
Procès-verbal de l'assemblée publique
de la Commission permanente du conseil municipal
sur les finances, les services administratifs et le capital humain
Le 30 octobre 2007 à 19 h 00
Hôtel de ville, 275, rue Notre-Dame Est, salle du conseil, Montréal

COMMISSAIRES PRÉSENTS

M. Bertrand A. Ward, président de la commission
M. Claude B. Piquette, vice-président
M. Laval Demers, membre
M. Jean-Marc Gibeau, membre
Mme Line Hamel, membre
M. François Purcell, membre
Mme Lise Zarak, membre

COMMISSAIRE ABSENTE

Mme Maria Calderone, membre

COLLABORATEURS PRÉSENTS

M. Réjean Dionne, directeur, Développement du capital humain
M. Jean-François Beaucaire, chef de division, Développement des compétences
Mme Diane Bouchard, chef de division, Programmes corporatifs de main-d'oeuvre
M. Paul Poirier, directeur du soutien à la gestion de la présence au travail

CITOYENS PRÉSENTS

13 personnes

1. Ouverture de l'assemblée

À 19 h, le président de la commission, M. Ward, ouvre l'assemblée. Il souhaite la bienvenue aux personnes présentes.

Il rappelle que la commission entendra le Service du capital humain qui va présenter le programme de gestion de la performance des cadres et le plan de main-d'oeuvre, en prévision des départs massifs à la retraite d'ici quelques années. Il précise que la commission se réunira à nouveau en assemblée publique seulement si, après discussion, elle a des recommandations à adopter.

Dans un mot d'introduction, M. Ward explique que pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain, la Ville doit miser sur une organisation efficace. Elle doit compter sur des gestionnaires compétents qui fassent preuve de leadership. C'est dans cette perspective que le Service du capital humain a conçu un plan d'action qui s'appuie entre autres sur des profils de compétence qui vont servir à l'évaluation des gestionnaires en poste, ainsi qu'au recrutement et à la préparation de la relève. Par ailleurs, en prévision des départs à la retraite qui, dans un avenir rapproché vont toucher plusieurs secteurs d'emploi à la Ville, le Service du capital humain s'est doté d'un plan de main-d'oeuvre afin d'assurer la relève.

Avant de passer à l'adoption de l'ordre du jour, M. Ward invite les membres de la commission à se présenter et fait de même. Il présente ensuite M. Réjean Dionne, directeur, Développement du capital humain, et l'invite à présenter l'équipe qui l'accompagne : Mme Diane Bouchard, chef de division, Programmes corporatifs de main-d'oeuvre; M. Jean-François Beaucaire, chef de division, Développement des compétences; et M. Paul Poirier, directeur du soutien à la gestion de la présence au travail.

2. Lecture et adoption de l'ordre du jour

Sur une proposition de M. Gibeau, appuyée par M. Piquette, l'ordre du jour est adopté à l'unanimité.

3. Planification de la main-d'oeuvre

Avant de passer la parole à Mme Bouchard, M. Dionne rappelle que la gestion des ressources humaines a connu un nouveau virage en 2005. Après avoir consulté quelque 200 gestionnaires afin de recueillir leurs attentes, le Service du capital humain s'est doté d'un plan d'affaires pour 2006-2007-2008 qui repose notamment sur la réflexion entourant les profils de compétence et la planification de la main d'oeuvre. Le service en est maintenant à l'étape de définir les stratégies.

Mme Diane Bouchard est invitée à présenter la réflexion et le travail en cours sur le plan de main-d'œuvre (PMO): les défis que pose la gestion de la relève en prévision des départs à la retraite, l'état de la situation et la stratégie d'intervention. Elle souligne d'entrée de jeu que 2011 sera une année charnière qui laisse prévoir un départ massif des baby boomers à la retraite.

Les défis

Mme Bouchard définit le PMO comme un outil de gestion stratégique des ressources humaines qui permet d'obtenir un portrait de la main-d'œuvre et des besoins à combler. Le PMO soulève les questions relatives aux plans de relève et de développement, aux stratégies de recrutement et de rétention, à l'organisation du travail et à la retraite progressive.

Elle brosse un tableau du contexte actuel, faisant référence notamment aux restrictions budgétaires et à la RASOP (révision des activités, des services, des opérations et des programmes), au vieillissement de la main-d'œuvre et aux pénuries corporatives et sectorielles, ainsi qu'à l'autonomie des arrondissements et des services municipaux en matière de main-d'oeuvre.

