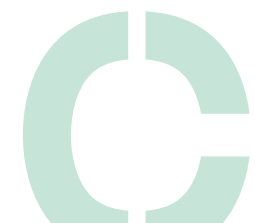


Pour une  
saine gestion  
des ressources  
humaines

# Plan stratégique 2023-2027

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



F

P

Québec 



# Plan stratégique 2023-2027

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

La présente publication est consultable en format électronique (PDF) sur le site Web de la Commission de la fonction publique : [cfp.gouv.qc.ca](http://cfp.gouv.qc.ca).

**Pour obtenir de plus  
amples renseignements :**

Secrétariat général  
et direction des services  
administratifs

800, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4  
Tél. : 1 800 432-0432

**RÉVISION**

Hélène Dumais

**CONCEPTION GRAPHIQUE**

Bleuoutremer

La reproduction et la traduction sont autorisées, à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal — 2024

Bibliothèque et Archives  
nationales du Québec  
ISSN : 1713-8264 (Imprimée)  
ISSN : 1711-8220 (En ligne)

© Gouvernement du Québec,  
2024



**La Commission  
présente ses constats  
et ses recommandations  
aux ministères  
et aux organismes  
enquêtés ou vérifiés.**

# Table des matières

7

Message  
de la présidente

8

Mission

9

Vision / Valeurs /  
Secteurs d'activités  
et populations cibles

10

Contexte

12

**Enjeu I** / Adaptation du rôle  
de surveillance dans un contexte  
de changement de la dotation  
dans la fonction publique

14

**Enjeu II** / Notoriété de la Commission

16

**Enjeu III** / Organisation  
mobilisée et performante

18

Tableau synoptique





# Message de la présidente

C'est avec grand plaisir que je vous présente le Plan stratégique 2023-2027 de la Commission de la fonction publique. Ancré dans la réalité d'aujourd'hui, il s'inscrit néanmoins dans le prolongement des précédents. En effet, il vise à contribuer à une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique, à faire mieux connaître les activités de la Commission, à renforcer la performance organisationnelle et à offrir des services de qualité.

Les objectifs du Plan stratégique 2023-2027 sont ambitieux, et je suis convaincue qu'ils permettront à la Commission de se repositionner dans un contexte de refonte du mode de dotation des emplois dans la fonction publique québécoise. Un tel repositionnement lui permettra d'ailleurs de continuer à jouer son rôle, ce dernier étant essentiel dans toute fonction publique d'un État démocratique.

Ce plan est aussi l'occasion d'insuffler une vision basée sur l'engagement envers les parties prenantes, l'efficiencia des démarches et l'effectivité des actions accomplies. Depuis quelques années, la Commission s'efforce de simplifier ses documents et ses processus, et ce plan stratégique ne fait pas exception.

Je me dois aussi de remercier le personnel de la Commission pour les efforts déployés concernant la rédaction de ce plan. C'est d'ailleurs ensemble que nous le mettrons en œuvre afin que les Québécoises et les Québécois reçoivent un service à la hauteur de leurs attentes et que les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines soient impartiales et équitables à l'égard des membres du personnel de la fonction publique ou de celles et ceux qui veulent en faire partie.

La présidente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'M. Rioux', with a stylized, flowing script.

M<sup>e</sup> Marie-Claude Rioux

A photograph of two men in an office environment. The man on the left, wearing a light-colored shirt, is leaning forward and writing on a document with a pen. The man on the right, wearing a dark plaid shirt and glasses, is looking at a laptop screen and smiling. The background shows office shelves and a window. The entire image has a warm, orange-toned overlay.

## Mission

De façon neutre et indépendante, la Commission vérifie, par son rôle de surveillance, le respect par les ministères et les organismes des règles et des principes en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. De plus, par son rôle juridictionnel, elle entend des recours en droit du travail déposés par des employés non syndiqués de la fonction publique.



# Vision

**Une institution performante, reconnue pour son expertise et engagée auprès de ses parties prenantes dans la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.**

## Valeurs

Les valeurs qui guident la Commission dans la réalisation de sa mission et la concrétisation de sa vision sont les suivantes : indépendance, impartialité, équité et professionnalisme.

### Indépendance

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement.

### Impartialité

La Commission agit à l'égard des personnes et des organisations en toute objectivité, soit sans parti pris, préférence ou préjugé.

### Équité

La Commission agit de manière juste dans ses actions et ses décisions.

### Professionnalisme

Le professionnalisme de la Commission se manifeste par l'engagement de son personnel, sa compétence et la qualité des activités réalisées.

