

# Plan stratégique 2025-2028



# Mot de la présidente

Cinq ans déjà que j'ai le privilège de diriger la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM), cet organisme municipal unique. En effet, la Ville de Montréal est la seule municipalité au Canada à pouvoir compter sur une entité neutre ayant le pouvoir d'enquêter et d'auditer de manière indépendante et impartiale en matière de dotation, de gestion de la main-d'œuvre, harcèlement et discrimination. L'année 2024 a été marquée par l'achèvement du plan stratégique 2021-2024 que j'aurai eu la fierté de mener de sa conception à sa conclusion. Il s'est



notamment distingué par deux changements réglementaires d'importance. La fin d'un plan se conclut inévitablement par les travaux menant à l'élaboration du prochain. C'est un moment propice pour faire le bilan des progrès réalisés, mais aussi pour réfléchir au futur.

C'est donc avec enthousiasme que je vous présente le plan stratégique 2025-2028 de la CFPM. Ce nouveau plan marque une étape importante dans l'évolution de la Commission et reflète notre volonté de répondre aux besoins d'aujourd'hui, tout en préparant activement l'avenir.

Les nombreuses consultations auprès de toutes les parties prenantes de la Commission ont fortement contribué aux réflexions sur les orientations à adopter par la CFPM pour les quatre prochaines années. L'exercice a donné lieu à un plan mobilisateur avec une mission, une vision et des valeurs renouvelées. L'évolution des mandats et du rôle de la CFPM, conjuguée aux transformations des normes sociales, a mis en lumière l'importance pour la Commission d'affirmer son positionnement et de consolider son rôle stratégique. Le nouveau plan stratégique 2025-2028 servira de levier à la CFPM pour renforcer

ses pratiques organisationnelles et ses collaborations afin d'amplifier son impact positif et de s'affirmer davantage en tant qu'acteur incontournable. La CFPM veut affirmer sa posture de neutralité et d'indépendance. Elle veut davantage communiquer sa mission, son professionnalisme et son expertise. Elle entend, plus que jamais contribuer à l'exemplarité de la Ville à titre d'employeur de choix et être garante d'un climat de travail sain, sécuritaire et inclusif. Mais pour y parvenir dans un monde en constante transformation, nous devons innover, collaborer, nous adapter avec agilité et valoriser les talents qui font la richesse de notre organisation.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à cette réflexion collective, dont l'engagement et les idées ont été essentiels à l'élaboration de notre nouveau plan stratégique.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Isabelle Chabot'.

Isabelle Chabot, CRHA  
Présidente

# Un processus de réflexion collaboratif

Ce nouveau plan stratégique est le fruit d'une consultation menée auprès de tous les partenaires de la CFPM : élu.e.s, membres du personnel au sein de services centraux et d'arrondissements, représentant.e.s syndicaux, membres des regroupements du personnel ainsi que les vice-présidentes et employé.e.s de la CFPM.

À l'automne 2024, au cours de plus d'une dizaine d'entretiens, en groupe ou individuels, la Commission a pris le temps d'écouter et de s'interroger sur son propre fonctionnement.

En sondant toutes ces parties, la Commission visait une meilleure compréhension de ses facteurs porteurs d'avenir et de ses défis à surmonter, tout en faisant le point sur la connaissance et la qualité de ses services.

Ces rencontres ont permis de mettre en lumière les constats suivants, jugés structurants pour la suite des travaux :

La Commission a su s'adapter à plusieurs changements règlementaires conduisant au renforcement de sa notoriété et l'élargissement de son champ d'action.

**«Nous sommes en faveur d'une Commission forte avec un mandat renforcé»**

– une personne représentante syndicale

La CFPM vise à consolider ses acquis, optimiser ses processus et amplifier son impact. Elle est prête à relever les défis avec énergie et détermination!

**«Nous croyons beaucoup dans les entités de contrôle, elles nous forcent à être meilleurs»**

– une personne élue

Grâce à son équipe engagée, ses partenaires qui croient en sa mission et le soutien des élu.e.s, la Commission a su bâtir des partenariats solides et affirmer son rôle.

**«La CFPM est une entité tout à fait impartiale qui a su réaliser un grand travail pour le transfert du mandat de gestion des plaintes de harcèlement et discrimination»**

– une personne partenaire

**«Nous voulons tous voir la discrimination et le harcèlement diminuer et disparaître, les élu.e.s veulent tous aider et sont dédié.e.s à cette cause importante»**

– une personne élue

La Commission souhaite élargir ses compétences et accroître son rayonnement afin de s'affirmer comme une référence de confiance.

**«L'expertise dans le cadre des enquêtes est pointue»**

– une personne partenaire

**«Les études peuvent donner des indicateurs et des pistes d'amélioration dans les processus et pratiques, elles permettent d'être proactif et de travailler en amont de situations pouvant s'avérer problématiques»**

– une personne élue

La Commission possède des forces solides : une équipe agile, un leadership affirmé, une mission indépendante et des relations partenariales en croissance.

Ses prochains défis seront de mieux faire connaître ses services, clarifier les processus de plainte, renforcer la coordination avec les partenaires et obtenir un meilleur suivi de ses recommandations.

**«Ce plan nous motive beaucoup et nous offre une vision partagée pour les quatre prochaines années»**

– une personne employée de la CFPM

## Mission

Enquêter et auditer de manière indépendante et impartiale en matière de dotation, gestion de la main d'œuvre, harcèlement et discrimination afin d'émettre des recommandations en vue d'améliorer les pratiques organisationnelles et renforcer le maintien d'un climat de travail sain et inclusif à la Ville de Montréal.