Elle décrit les principales étapes du processus : l'inventaire des effectifs dans chaque unité selon l'âge, le sexe, le statut et la prévision de retraite; l'étude de vulnérabilité des postes touchés par les risques de départs massifs (2005-2009); la projection des effectifs et du déficit à prévoir; et enfin, l'établissement des priorités d'intervention et des pistes d'action en fonction des stratégies de dotation et de développement.

Mme Bouchard évoque quelques actions en cours pour attirer diverses clientèles, notamment : le programme d'accès à l'égalité en emploi, la présence de la Ville dans des salons d'emploi, les programmes de stages, le PMO et le plan de relève dans les unités, ainsi que les ententes avec des institutions scolaires.

L'état de la situation

Mme Bouchard présente des tableaux qui donnent le portrait des effectifs et qui indiquent les secteurs d'emplois, les unités et les domaines à risque, c'est-à-dire ceux qui comptent plus de 15% d'effectifs susceptibles de partir à la retraite dans les cinq prochaines années, comparé à une moyenne de 10% pour l'ensemble du personnel. Il est intéressant de noter toutefois que sur la base des effectifs permanents, ce taux représente 17 % et c'est sans compter les départs autres qu'à la retraite. Ces données permettent de considérer de plus près certaines cibles.

Si l'on considère la catégorie d'emploi, les priorités d'intervention visent l'état major incendie, les cadres policiers et les contremaîtres qui pourraient voir leurs effectifs partir à la retraite dans une proportion de 25 % à 38 %. Quant aux cadres et professionnels scientifiques et spécialisés, la proportion varie entre 15 % et 20 %. Quant aux domaines, les plus touchés sont le communautaire et le social, ainsi que les achats, avec 23 %. Certains services (Finances, Sécurité incendie, Direction générale et Capital humain) de même que certains arrondissements (Pierrefonds-Roxboro, Outremont, Verdun, LaSalle) figurent aussi parmi les priorités d'intervention. Tous les emplois à risque ont été identifiés, certains dont le taux de départ prévisible dépasse 60 %, c'est le cas des agents principaux de la cour municipale.

Stratégie d'intervention

Devant ce constat, le Service du capital humain est à mettre au point, avec la direction, les arrondissements et les services, un plan d'action municipal qui sera confié à un comité de pilotage. Le Service accompagnera les unités dans leur démarche de PMO et dans la mise en oeuvre de solutions aux pénuries. Il tiendra un tableau de bord accessible aux unités et permettant de rendre compte périodiquement de la situation au directeur général.

Quant aux services et arrondissements, responsables de la dotation et du développement dans leur unité, ils auront à mettre en oeuvre leur PMO, tout en participant aux groupes de travail corporatifs

Mme Bouchard a conclu son exposé en évoquant trois facteurs de succès : l'engagement de la haute direction, un plan d'intervention structuré venant du Service du capital humain et un plan de communication à travers la Ville.

4. Gestion de la performance des cadres à la Ville de Montréal

M. Beaucaire présente le plan d'action pour la gestion de la performance des cadres. Le plan vise les 1800 cadres civils à l'emploi de la Ville. Il explique que pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, la Ville mise sur une organisation municipale efficace et mobilisée. Pour cela, elle doit compter sur des gestionnaires qui exercent un fort leadership auprès de leurs équipes et maîtrisent les compétences de gestion requises. C'est dans cette perspective que le Service du capital humain a conçu un plan d'action qui poursuit deux types d'objectifs, ceux qui sont liés aux priorités d'affaires et aux responsabilités du poste et ceux qui sont liés au développement des compétences.

Le plan comprend un programme de gestion de la performance des cadres et des profils de compétence qui vont guider le développement des compétences des cadres ainsi que le recrutement des cadres et la préparation de la relève. La gestion de la performance se fait conjointement entre le cadre et son supérieur à chacune des étapes : identification des objectifs, gestion de la performance et évaluation. Les profils

constituent un outil stratégique intégré aux pratiques de gestion des cadres pour faire progresser les compétences. Ils définissent les compétences essentielles à tous les cadres et les profils types pour les cadres de gestion et les cadres-conseils. Les compétences sont déclinées en comportements attendus et observables. Des spécifications peuvent être apportées selon les besoins d'un arrondissement ou d'un service. Les bilans de compétences permettent d'établir, sur la base d'une évaluation, des priorités de développement. Il est de la responsabilité des cadres de prendre en charge leur propre développement avec le soutien de leur unité d'affaires et du corporatif. Enfin, pour ce qui est du recrutement et de la relève, le travail s'en trouve facilité du fait que les compétences à considérer en priorité ont été identifiées.