## Secteurs d'activités et populations cibles

En tant que tribunal administratif, la Commission entend les recours :

- des fonctionnaires non syndiqués ;
- des fonctionnaires non syndiqués qui ont quitté la fonction publique, mais qui bénéficient d'un droit de retour dans cette dernière ;
- des membres ainsi que des dirigeantes et des dirigeants d'organisme de la fonction publique ;
- des administratrices et des administrateurs d'État ;
- des procureures et des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Comme organisme de surveillance, la Commission est chargée :

- de veiller au respect de la *Loi sur la fonction publique* et du cadre normatif relativement au recrutement et à la promotion des fonctionnaires ;
- de vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines qui touchent les fonctionnaires.

Pour ce faire, la Commission mène des enquêtes et des vérifications dans les ministères et les organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi.

En plus de ses fonctions de tribunal administratif et d'organisme de surveillance, la Commission tient un greffe qui gère les griefs des fonctionnaires syndiqués inscrits à l'arbitrage et peut émettre des avis au Conseil du trésor.

# Contexte

## Une refonte du mode de dotation des emplois de la fonction publique

En raison des bouleversements observés sur le marché du travail et de la rareté de la main-d'œuvre constatée au cours des dernières années, la fonction publique québécoise a revu son mode de dotation des emplois afin de demeurer attractive pour les candidates et les candidats de talent.

C'est dans ce contexte que la Loi a été révisée en 2021. Cette révision a, notamment, modifié le processus de recrutement et de promotion des fonctionnaires de manière que leur candidature soit retenue au terme d'un processus de sélection plutôt que d'un processus de qualification. Ces modifications ont éliminé la notion de banque de personnes qualifiées et ont prévu des règles encadrant la façon de doter un emploi plutôt que la manière de qualifier des personnes qui pourraient éventuellement occuper un emploi au sein de la fonction publique.



## Un rôle qui nécessite une efficacité et une expertise de pointe

Ces changements font aussi en sorte que le rôle joué par la Commission à titre de gardienne des principes prévus dans la Loi revêt une importance capitale au regard, notamment, de l'accès aux emplois. Sa vigilance s'avère également nécessaire pour s'assurer que les décisions en matière de gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique sont équitables et impartiales et contribuent, de ce fait, au renforcement de la confiance des citoyennes et des citoyens à l'égard de celle-ci.

L'influence de la Commission s'appuie non seulement sur la visibilité de ses décisions ou de ses activités de surveillance mais aussi sur le niveau d'application de ses recommandations. De même, toute personne qui a recours à ses services doit pouvoir compter sur une organisation performante dont le service à la clientèle respecte les plus hauts standards de qualité.

Pour mener à bien sa mission, la Commission doit être en mesure de se fier à son expertise si elle veut que sa crédibilité et son pouvoir d'influence soient optimaux. Cela se révèle d'autant important considérant le fait que son personnel vérifie des décisions prises par les autorités des ministères et des organismes.


---

**« L'observation recueille les faits ; la réflexion les combine ; l'expérience vérifie le résultat de la combinaison. »**

– Denis Diderot

---



A photograph of three business professionals (two women and one man) sitting around a light-colored wooden conference table in a modern office. They are all smiling and engaged in conversation. The woman on the left has curly red hair and is wearing a light-colored patterned blouse. The man in the center has short dark hair and a beard, wearing a blue button-down shirt. The woman on the right has dark hair and is wearing a light-colored blazer over a white top. On the table are several items: a pink cup, two glasses of water, a notebook, a pen, and a smartphone. The background shows a bright, open-plan office with glass partitions, white walls, and green accents. A potted plant is visible behind the man.

95 % des employées  
et employés de la  
Commission considère  
que l'ambiance au travail  
et la collaboration du  
personnel sont bonnes.