## Vision

Référence dans son domaine d'expertise, la CFPM est une instance indépendante influente, reconnue pour sa capacité à innover et travailler en collaboration avec les membres de son écosystème. Elle contribue positivement au climat de travail et aux pratiques organisationnelles de la Ville de Montréal.

# Valeurs

## ○ Neutralité

Neutralité

- Maintenir une posture impartiale qui garantit l'équité et la justice
- Inspirer confiance par la fiabilité et la cohérence des interventions
- Faire preuve d'intégrité dans les prises de décisions

## ○ Ouverture

Ouverture

- Adopter une approche humaine, basée sur l'écoute active et la bienveillance
- Favoriser l'inclusion par la reconnaissance de la diversité des perspectives et des expériences
- Encourager la collaboration et valoriser l'intelligence collective

## ○ Expertise

Expertise

- Incarner une approche professionnelle et rigoureuse, basée sur des méthodes éprouvées
- Développer et maintenir un haut niveau de compétence et d'excellence
- Maintenir une approche proactive pour anticiper les défis et proposer des solutions pertinentes et innovantes

# Axe 1

## Consolider le positionnement et les collaborations stratégiques

Nous visons à affirmer notre rôle et notre indépendance, tout en renforçant nos collaborations stratégiques afin de maximiser notre impact

### 1. Préciser le rôle et clarifier les responsabilités avec les parties prenantes

Définir le champ de compétence et le périmètre d'intervention de la CFPM et préciser les complémentarités avec les instances de son écosystème

- o Action 1 : Développer l'offre de services de la Commission en accord avec notre domaine de compétence
- o Action 2 : Communiquer les rôles et responsabilités de chacune des parties à l'enquête

### 2. Affirmer l'indépendance et renforcer les relations stratégiques

Poursuivre les efforts de positionnement de la Commission tout en solidifiant les relations et les processus de manière proactive avec les membres de l'écosystème

- o Action 1 : Sonder les partenaires de la Commission afin de maintenir des relations de collaboration

### 3. Contribuer à l'exemplarité de la Ville à titre d'employeur de choix

Renforcer le rôle-conseil de la CFPM auprès de la Ville de Montréal afin de guider l'adoption de pratiques innovantes et exemplaires

- o Action 1 : Mesurer l'impact des recommandations effectuées par la Commission
- o Action 2 : Partager les résultats de nos audits et situation de discrimination systémique avec les services et arrondissements de la Ville de Montréal

## Axe 2

### Accroître la notoriété

Nous aspirons à mieux faire connaître notre mission et notre expertise, tout en mettant en lumière l'impact positif de nos actions

#### 1. Déployer une stratégie de communication proactive

Accroître la visibilité et la notoriété de la Commission par des activités communicationnelles stratégiques et ciblées

- o Action 1 : Se faire connaître et reconnaître
- o Action 2 : Réaliser une tournée des services et arrondissements

#### 2. Rendre visible l'impact concret des interventions de la CFPM, résultat de l'effort collectif de l'équipe

Valoriser les données et les résultats des actions de la Commission sur l'environnement de travail de la Ville de Montréal

- o Action 1 : Publier périodiquement les faits marquants provenant des plaintes reçues
- o Action 2 : Mesurer l'impact des recommandations effectuées par la Commission
- o Action 3 : Sonder la satisfaction des parties ayant pris part à une démarche d'enquête

#### 3. Promouvoir et consolider l'expertise

Valoriser le savoir-faire de la CFPM en promouvant son expertise

- o Action 1 : Produire et diffuser des contenus d'expertise

# Axe 3

## Renforcer les capacités organisationnelles

Nous souhaitons consolider nos processus et uniformiser nos pratiques pour renforcer la solidité et l'efficacité de la Commission

### 1. Optimiser les processus organisationnels

Poursuivre la modernisation des processus afin de réduire les délais et de maximiser l'efficacité tout en intégrant des outils permettant de mesurer la performance et l'impact des actions

- o Action 1 : Moderniser les processus afin de réduire les délais et maximiser l'efficacité
- o Action 2 : Mesurer la performance et l'impact des actions menées

### 2. Promouvoir un environnement fondé sur le professionnalisme et la bienveillance

Cultiver une relation bienveillante et respectueuse avec la clientèle en offrant un service axé sur l'écoute, la collaboration et l'excellence professionnelle

- o Action 1 : Uniformiser la posture des intervenant.e.s de la CFPM dans les enquêtes

### 3. Positionner la CFPM comme une organisation apprenante et innovante

Favoriser un développement continu des compétences, particulièrement en matière de discrimination, pour renforcer l'expertise et offrir des services constamment améliorés, répondant de manière proactive aux besoins de sa clientèle

- o Action 1 : Compiler et partager les réflexions et apprentissages
- o Action 2 : Réaliser une vigie des meilleures pratiques

Ce plan stratégique a été adopté  
lors de la séance de la Commission  
de la fonction publique de Montréal  
le 25 juin 2025.

---

**Coordination et rédaction**

Isabelle Chabot

**Conception graphique**

Pro-Actif

---

Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2025

Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec

ISBN : 978-2-7647-2049-3

---

**Commission de  
la fonction publique  
de Montréal**

1550, rue Metcalfe, bureau 603  
Montréal (Québec) H3A 1X6

T 438 825-0993

cfpm@montreal.ca

[cfp.montreal.ca](http://cfp.montreal.ca)