

Plan stratégique 2021-2024





Isabelle Chabot, CRHA

Présidente de la Commission
de la fonction publique
de Montréal

Contexte

En mai 2020, à mon arrivée en poste à titre de présidente de la Commission de la fonction publique de Montréal, j'apportais mon bagage d'expérience en ressources humaines et du milieu municipal. La mission de la CFPM et ses valeurs m'animaient au plus haut point, mais j'avais tout à apprendre de la nouvelle organisation où j'arrivais.

J'ai donc effectué un diagnostic organisationnel. J'ai lu sur le sujet, puis j'ai écouté, consulté, regardé et rencontré des gens, ce qui m'a permis de tirer quatre grands constats. Premièrement, l'exercice de planification stratégique réalisé en 2016 se terminait cette année-là. Deuxièmement, malgré des actions concrètes en matière de communication mises en place depuis la création du plan stratégique, la Commission demeurait méconnue. Troisièmement, trois postes sur les cinq qui composent la structure organisationnelle de la CFPM étaient vacants. Finalement, le changement à la réglementation de la Commission entré en vigueur en 2016 freinait, à mon avis, la réalisation adéquate de sa mission. En parallèle avec mes premiers pas à la CFPM, le rapport de l'Office de consultation publique sur le racisme et la discrimination systémiques a été déposé, et quatre de ses recommandations visaient la CFPM. J'étais particulièrement emballée de contribuer à l'atteinte d'une fonction publique municipale plus diversifiée et inclusive.



« J'ai donc pu déterminer quatre grands axes d'intervention : la collaboration, la notoriété, l'indépendance et l'efficacité. »

Contexte (suite)

La fin de l'exercice de planification stratégique était une occasion en or de pousser plus loin ma réflexion sur les enjeux perçus dans le but de mettre en place des actions structurantes qui permettraient de trouver des solutions aux problématiques que j'avais cernées. Un exercice de planification stratégique a débuté à l'automne 2020. Afin de mieux comprendre les dynamiques et les motivations des différents partenaires de la CFPM, nous avons tenu quatre groupes de discussion. Je remercie chaleureusement les élus, les employées de la CFPM (oui, les postes ont tous été pourvus), ainsi que les représentants du Service des ressources humaines, des syndicats et des regroupements des cadres qui ont généreusement investi du temps dans cette démarche. Ces rencontres fort enrichissantes m'ont permis de confirmer l'importance et le bien-fondé de la CFPM ainsi que de bonifier mes premiers constats. J'ai donc pu déterminer quatre grands axes d'intervention : la collaboration, la notoriété, l'indépendance et l'efficacité. Un plan d'action, dont je suis particulièrement fière, a également été conçu au cours des derniers mois pour permettre à la Commission de s'attaquer à chacune des priorités définies.

La présidente,
Isabelle Chabot, CRHA

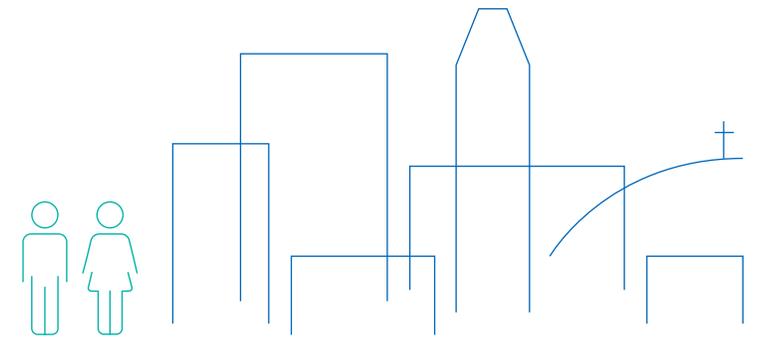
Mission

La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) est une entité indépendante dont la mission première est de traiter les plaintes relatives aux processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal.

À l'écoute de nos différentes clientèles, nous menons nos activités avec rigueur, impartialité et professionnalisme, et ce, dans le but d'assurer la confiance des employés et des citoyens envers les pratiques en place. Dans une perspective d'amélioration continue, nous émettons des recommandations et nous privilégions, dans toutes nos interventions, une approche constructive et collaborative, tout en demeurant objectifs et neutres.

Vision

Devenir un centre d'expertise stratégique indépendant qui œuvre au renforcement de l'intégrité des processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal.



