

Commission
de la fonction publique

Planification stratégique

2007-2010

Québec 

Le contenu de cette publication a été rédigé par le personnel de la Commission de la fonction publique.

Ce rapport est disponible sur le site Internet de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante :
www.cfp.gouv.qc.ca

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

Dépôt légal – 2007
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-51136-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-51135-9 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2007

AVANT-PROPOS

C'est avec fierté que je présente le plan stratégique 2007-2010 de la Commission de la fonction publique. Il est le résultat d'une importante réflexion sur sa mission, sa vision et le contexte dans lequel elle intervient.

Ce plan qui déterminera les actions de la Commission est axé sur quatre grands enjeux stratégiques qui représentent autant de préoccupations majeures : le maintien des valeurs et des principes inhérents à la gestion des ressources humaines, soit l'impartialité, l'équité et l'égalité d'accès; le règlement harmonieux des litiges; la qualité de ses interventions ainsi que la confiance des citoyens à l'endroit de la fonction publique. D'ici 2010, des orientations stratégiques nous permettront d'atteindre des résultats à la hauteur de nos attentes et de notre capacité qui est celle, rappelons-le, d'une petite organisation.

Je tiens à souligner l'apport des membres de la Commission et de l'ensemble de son personnel à la réalisation de ce document. Au cours des prochaines années, il va sans dire qu'ils seront tous mobilisés à relever les nouveaux défis.

L'actualisation de ce plan stratégique se fera dans le respect de l'indépendance de la Commission, dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale, et dans le souci de mieux informer les parlementaires de la situation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

La présidente,



Doris Paradis, FCA

TABLE DES MATIÈRES

NOTRE MISSION.....	1
NOTRE VISION	1
NOTRE CLIENTÈLE	1
NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS	2
LE CONTEXTE ET LES ENJEUX	3
1. LE MAINTIEN DES VALEURS ET DES PRINCIPES INHÉRENTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (IMPARTIALITÉ, ÉQUITÉ ET ÉGALITÉ D'ACCÈS)	4
2. LE RÈGLEMENT HARMONIEUX DES LITIGES.....	4
3. LA QUALITÉ DE NOS INTERVENTIONS	5
4. LA CONFIANCE DES CITOYENS À L'ENDROIT DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE	5

NOTRE MISSION

Assurer, au nom de l'Assemblée nationale, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

NOTRE VISION

Être reconnue par notre clientèle comme un interlocuteur important et incontournable dans la gestion des ressources humaines.

NOTRE CLIENTÈLE

Comme organisme de surveillance :

- les citoyens;
- les fonctionnaires;
- le Conseil du trésor;
- l'Assemblée nationale.

Comme tribunal administratif :

- les fonctionnaires;
- les procureurs aux poursuites criminelles et pénales, et l'association qui les représente;
- les ministères et les organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique;
- les membres et les dirigeants d'organismes;
- les personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

Pour la fonction conseil et pour la certification des moyens d'évaluation :

- le Conseil du trésor et sa présidente.

NOS PRINCIPALES ACTIVITÉS

1. Comme organisme de surveillance :

- a) vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent les fonctionnaires;
- b) vérifier l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

Pour ce faire, la Commission procède aux vérifications, aux études et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires. Elle formule des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale si elle le juge utile.

2. Comme tribunal administratif :

- a) entendre notamment :
 - les appels des fonctionnaires non régis par une convention collective, et qui concernent leurs conditions de travail ou les mesures administratives et disciplinaires qui ont été prises à leur endroit;
 - les avis de mécontentement des procureurs aux poursuites criminelles et pénales, ou de leur association, concernant l'interprétation ou l'application de l'entente relative aux conditions de travail des procureurs;
 - les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés, nommés en vertu de la Loi sur la fonction publique et qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que ceux des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement;
 - les appels des fonctionnaires quant à la procédure utilisée pour l'admission ou l'évaluation des candidats lors d'un concours de promotion ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures à la promotion;
 - les appels de certaines personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

- b) offrir des séances d'échanges et d'information en matière de promotion ainsi qu'un service de médiation aux parties à la suite d'un recours.
3. Comme organisme consultatif auprès du Conseil du trésor, émettre des avis portant sur des modifications au cadre normatif en gestion des ressources humaines.
 4. Certifier qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats.