M. Beaucaire souligne que c'est la première fois qu'on définit ce que l'on attend des gestionnaires, précisant que l'évaluation des performances va dorénavant être obligatoire. Parmi les conditions gagnantes au déploiement de cette nouvelle approche, il souligne la prise en charge par les cadres de direction et l'adhésion de tous les cadres, l'implication et la responsabilisation, un processus de gestion continue et des outils efficaces.

M. Beaucaire passe en revue les étapes de l'implantation. Le Service du capital humain a d'abord procédé à une série de rencontres avec les intervenants en ressources humaines et les cadres de direction, puis a mis en ligne des documents d'information et de référence décrivant la nouvelle approche. Il a par la suite amorcé la réalisation des bilans de compétences et l'élaboration de la stratégie de développement des compétences. À la fin 2007, début 2008, on se propose d'appliquer le processus de gestion de la performance, incluant l'établissement d'objectifs liés au développement des compétences. On vise en 2008 la réalisation d'activités de développement par les cadres. Le suivi permettra d'apporter des ajustements au besoin.

5. Période de questions du public

Le président invite à tour de rôle les personnes qui se sont inscrites à la période de questions.

Trois personnes inscrites manquaient à l'appel : Mme Isabelle Cloutier, M. André Gagnon et M. René Bastien.

Mme Monique Côté, présidente du Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal

Mme Côté précise qu'elle représente 10 000 fonctionnaires dont 4500 sont permanents et les autres occasionnels. Elle exprime une certaine inquiétude face au programme de réduction de main-d'oeuvre, en particulier pour les employés à statut précaire. Elle craint par ailleurs que cela se traduise par la perte d'expertise. Le plan de réduction devrait comporter à son avis : la planification à long terme des effectifs, l'identification des emplois pour lesquels il y a pénurie de main-d'oeuvre, la mise en place des plans de relève et des incitatifs afin d'encourager le personnel en place à occuper ces emplois. Elle souligne également l'importance d'intégrer le programme d'accès à l'égalité.

Par ailleurs, Mme Côté fait remarquer le nombre important d'heures supplémentaires dans le domaine de la culture, en particulier dans les bibliothèques, là où il y a le plus d'employés à statut précaire. Elle estime qu'une façon de retenir ces employés serait de leur offrir des emplois permanents.

Une autre préoccupation que soulève Mme Côté, c'est qu'il n'y a plus de mouvement de main-d'oeuvre interarrondissements depuis la fusion municipale. Cela limite considérablement les perspectives de promotion et constitue un frein important au plan de carrière des employés qui ont le sentiment de se retrouver devant 19 entités distinctes.

M. Réjean Dionne explique que chaque unité applique sa stratégie pour ce qui est de la création de postes, selon ses besoins et la capacité financière de la Ville. Pour ce qui est du programme d'accès à l'égalité en emploi, il rappelle que toutes les unités sont interpellées. À compter de 2008, elles devront adopter un programme d'action en vue de réduire les écarts identifiés par la Commission des droits et libertés de la personne. Il s'agit, souligne-t-il, d'une obligation légale. M. Dionne précise enfin que la réduction de postes se fera par attrition naturelle au fur et à mesure des départs à venir. Le fait que le nombre de départs prévisibles soit plus nombreux que le nombre de postes à couper laisse prévoir un renouvellement important. Chaque unité, maintenant responsable de ses ressources humaines, devra se doter d'une stratégie pour assurer la dotation en fonction de ses besoins.

Mme Nicole Boily, présidente, Conseil des Montréalaises

Mme Boily souligne la carence de femmes au niveau cadre dans l'administration municipale, en faisant observer que plus l'on monte dans la hiérarchie, plus la présence des femmes se raréfie. Il est important, souligne-t-elle, de prendre des mesures pour permettre l'ascension professionnelle des femmes.

Elle fait référence à une recherche en cours, réalisée sous la direction du Conseil des Montréalaises, qui pourrait déboucher sur des pistes de solution. On attend les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de cette recherche pour produire un rapport et déposer des recommandations. Mme Boily souligne l'intérêt pour la question puisque le taux de réponse à cette enquête adressée à 1500 cadres, hommes et femmes, est de 50 %.