Valeurs

La mission de la Commission s'appuie sur quatre valeurs fondamentales. Les membres et les employés de la CFPM y adhèrent pleinement et elles se reflètent dans leur comportement et leur travail. Ces valeurs sont :

—○ Compétence

—○ Équité

—○ Impartialité

—○ Transparence

Compétence

Être compétent, c'est faire preuve de professionnalisme, d'efficacité et de rigueur dans l'accomplissement de ses tâches. Cela présuppose qu'il faut mettre à jour ses connaissances et faire preuve d'éthique.

Équité

Être équitable, c'est promouvoir la justice et le respect de la diversité dans toutes les prises de décision. C'est également éviter de poser des gestes qui peuvent avantager une personne au détriment d'une autre.

Impartialité

Être impartial, c'est faire abstraction de ses intérêts personnels pour prendre des décisions neutres et cohérentes basées sur des faits. L'impartialité agit comme rempart contre les conflits d'intérêts.

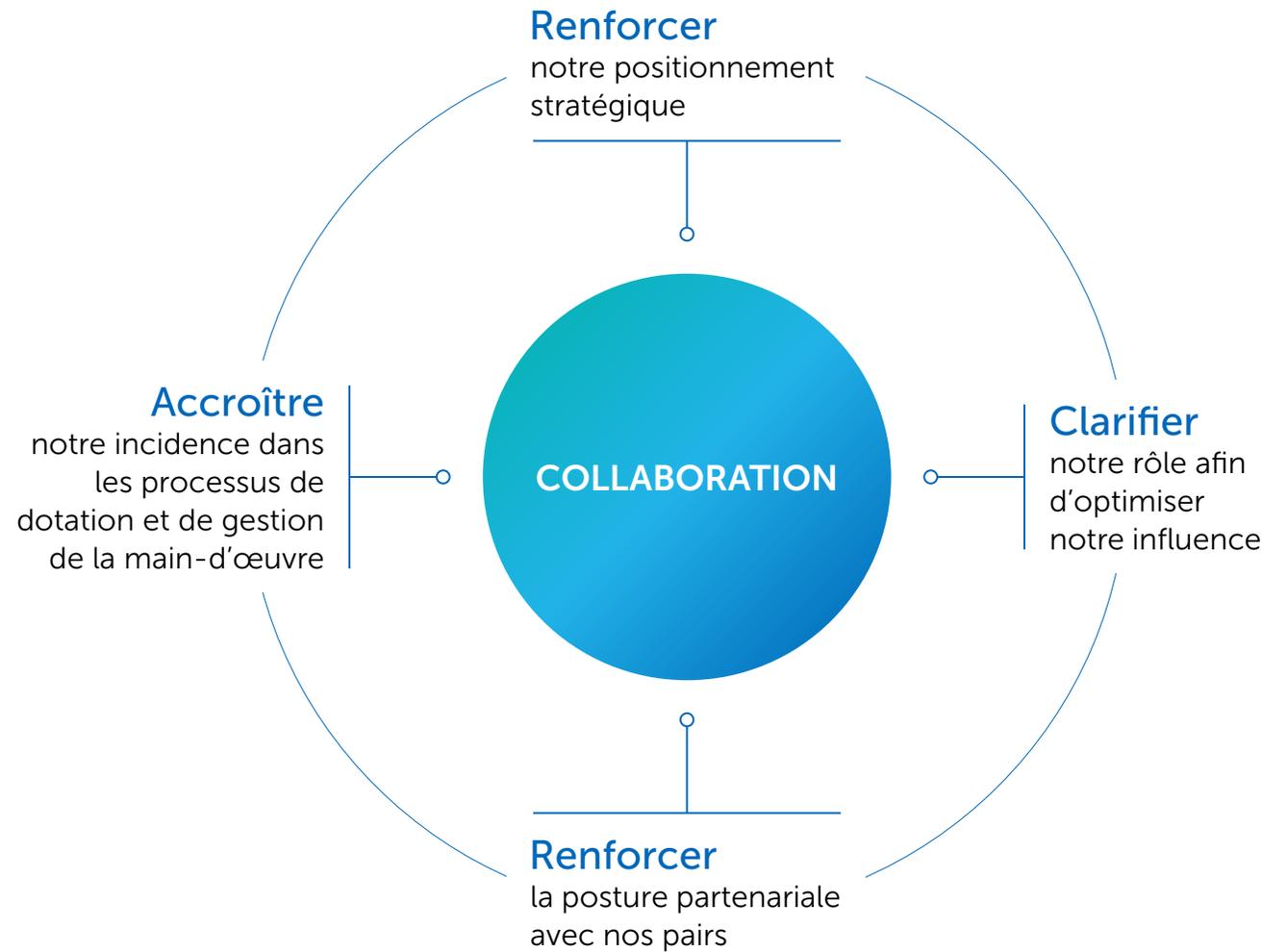
Transparence

Être transparent, c'est communiquer des informations justes de manière claire et compréhensible. Le but est d'établir des relations de confiance entre les membres et les employés de la Commission, ainsi qu'avec les partenaires et les candidats.

