

Commission du conseil municipal sur les finances,  
les services administratifs et le capital humain

**Rapport de consultation**

Plan de main-d'œuvre  
et  
Programme de gestion de la performance des cadres

Rapport déposé au conseil municipal  
Le 16 juin 2008

## Service des affaires corporatives

### Direction du greffe

Division du soutien aux commissions et suivi  
275, rue Notre-Dame Est, bureau R-134  
Montréal (Québec) H2Y 1C6

#### **La commission**

*Montréal, le 16 juin 2008*

#### **Président**

*M. Bertrand A. Ward  
Arrondissement de  
Pierrefonds-Roxboro*

*Monsieur Marcel Parent  
Président du conseil municipal  
Hôtel de ville  
275, rue Notre-Dame Est  
Bureau 1.112  
Montréal (Québec) H2Y 1C6*

#### **Vice-Président**

*M. Claude B. Piquette  
Arrondissement d'Outremont*

*Monsieur le Président,*

#### **Commissaires**

*Mme Maria Calderone  
Arrondissement de Rivière-  
des-Prairies – Pointe-aux-  
Trembles*

*Conformément au Règlement sur les commissions permanentes du conseil municipal (06-009), nous avons l'honneur de déposer, au nom de la Commission sur les finances, les services administratifs et le capital humain, le rapport d'une étude publique, tenue le 30 octobre 2007, sur le Plan de main-d'œuvre et le Programme de gestion de la performance des cadres à la Ville de Montréal.*

*M. Laval Demers  
Arrondissement de Saint-  
Laurent*

*Nous vous prions d'agréer, Monsieur le président, l'expression de nos sentiments les meilleurs.*

*M. Jean-Marc Gibeau  
Arrondissement de Montréal-  
Nord*

*Mme Line Hamel  
Arrondissement du Sud-  
Ouest*

*M. François Purcell  
Arrondissement de  
Rosemont –  
La Petite-Patrie*

« ORIGINAL SIGNÉ »

« ORIGINAL SIGNÉ »

*Mme Lise Zarac  
Arrondissement de LaSalle*

---

*Bertrand A. Ward  
Président*

---

*Danielle Dionne  
Secrétaire recherchiste*

## Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction .....	4
Processus d'étude publique .....	4
Plan de main-d'œuvre .....	5
Programme de gestion de la performance des cadres .....	6
Commentaires du public .....	7
Commentaires des membres de la commission .....	8
Annexe	
Intervenants et liens Internet à consulter .....	10

## **Introduction**

Tel que prévu à son calendrier d'activités, adopté par le conseil municipal à sa séance du 14 février 2007 (CM07 0066), la commission du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain a tenu une assemblée publique le 30 octobre 2007 sur le Plan de main-d'œuvre et le Programme de gestion de la performance des cadres à la Ville de Montréal. Lors de cette assemblée, M. Réjean Dionne, directeur, Développement du capital humain, Mme Diane Bouchard, chef de division, Programmes corporatifs de main-d'œuvre et M. Jean-François Beaucaire, chef de division, Développement des compétences, ont présenté les principaux enjeux reliés aux Ressources humaines.

En effet, 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 font 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'œuvre afin d'assurer la relève.

C'est avec beaucoup d'intérêt que la commission a pris connaissance de la réflexion en cours au Service du Capital humain, ainsi que des commentaires exprimés par les citoyens. Toutefois, ces échanges n'ont pas fait l'objet de recommandations comme telles.

## **Processus d'étude publique**

Plus de 350 personnes — citoyens, gestionnaires et élus — ont été invitées à participer à cette étude publique. Par ailleurs, un avis public a été diffusé dans deux grands quotidiens montréalais, un anglophone et un francophone, de même que sur le site Internet de la Ville, pour annoncer la tenue de l'assemblée. De plus, un communiqué de presse a été transmis pour diffusion à tous les médias. Ces documents précisaient la date de l'assemblée publique, ainsi que les modalités de participation. L'assemblée comportait une période de questions réservée au public. Une quinzaine de personnes ont participé à l'assemblée et quatre d'entre elles ont pris la parole.

La commission s'était réunie une fois au préalable en séance de travail pour préparer l'assemblée publique avec l'équipe de M. Pierre Reid, directeur principal, Capital humain.

Le présent rapport peut être consulté sur le site Internet des commissions à l'adresse [ville.montreal.qc.ca/commissions](http://ville.montreal.qc.ca/commissions) de même qu'à la Division du soutien aux commissions et suivi, Direction du greffe, bureau R-134 à l'Hôtel de ville.

## **Plan de main-d'oeuvre**

Le plan de main-d'oeuvre (PMO), tout comme le programme de gestion de la performance des cadres, résultent du virage amorcé en 2005 dans la gestion des ressources humaines à la Ville de Montréal. 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.

La présentation a porté sur 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. Soulignons que 2011 sera une année charnière laissant prévoir un départ massif à la retraite des *baby boomers*.

### *Les défis*

Le Plan de main-d'oeuvre 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. Il se présente comme un outil de gestion stratégique des ressources humaines qui permet d'obtenir un portrait de la main-d'oeuvre et des besoins à combler.

On ne peut décrire le contexte dans lequel se développe le PMO sans évoquer les restrictions budgétaires et la RASOP (révision des activités, des services, des opérations et des programmes), le vieillissement de la main-d'oeuvre et les pénuries corporatives et sectorielles, ainsi que l'autonomie des arrondissements et des services municipaux en matière de main-d'oeuvre.