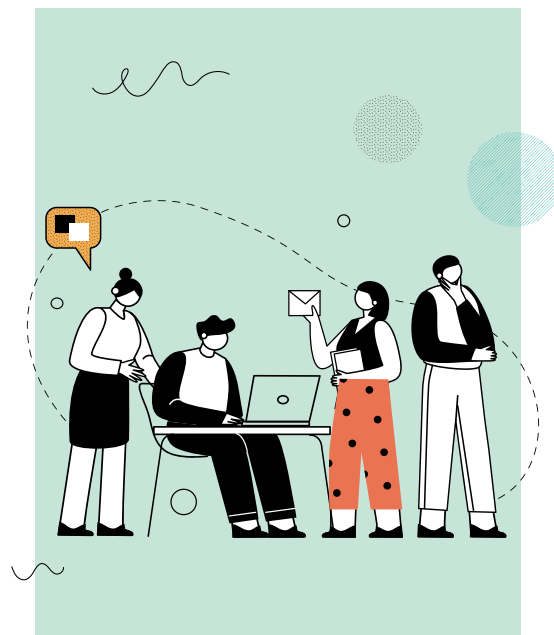


## Enjeu I / Adaptation du rôle de surveillance dans un contexte de changement de la dotation dans la fonction publique



Le changement du mode de dotation des emplois entraîne, dans les ministères et les organismes, des modifications importantes aux façons de faire en vigueur depuis de nombreuses années. Ainsi, pour garantir une gestion équitable et impartiale des ressources humaines, la Commission doit s'assurer que ces modifications sont correctement appliquées. À cet égard, la Commission continuera d'émettre des recommandations et d'en faire le suivi afin de s'assurer qu'elles sont mises en application.

## Orientation 1: Contribuer à une gestion des ressources humaines impartiale et équitable



### Axe d'intervention 1.1 – Refonte de la dotation

#### OBJECTIF 1

Couvrir, par ses activités de surveillance, le cadre normatif en vigueur

Indicateur	Taux cumulatif de ministères et d'organismes couverts par les activités de surveillance
<b>Cible</b>	
2023-2024	20 %
2024-2025	40 %
2025-2026	65 %
2026-2027	90 %

### Axe d'intervention 1.2 – Qualité de la gestion des ressources humaines

#### OBJECTIF 2

Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission

Indicateur	Pourcentage des recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants
<b>Cible</b>	85 % annuellement





## Enjeu II / Notoriété de la Commission

Pour s'assurer que les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique sont équitables et impartiales, l'organisme chargé de les vérifier doit être connu et reconnu. Or, le constat perdure : à l'exception des directions des ressources humaines des différents ministères et organismes, le rôle, les activités et les services offerts par la Commission sont souvent méconnus des clientèles à qui ils sont pourtant destinés. À cette méconnaissance s'ajoute aussi, de la part des gens qui connaissent la Commission, une incompréhension quant à son rôle dans la fonction publique.

La Commission doit donc poursuivre ses efforts afin d'augmenter sa visibilité et sa notoriété. À cet égard, elle doit réaliser des activités de communication pour faire connaître ses travaux et partager son expertise.

## Orientation 2 : Faire mieux connaître la Commission



### Axe d'intervention 2.1 – Activités de la Commission

OBJECTIF 3	
Augmenter la notoriété de la Commission auprès des parties prenantes ciblées	
Indicateur	Nombre d'activités réalisées pour faire connaître la Commission
Cible	
2023-2024	3
2024-2025	4
2025-2026	5
2026-2027	6



La Commission est une organisation dont l'effectif est d'environ 40 personnes, ce qui fait en sorte que plusieurs de ses emplois sont uniques. Par conséquent, des départs pourraient l'empêcher de remplir de manière appropriée sa mission, d'où l'importance de doter rapidement ses emplois. Le maintien de son expertise est aussi un enjeu de taille, surtout dans un marché du travail où la stabilité du personnel se révèle difficile à obtenir en raison des perspectives de carrière offertes par les nombreux emplois disponibles dans la fonction publique ou ailleurs.

En outre, l'actuelle rareté de la main-d'œuvre amène la Commission à se positionner comme un employeur de choix si elle veut recruter les personnes les plus talentueuses et les fidéliser de manière durable. Afin d'y parvenir, elle sonde son personnel quant à sa santé et à son bien-être et innove dans ses pratiques de gestion afin de lui offrir un environnement sain, flexible et stimulant soutenant le développement de ses compétences et son engagement. Aux yeux de la Commission, les objectifs prévus dans ce plan lui permettront de compter sur une équipe performante et mobilisée, ce qui assurera ainsi l'excellence des services rendus à sa clientèle et la réalisation de sa mission.

Dans la mesure où la qualité des services qu'elle offre peut être décisive pour les personnes qui dénoncent une situation ou pour celles qui font valoir leurs droits, la Commission sonde sa clientèle relativement à sa satisfaction quant aux services reçus. De façon analogue, pour répondre efficacement aux besoins de sa clientèle, la Commission doit s'assurer que ses documents et ses outils sont clairs et accessibles. Ainsi, lorsqu'elle prépare des mises à jour de ces derniers, elle prête attention particulièrement à leur vulgarisation et à la facilité de les consulter.