En plus de promouvoir les trois valeurs de l'administration de la Ville de Montréal, soit l'intégrité, la loyauté et le respect, la CFPM privilégie dans ses interventions une approche constructive de collaboration, tout en veillant à demeurer neutre et rigoureuse.

Collaboration

S'arrimer à nos parties prenantes, en plus de bâtir et d'entretenir des partenariats avec le milieu



Axe 1

Notoriété

Connaissance et reconnaissance du rôle et de l'expertise de la Commission



Renforcer notre positionnement stratégique

Se faire connaître et reconnaître : développer une stratégie d'influence

- › **Priorité** : Assurer une certaine visibilité de la Commission dans les médias
- › **Indicateur de résultats** : Trois citations de la CFPM dans les médias ou dans un ordre professionnel
- › **Indicateur de résultats** : Conception et déploiement des activités prévues dans le plan de communication

Clarifier notre rôle afin d'optimiser notre influence

Ajuster notre énoncé de mission pour mieux refléter notre positionnement stratégique

- › **Priorité** : Mise à jour de l'énoncé de mission et des thèmes d'implication par la Commission
- › **Indicateur de résultats** : Proposition d'une réflexion sur un rôle étendu de la Commission au président du Comité exécutif et au Conseil municipal, le cas échéant

Axe 1

Notoriété

Connaissance et reconnaissance du rôle et de l'expertise de la Commission

Renforcer la posture
partenariale avec nos pairs

Clarifier notre offre de services

- › **Priorité** : Faire davantage connaître le rôle de la Commission auprès des partenaires de la CFPM, comme le SRH, les syndicats, les gestionnaires et les membres du conseil municipal
- › **Indicateur de résultats** : Développement et diffusion d'outils ou d'activités de formation ludique présentant le rôle, la mission et l'offre de services de la CFPM
- › **Indicateur de résultats** : Planification, coordination et réalisation d'une tournée des services, des arrondissements, des représentants syndicaux et des associations

Accroître notre incidence
dans les processus de dotation
et de gestion de la main-d'œuvre

Faire connaître notre offre de services

- › **Priorité** : Faire davantage connaître le rôle de la Commission auprès du personnel et des personnes ayant posé leur candidature
- › **Indicateur de résultats** : Mise en ligne d'une page Intranet consacrée à la CFPM

Produire et diffuser du contenu d'expertise

- › **Priorité** : Mettre en œuvre des activités de veille et alimenter les plateformes avec du contenu d'expertise sur les processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre
- › **Indicateur de résultats** : Diffusion annuelle d'un contenu d'expertise relatif aux tendances émergent dans les processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre

Axe 2

Indépendance

Renforcement de la position de neutralité de la Commission



Renforcer notre positionnement stratégique

Se rapprocher et s'inspirer des acteurs clés de l'écosystème

- › **Priorité** : Rencontrer les « organisations sœurs » de l'écosystème montréalais afin de discuter d'enjeux communs ou de partager des pratiques
- › **Indicateur de résultats** : Huit rencontres effectuées avec ces organisations

Considérer un processus de révision de la réglementation

- › **Priorité** : Considérer le rétablissement du pouvoir de vérification et du privilège de confidentialité des plaignants
- › **Indicateur de résultats** : Formulation de recommandations au président du Comité exécutif et au Conseil municipal, le cas échéant

Clarifier notre rôle afin d'optimiser notre influence

Améliorer le traitement des faits préoccupants et la mise en œuvre des recommandations

- › **Priorité** : Rendre compte des constats et avancées de la CFPM régulièrement
- › **Indicateur de résultats** : Publication trimestrielle des actions et des recommandations cernées lors du traitement des plaintes

Axe 2

Indépendance

Renforcement de la position de neutralité de la Commission

Renforcer la posture partenariale avec nos pairs

Réaliser le mandat de la CFPM

- › **Priorité** : Assurer un rôle d'information et d'accompagnement pour favoriser l'adoption des pratiques exemplaires en matière de dotation et de gestion de la main-d'œuvre, traiter de manière neutre et indépendante les demandes et les questions reçues par les partenaires
- › **Indicateur de résultats** : Réalisation d'une étude annuelle sur des sujets concernant les pratiques exemplaires entourant la dotation et la gestion de la main-d'œuvre et y faire référence auprès des partenaires, le cas échéant