Les modes d'intervention de la Commission sont complémentaires, car ce qu'elle entend comme tribunal administratif l'aide à orienter son action en matière de surveillance. Ces deux sphères d'activité (tribunal administratif et surveillance) s'avèrent par ailleurs utiles sur le plan de l'expertise, lorsque vient le moment d'agir à titre d'organisme consultatif ou de faire des recommandations à l'Assemblée nationale.

LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

La Commission est consciente des préoccupations d'efficacité et d'efficacités associées à la modernisation de l'État. Cette modernisation a apporté des changements comme la création du Centre de services partagés du Québec et le regroupement des concours. D'autres changements devraient porter, entre autres, sur les modifications à la Loi sur la fonction publique. La recherche d'efficacité ne devrait toutefois pas se faire au détriment de l'impartialité, de l'équité et de l'égalité d'accès. Dans ce contexte, la Commission entend continuer à jouer un rôle actif de gardien de ces valeurs et principes afin que les citoyens et les fonctionnaires soient traités de façon juste. De plus, ce rôle lui permettra d'assurer aux principaux intervenants de la gestion des ressources humaines et à l'Assemblée nationale que les dérogations aux valeurs et aux principes établis seront relevées et qu'elles devront être corrigées.

Le plan stratégique de la Commission a été élaboré en tenant compte de ce contexte. C'est ainsi que les enjeux de sa planification stratégique pour les trois prochaines années financières sont liés aux quatre thèmes suivants.

1. LE MAINTIEN DES VALEURS ET DES PRINCIPES INHÉRENTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (IMPARTIALITÉ, ÉQUITÉ ET ÉGALITÉ D'ACCÈS)

La fonction publique québécoise est appelée à vivre au cours des prochaines années, notamment à la suite de la modernisation de l'État et de la révision de son cadre législatif et réglementaire, de nombreux changements qui influenceront sur la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, la Commission continuera à protéger les valeurs et les principes d'impartialité, d'équité et d'égalité d'accès. Pour mieux orienter ses interventions, elle entend, avant d'effectuer ses vérifications et ses études, tenir des consultations qui permettront d'identifier les sujets prioritaires à traiter. En plus, elle inscrit à sa planification stratégique des objectifs visant à s'assurer que les autorités concernées, ainsi que les fonctionnaires, soient informés des risques et des enjeux cernés lors de ses travaux.

2. LE RÈGLEMENT HARMONIEUX DES LITIGES

La Commission favorise, depuis quelques années, des moyens alternatifs de règlement des appels¹. En ce sens, elle entend accroître, au cours des trois prochaines années, ses actions afin de promouvoir la médiation et les séances d'échanges et d'information.

La médiation se définit comme un processus de négociation volontaire où les parties utilisent les services d'un médiateur qui les aidera à explorer des pistes de solutions justes, équitables et créatives à leur différend, en matière de conditions de travail, de harcèlement psychologique et de mesures administratives ou disciplinaires. Elle offre l'opportunité aux parties de solutionner un différend, en toute confidentialité, avant la tenue de l'audience. Enfin, la médiation permet, si elle se conclut par une entente, d'en arriver à une solution de type « gagnant-gagnant » satisfaisante pour les parties.

La séance d'échanges et d'information est fixée par un commissaire, avant l'audience, pour les dossiers d'appels portant sur un concours de promotion ou une réserve de candidatures à la promotion. Cette démarche est une occasion privilégiée pour que les parties engagent un dialogue. La séance permet de faciliter, dès le début, la résolution des différends entre les parties et de rendre moins longues et moins onéreuses les audiences qui s'avèreraient nécessaires. D'une part, à l'aide de l'information obtenue au cours de la séance, l'appelant est en mesure de mieux comprendre les décisions. Il peut, par la suite, soit préciser ses motifs d'appel, ce qui permet de circonscrire les éléments sur lesquels

¹ Afin d'alléger le texte, le mot appel inclut les avis de mécontentement et les recours relatifs au harcèlement psychologique.

portera l'audience, soit se désister. D'autre part, l'autre partie peut acquiescer à la demande de l'appelant.