## Enjeu III / Organisation mobilisée et performante

## Orientation 3: Renforcer la performance organisationnelle

Axe d'intervention 3.1 – Présence d'un personnel qualifié, mobilisé et travaillant dans un milieu qui favorise la santé

### OBJECTIF 4

Créer un milieu de travail qui favorise la santé et la mobilisation du personnel

Indicateur	Résultat global du sondage sur la santé et le mieux-être
Cible	
2023-2024	70 %
2024-2025	sans objet
2025-2026	80 %
2026-2027	sans objet

### OBJECTIF 5

Assurer le maintien et le développement de l'expertise des ressources

Indicateur	Pourcentage de la masse salariale allouée à la formation continue
Cible	
2023	2 %
2024	2,25 %
2025	2,75 %
2026	3 %

## Orientation 4: Offrir des services de qualité

Axe d'intervention 4.1 – Prestation de services

### OBJECTIF 6

Maintenir la satisfaction de la clientèle

Indicateur	Taux de satisfaction quant à la qualité des services
Cible	75 % annuellement
Indicateur	Taux de satisfaction relatif aux documents et aux outils de la Commission
Cible	75 % annuellement

# Tableau synoptique



## Mission

De façon neutre et indépendante, la Commission de la fonction publique vérifie, par son rôle de surveillance, le respect par les ministères et les organismes des règles et des principes en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. De plus, par son rôle juridictionnel, elle entend des recours en droit du travail déposés par des employés non syndiqués de la fonction publique.

## Vision

Une institution performante, reconnue pour son expertise et engagée auprès de ses parties prenantes dans la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.



OBJECTIF		INDICATEUR		CIBLE
Enjeu I / ADAPTATION DU RÔLE DE SURVEILLANCE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT DE LA DOTATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE				
ORIENTATION 1 Contribuer à une gestion des ressources humaines impartiale et équitable	AXE D'INTERVENTION 1.1 / Refonte de la dotation	1 / Couvrir, par ses activités de surveillance, le cadre normatif en vigueur	1.1 / Taux cumulatif de ministères et d'organismes couverts par les activités de surveillance	2023-2024 : 20 % 2024-2025 : 40 % 2025-2026 : 65 % 2026-2027 : 90 %
	AXE D'INTERVENTION 1.2 / Qualité de la gestion des ressources humaines	2 / Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission	2.1 / Pourcentage des recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants	85 % annuellement
Enjeu II / NOTORIÉTÉ DE LA COMMISSION				
ORIENTATION 2 Faire mieux connaître la Commission	AXE D'INTERVENTION 2.1 / Activités de la Commission	3 / Augmenter la notoriété de la Commission auprès des parties prenantes ciblées	3.1 / Nombre d'activités réalisées pour faire connaître la Commission	2023-2024 : 3 2024-2025 : 4 2025-2026 : 5 2026-2027 : 6
Enjeu III / ORGANISATION MOBILISÉE ET PERFORMANTE				
ORIENTATION 3 Renforcer la performance organisationnelle	AXE D'INTERVENTION 3.1 / Présence d'un personnel qualifié, mobilisé et travaillant dans un milieu qui favorise la santé	4 / Créer un milieu de travail qui favorise la santé et la mobilisation du personnel	4.1 / Résultat global du sondage sur la santé et le mieux-être	2023-2024 : 70 % 2024-2025 : sans objet 2025-2026 : 80 % 2026-2027 : sans objet
		5 / Assurer le maintien et le développement de l'expertise des ressources	5.1 / Pourcentage de la masse salariale allouée à la formation continue	2023 : 2 % 2024 : 2,25 % 2025 : 2,75 % 2026 : 3 %
ORIENTATION 4 Offrir des services de qualité	AXE D'INTERVENTION 4.1 / Prestation de services	6 / Maintenir la satisfaction de la clientèle	6.1 / Taux de satisfaction quant à la qualité des services	75 % annuellement
			6.2 / Taux de satisfaction relatif aux documents et aux outils de la Commission	75 % annuellement

## Coordonnées de la Commission

**Les bureaux de la Commission sont situés au :**  
800, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4

Les bureaux sont ouverts du lundi au vendredi,  
de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30. Une messagerie  
vocale est en service en dehors de ces heures.

---

### Téléphone

418 643-1425 ou  
1 800 432-0432 (sans frais)

### Courriel

[cfp@cfp.gouv.qc.ca](mailto:cfp@cfp.gouv.qc.ca)

### Site Web

[cfp.gouv.qc.ca](http://cfp.gouv.qc.ca)