Maintenir l'équilibre indépendance/collaboration

- › **Priorité** : Chercher et maintenir un équilibre entre la collaboration et l'indépendance avec les différents partenaires et toujours privilégier la recherche de l'équité pour les citoyens
- › **Indicateur de résultats** : Sondage auprès des partenaires quant à la posture collaborative et d'indépendance de la CFPM

Accroître notre incidence dans les processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre

Lever les freins au processus de dépôt de plaintes

- › **Priorité** : Considérer le rétablissement de la confidentialité du plaignant dans le processus de plaintes
- › **Indicateur de résultats** : Formulation de recommandations au président du Comité exécutif et au Conseil municipal, le cas échéant

Axe 3

Efficacité

Exécution et évolution des processus de la Commission dans une logique d'amélioration continue



Renforcer notre positionnement stratégique

Contribuer à l'exemplarité de la Ville comme employeur de choix

- › **Priorité** : Positionner la CFPM comme acteur garant des processus de dotation à la Ville
- › **Indicateur de résultats** : Livraison d'une action de promotion externe par année et transformation des comptes rendus statistiques de la CFPM pour les rendre accessibles et pertinents aux yeux des citoyens

Incarner un rôle-conseil

- › **Priorité** : Proposer des avenues à considérer pour alimenter les réflexions stratégiques du Conseil municipal
- › **Indicateur de résultats** : Dépôt d'une analyse au Président du Comité exécutif concernant les recommandations et les faits préoccupants recensés au cours des cinq dernières années

Clarifier notre rôle afin d'optimiser notre influence

S'arrimer de façon proactive à la politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville

- › **Priorité** : S'assurer d'être informé de l'évolution des pratiques de dotation
- › **Indicateur de résultats** : Deux rencontres par année sur l'évolution des pratiques de dotation

Élargir les critères de recevabilité d'une plainte

- › **Priorité** : Analyser les plaintes non recevables parmi les statistiques annuelles pour mieux refléter le nombre de plaintes reçues versus traitées
- › **Indicateur de résultats** : Réduction de 25 % du nombre de plaintes non recevables

Faire évoluer le processus de traitement des plaintes

- › **Priorité** : Réviser le processus de traitement des plaintes afin qu'il réponde aux besoins de la clientèle
- › **Indicateur de résultats** : Analyse de l'efficacité du processus de traitement des plaintes

Axe 3

Efficacité

Exécution et évolution des processus de la Commission dans une logique d'amélioration continue

Renforcer la posture
partenariale avec nos pairs

Positionner notre contribution à la stratégie Employeur de choix

- › **Priorité** : Contribuer au renforcement des pratiques de dotation du personnel
- › **Indicateur de résultats** : Diffusion des résultats de l'étude des freins à la progression de carrière à la Ville de Montréal

Renforcer notre posture de collaboration notamment par la maîtrise des processus de nos partenaires

- › **Priorité** : Approfondir et continuellement mettre à jour la connaissance des défis et des processus des partenaires de la CFPM
- › **Indicateur de résultats** : Connaissance à jour des processus et façons de faire du SRH, des syndicats et des arrondissements

Accroître notre incidence
dans les processus de dotation
et de gestion de la main-d'œuvre

Avoir une meilleure connaissance des enjeux de la diversité et refléter l'état de la situation

- › **Priorité** : Réaliser une étude sur un bassin de postes dotés afin d'avoir une image plus claire des pratiques actuelles
- › **Indicateur de résultats** : Réalisation d'une étude statistique annuelle sur un bassin de postes donné

Faire évoluer et grandir l'équipe de la CFPM

- › **Priorité** : Développer les compétences des ressources de la CFPM et leurs habiletés sur des thématiques clés
- › **Indicateur de résultats** : Conception et déploiement d'un plan de développement des membres de l'équipe

Ce plan stratégique a été
adopté lors de la séance de la
Commission de la fonction publique
de Montréal le 22 janvier 2021.

Coordination et rédaction
Isabelle Chabot

Révision des textes
dyade.com

Conception graphique
dyade.com

Dépôt légal 2^e trimestre 2021
Bibliothèque et Archives nationales
du Québec
ISBN : 978-2-7647-1837-7

**Commission de
la fonction publique
de Montréal**

1550, rue Metcalfe, bureau 805
Montréal (Québec) H3A 1X6

T 438 825-0993

cfpm@montreal.ca

cfp.montreal.ca