Avec cet enjeu, la Commission se dote d'objectifs stratégiques ayant pour but de favoriser le règlement harmonieux des litiges. Ces objectifs portent sur l'offre de médiation et sur le règlement des dossiers.

3. LA QUALITÉ DE NOS INTERVENTIONS

Dans le contexte de la modernisation de la gestion publique visant, entre autres, à améliorer la qualité des services à la clientèle pour mieux répondre aux attentes de la population, la Commission se doit de poursuivre ses efforts visant à accroître sa performance.

L'analyse des résultats des dernières années oblige la Commission à revoir certaines cibles portant sur les délais de réalisation de ses activités afin que ses nouvelles cibles correspondent davantage à sa capacité organisationnelle.

Ainsi, le temps accordé pour effectuer des vérifications passe de 6 à 10 mois, ce qui représente quand même un défi puisque que le délai moyen était supérieur à 12 mois au cours des dernières années.

De plus, la Commission fixe à 65 %, plutôt qu'à 80 %, le nombre de dossiers d'enquêtes qui devront être réglés dans un délai de 2 mois, ce qui est nettement supérieur au résultat actuel qui tourne autour de 50 %.

Finalement, la cible liée au délai de traitement des dossiers d'appels réglés par décision du tribunal passe de 6,5 à 8 mois, compte tenu des délais moyens de 6 à 11 mois au cours des dernières années.

La Commission se donne également un objectif stratégique visant à mettre en place une organisation du travail performante et mobilisatrice. Cet objectif témoigne de l'importance que la Commission accorde à la qualité des services à la clientèle.

4. LA CONFIANCE DES CITOYENS À L'ENDROIT DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

La Commission doit contribuer à maintenir la confiance des citoyens à l'endroit de l'administration publique en veillant au respect des principes fondamentaux en gestion des ressources humaines.

Afin de pouvoir assumer efficacement son rôle, la Commission entend augmenter l'application de ses recommandations en s'assurant que les

organisations concernées adhèrent à celles-ci. Elle s'est dotée d'objectifs stratégiques traduisant cette préoccupation tout en considérant les résultats des années passées.

La Commission modifie son objectif touchant l'application des recommandations émises dans les dossiers d'enquêtes. Elle veut que 75 % de ses recommandations émises soient appliquées ou se traduisent par un engagement des ministères ou des organismes à entreprendre des actions pour corriger la situation. Cette révision fait suite aux résultats observés au cours des dernières années qui étaient en deçà de la cible de 90 % fixée dans le plan précédent. Le nouvel objectif s'appliquera également aux vérifications et aux études.

Enjeu 1 – MAINTIEN DES VALEURS ET DES PRINCIPES INHÉRENTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (IMPARTIALITÉ, ÉQUITÉ ET ÉGALITÉ D'ACCÈS)

Orientation stratégique : orienter nos vérifications et nos études sur les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines

Axe d'intervention : autorités et fonctionnaires.

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat
<p>1.1 Cibler les vérifications et les études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts des modifications apportées à la suite de nos recommandations.
<p>1.2 Informer les parlementaires, les ministères, les organismes et les fonctionnaires sur les risques et les enjeux identifiés lors de nos travaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de vérifications, d'études et d'avis. • Nombre de présentations des rapports.
<p>1.3 D'ici 2010, produire un bilan par ministère et organisme de nos interventions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan.

Enjeu 2 – RÈGLEMENT HARMONIEUX DES LITIGES

Orientation stratégique : favoriser le règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission

Axe d'intervention : règlement des dossiers d'appels

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultats
<p>2.1 D'ici 2010, augmenter le taux d'acceptation de la médiation à 60 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des dossiers où la médiation a été acceptée.
<p>2.2 D'ici 2010, atteindre un taux de 70 % de dossiers réglés à la suite d'une médiation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des dossiers réglés à la suite d'une médiation.
<p>2.3 D'ici 2010, viser un taux de 70 % de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.