Mme Boily souligne l'importance d'un changement de mentalité et de culture organisationnelle. Le Conseil des Montréalaises a formulé quelques recommandations en ce sens dans un mémoire sur le projet de politique

d'égalité en emploi. Il y a des améliorations à apporter au niveau de la dotation, notamment en revoyant la composition des comités de sélection et en suscitant une présence accrue des femmes, en particulier dans des secteurs non traditionnels où il y a pénurie.

M. Dionne salue la détermination du Conseil des femmes pour la promotion de l'égalité en emploi. Il précise que parmi les cadres administratifs, les femmes sont représentées à 50 %. Toutefois, ce pourcentage baisse à 27 % chez les cadres de direction. Il y a effectivement une sous-représentation de 6,25 % à combler en vertu de la loi. Il appuie la proposition de Mme Boily à l'effet que les comités de sélection soient plus représentatifs.

Mme Boily conclut en affirmant que la Ville devrait être exemplaire et aller au-delà des pourcentages fixés par la loi en matière de représentation féminine.

Carole Denis, citoyenne et employée de la Ville de Montréal

Félicite la commission pour son travail.

M. Stéphane Cloutier, citoyen et employé de la Ville de Montréal

M. Cloutier demande quand pourra-t-on postuler en ligne pour un emploi à la Ville. M. Dionne explique que ça viendra, ce n'est qu'une question de sécurité pour le moment. Par ailleurs, il rappelle que les banques d'emplois et les formulaires de candidatures sont déjà disponibles sur le site de la Ville.

En ce qui concerne l'évaluation des compétences, M. Cloutier demande si le même plan s'appliquera en arrondissements comme à la ville centre ou si on a l'intention de centraliser cette démarche. M. Dionne explique que le Service du capital humain entend mettre des outils à la disposition des arrondissements puisqu'il s'agit des mêmes compétences à évaluer, mais que ceux-ci demeurent les maîtres d'œuvre en matière de ressources humaines.

6. Période de questions des membres de la commission

Période de questions des membres de la commission

M. Gibeau s'adresse à Mme Côté en lui demandant ce qu'elle propose pour lever les difficultés que rencontrent les communautés culturelles par rapport à l'égalité en emploi. Mme Côté précise que la difficulté se pose à l'examen écrit lorsque le français n'est pas la langue maternelle du candidat. Ce qui fait que des employés demeurent occasionnels pendant des années parce qu'ils n'arrivent pas à se qualifier en français à l'examen écrit. M. Gibeau rappelle qu'ils doivent tout de même offrir un service à la clientèle en français. Mme Côté affirme que ces employés offrent un excellent service à la clientèle, une clientèle multiethnique, d'autant plus qu'ils parlent plusieurs langues. Mme Côté propose donc que l'on fasse des ajustements aux examens écrits. M. Gibeau est d'avis que l'on devrait plutôt axer nos efforts sur la préparation à l'examen.

M. Dionne rappelle que la loi oblige, en vertu de l'accès à l'égalité, à utiliser des instruments neutres à l'embauche afin qu'il n'y ait pas de biais de sélection, mais qu'on a aussi l'obligation par ailleurs de respecter des normes minimales quant à la connaissance de la langue française. Doit-on investir dans la formation linguistique avant les examens ?

M. Gibeau s'adresse ensuite à Mme Bouchard en lui demandant comment elle voit venir le changement de génération (X et Y) par rapport au service à la clientèle. Il fait référence notamment au tutoiement. Pour Mme Bouchard, cette question renvoie à la gestion de la diversité, non seulement ethnique mais intergénérationnelle. Il faudra prévoir des outils de formation pour les cadres qui auront à gérer la diversité afin de leur apprendre comment offrir des défis qui soient intéressants pour les jeunes. M. Beaucaire constate que certains domaines d'emploi sont appelés à connaître un renouvellement d'effectifs plus important, c'est le cas notamment des policiers et des pompiers. Tout passe alors par la capacité des gestionnaires à gérer la diversité. L'arrivée des jeunes soulève en effet des défis majeurs. Ceux-ci arrivent avec leurs valeurs et les gestionnaires devront apprendre à transiger avec eux pour les retenir parce qu'ils auront le choix et seront plus mobiles que leurs prédécesseurs. C'est pourquoi la gestion de la diversité est au nombre des compétences requises.