Enjeu 3 - QUALITÉ DE NOS INTERVENTIONS

Orientation stratégique : assurer la performance de l'organisation

Axe d'intervention 1 : délais de réalisation de nos activités

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat
3.1 D'ici 2010, effectuer les vérifications et les études dans un délai moyen de 10 mois.	<ul style="list-style-type: none"> • Délai moyen pour effectuer des vérifications et des études.
3.2 D'ici 2010, régler 65 % des dossiers d'enquêtes dans un délai de 2 mois.	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des dossiers d'enquêtes réglés dans un délai de 2 mois. • Délai moyen de traitement des dossiers d'enquêtes.
3.3 D'ici 2010, atteindre un délai moyen de 8 mois pour le traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	<ul style="list-style-type: none"> • Délai moyen de traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.
3.4 D'ici 2010, fermer 80 % de tous les dossiers d'appels dans un délai de 7 mois.	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de tous les dossiers d'appels fermés en 7 mois. • Délai moyen de traitement de tous les dossiers d'appels.

Axe d'intervention 2 : organisation du travail

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat
3.5 Mettre en place une organisation du travail performante et mobilisatrice.	<ul style="list-style-type: none">• Volume d'activités (nombre de vérifications, d'études, d'enquêtes, d'appels et d'avis).• Nombre de processus révisés.• Taux de roulement du personnel.• Nombre de jours de développement par employé.• Sondage sur le climat organisationnel.

Enjeu 4 - CONFIANCE DES CITOYENS À L'ENDROIT DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Orientation stratégique : maximiser l'influence de la Commission en favorisant l'application de ses recommandations

Axe d'intervention : application des recommandations par les ministères et organismes

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat
<p>4.1 D'ici 2010, faire en sorte que 75 % des recommandations émises dans les dossiers de vérifications, d'études et d'enquêtes soient appliquées ou se traduisent par un engagement des ministères ou des organismes à entreprendre des actions pour corriger la situation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de recommandations des dossiers d'enquêtes qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement. • Pourcentage de recommandations découlant de vérifications et d'études qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.

Commission de la fonction publique Enjeux, orientations stratégiques et objectifs 2007-2010

Mission

Assurer, au nom de l'Assemblée nationale, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

Vision

Être reconnue par notre clientèle comme un interlocuteur important et incontournable dans la gestion des ressources humaines.

Enjeu	Orientations stratégiques	Axes d'intervention	Objectifs stratégiques
Maintien des valeurs et des principes inhérents à la gestion des ressources humaines (impartialité, équité et égalité d'accès)	Orienter nos vérifications et nos études sur les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines	Autorités et fonctionnaires	1.1 Cibler les vérifications et les études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines. 1.2 Informer les parlementaires, les ministères, les organismes et les fonctionnaires sur les risques et es enjeux identifiés lors de nos travaux. 1.3 D'ici 2010, produire un bilan par ministère et organisme de nos interventions.
Règlement harmonieux des litiges	Favoriser le règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission	Règlement des dossiers d'appels	2.1 D'ici 2010, augmenter le taux d'acceptation de la médiation à 60 %. 2.2 D'ici 2010, atteindre un taux de 70 % de dossiers réglés à la suite d'une médiation. 2.3 D'ici 2010, viser un taux de 70 % de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.
Qualité de nos interventions	Assurer la performance de l'organisation	Délais de réalisation de nos activités Organisation du travail	3.1 D'ici 2010, effectuer les vérifications et les études dans un délai moyen de 10 mois. 3.2 D'ici 2010, régler 65 % des dossiers d'enquêtes dans un délai de 2 mois. 3.3 D'ici 2010, atteindre un délai moyen de 8 mois pour le traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission. 3.4 D'ici 2010, fermer 80 % de tous les dossiers d'appels dans un délai de 7 mois. 3.5 Mettre en place une organisation du travail performante et mobilisatrice.
Confiance des citoyens à l'endroit de la fonction publique québécoise	Maximiser l'influence de la Commission en favorisant l'application de ses recommandations	Application des recommandations par les ministères et organismes	4.1 D'ici 2010, faire en sorte que 75 % des recommandations émises dans les dossiers de vérifications, d'études et d'enquêtes soient appliquées ou se traduisent par un engagement des ministères ou des organismes à entreprendre des actions pour corriger la situation.