M. Purcell demande à Mme Côté des précisions en ce qui concerne l'absence de mobilité d'un arrondissement à l'autre. Celle-ci réfère aux listes d'éligibilité en donnant l'exemple d'une bibliothécaire auxiliaire qui, depuis des années, aurait réussi l'examen qui la rend éligible au poste dans son arrondissement, mais n'aurait pas pour autant accès au même poste dans un autre arrondissement. En effet, depuis 2003, une employée auxiliaire nouvellement arrivée dans un arrondissement aura préséance si elle réussit un examen interne pour accéder au poste, sans égard à l'ancienneté inter-arrondissements. Cela freine le plan de carrière et engendre une grande démotivation. À cet égard, Mme Côté met en cause le pouvoir d'embauche et de mise à pied des arrondissements. M. Purcell signale le même problème chez les cols bleus.

M. Dionne rappelle qu'il existe une obligation d'affichage à la Ville, mais il y a priorité d'embauche parmi les employés de l'arrondissement. S'il n'y a personne pour combler ce poste dans l'arrondissement, cela ouvre la

porte à quelqu'un qui vient d'un autre arrondissement. Il signale toutefois que cette question pourrait être un enjeu de négociation en cette période de renouvellement des conventions collectives.

M. Purcell demande à M. Dionne, en tant que gestionnaire du Capital humain, si cette nouvelle façon de faire lui apparaît souhaitable. M. Dionne rappelle que le rôle du Service est de fournir du soutien pour appliquer les décisions prises à un autre niveau. La décision de procéder localement à l'embauche était fondée sur des considérations louables et elle a au moins le mérite d'avoir considérablement raccourci les délais d'embauche. À savoir lequel des deux mondes est le meilleur ? Chacun comporte des avantages et des inconvénients.

M. Purcell demande à Mme Bouchard comment, face aux départs massifs à la retraite et à la pénurie appréhendée, concilier les mesures visant à relever le défi avec la RASOP qui vise à couper 1000 postes. Mme Bouchard lui répond qu'on a 4-5 ans pour y voir et qu'il faudra peut-être réviser nos pratiques en gestion des ressources humaines et revoir nos exigences d'embauche. Le Service va identifier certaines cibles communes et former un groupe de travail pour identifier des solutions et chaque unité aura à faire un plan de main-d'œuvre adapté à son contexte.

M. Purcell demande à M. Beaucaire qui va analyser la performance des 1800 cadres ? Il se demande également si ce nombre est justifié. La réponse est que chaque cadre sera évalué par son cadre supérieur. Par ailleurs, à savoir s'il y a trop de cadres à la Ville, M. Beaucaire explique qu'on a identifié des ratios cadres/employés, ce qui permet à l'administration municipale de fournir certaines orientations aux unités, mais qu'il leur revient d'assurer la gestion des ressources humaines dans leur unité.

M. Ward demande à Mme Bouchard des précisions sur la retraite progressive. Mme Bouchard explique que dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, on pourrait vouloir retenir un peu plus longtemps les personnes ayant développé des compétences et assurer en même temps le transfert d'expertise auprès de la relève, mais rien de concret n'a été arrêté. D'ailleurs, le gouvernement du Québec est interpellé sur cette question et pourrait développer un instrument législatif afin de faciliter l'implantation de la retraite progressive.

M. Beaucaire apporte un complément d'information, ajoutant que le gouvernement du Québec réfléchit à la question afin d'amender la loi qui ne permet pas actuellement de travailler et d'être à la retraite en même temps. Il faudra prévoir des modalités qui permettraient de travailler moins de cinq jours semaine tout en étant admissible à la retraite. Les régimes de retraite devront être adaptés en conséquence pour favoriser cette cohabitation, ce qui permettrait aux futurs retraités d'apporter une contribution dans la transition.

7. Levée de l'assemblée

Avant de lever l'assemblée, M. Ward remercie les participants, les représentants du Service du capital humain, M. Dionne, Mme Bouchard, M. Beaucaire et M. Poirier, ainsi que les membres de la commission.

Sur une proposition de Mme Hamel, appuyée par M. Demers, l'assemblée est levée à 21 h 30.

ADOPTÉ LE : 10 juin 2008

« ORIGINAL SIGNÉ »

Bertrand A. Ward
Président

« ORIGINAL SIGNÉ »

Danielle Dionne
Secrétaire recherchiste