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

Quelques actions sont déjà 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. Cependant, les stratégies sont à définir.

### *L'état de la situation*

Des tableaux présentant le portrait des effectifs 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, en comparaison de la moyenne qui se situe à 10% pour l'ensemble du personnel. Toutefois, il est intéressant de noter que sur la base des effectifs permanents seulement, ce taux se situe à 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 %. Si l'on considère les domaines d'emplois, 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 les 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

On évoque 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.

### **Gestion de la performance des cadres**

Le plan d'action pour la gestion de la performance des cadres vise les 1800 cadres civils à l'emploi de la Ville. 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 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.

C'est la première fois qu'on définit ce que l'on attend des gestionnaires et dorénavant, l'évaluation des performances va être obligatoire. 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 sont autant de conditions gagnantes au déploiement de cette nouvelle approche.

L'implantation se fait par étapes. 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.

## **Commentaires du public**

### *Un point de vue syndical*

Du côté syndical (Syndicat des fonctionnaires municipaux), on déplore le fait qu'il y ait tant de personnel occasionnel, plus de la moitié des effectifs, ce qui soulève certaines inquiétudes face au programme de réduction de main-d'oeuvre pour ces employés à statut précaire. Pour éviter que ce programme se traduise par une perte d'expertise, il devrait comporter, de l'avis du syndicat, 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. On estime qu'une façon de retenir les employés serait de leur offrir des emplois permanents, en particulier dans les bibliothèques où il y a beaucoup d'employés à statut précaire qui font beaucoup de temps supplémentaire.

Une autre préoccupation soulevée par le Syndicat c'est le peu de mobilité du personnel d'un arrondissement à l'autre, depuis la fusion municipale et le transfert de responsabilité aux unités en matière de dotation de personnel. Cela constitue un frein important au plan de carrière et limite les perspectives de promotion. Enfin, on souligne également l'importance d'intégrer le programme d'accès à l'égalité devant les difficultés que rencontrent les communautés culturelles.

Le Service du capital humain rassure le Syndicat en précisant 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, qui est maître d'œuvre en matière de ressources humaines, devra se doter d'une stratégie pour assurer la dotation en fonction de ses besoins et de la capacité financière de la Ville. Cependant, pour ce qui est du programme d'accès à l'égalité en emploi, à compter de 2008, toutes les unités 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 là d'une obligation légale.

#### *Le point de vue du Conseil des Montréalaises*

Une intervention du Conseil des Montréalaises a mis en évidence 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 de prendre des mesures pour permettre l'ascension professionnelle des femmes.

On relate une recherche en cours, réalisée sous la direction du Conseil des Montréalaises, qui pourrait déboucher sur des pistes de solution. Les résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de cette recherche auprès de 1500 cadres, hommes et femmes, sont attendus, un rapport et des recommandations suivront. À en juger par le taux de réponse qui est de 50 %, la question soulève de l'intérêt.

Pour assurer une représentation équitable des femmes à tous les niveaux, un changement de mentalité et de culture organisationnelle s'impose. 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.

Le Service du capital humain confirme, chiffres à l'appui, l'observation du Conseil des Montréalaises. En effet, 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.

#### *Les nouvelles technologies*

La possibilité éventuelle de postuler en ligne pour un emploi à la Ville soulève un certain intérêt. Pour le moment les banques d'emplois et les formulaires de candidatures sont disponibles sur le site de la Ville, mais il faudra attendre encore un peu pour pouvoir postuler en ligne, que les questions de sécurité soient réglées.



## **Commentaires des membres de la commission**

### *Égalité en emploi*

Des membres de la commission demandent à préciser quelles sont les difficultés que rencontrent les communautés culturelles par rapport à l'égalité en emploi. On invoque la question de la langue comme étant souvent la cause d'un échec à l'examen écrit lorsque le français n'est pas la langue maternelle du candidat. C'est souvent ce qui empêche un employé occasionnel de se qualifier pour un poste permanent, bien qu'il offre un excellent service et bien souvent un service multilingue à une clientèle multiethnique. La question qui se pose alors est de savoir si l'on doit faire des ajustements aux examens écrits ou axer plutôt nos efforts sur la préparation à l'examen ?

On rappelle alors 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 de respecter des normes minimales quant à la connaissance de la langue française.

### *Gestion de la diversité*

La gestion de la diversité représente un défi qui se pose non seulement au niveau interculturel mais aussi intergénérationnel. On s'interroge en effet sur l'arrivée d'une nouvelle génération dans les postes à combler. Il faudra prévoir des outils de formation pour les cadres qui auront à gérer la diversité afin de leur apprendre comment présenter aux jeunes des défis qui les intéressent. Compte tenu du fait que certains domaines d'emploi sont appelés à connaître un renouvellement d'effectifs important, c'est le cas notamment des policiers et des pompiers, la capacité des gestionnaires à gérer la diversité sera vraiment un atout. L'arrivée des jeunes soulève en effet des défis. Ceux-ci arrivent avec leurs valeurs et les gestionnaires devront apprendre à transiger avec eux pour les attirer et 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.

### *Mobilité d'emploi*

Pour bien comprendre la préoccupation exprimée quant au peu de mobilité d'emploi d'un arrondissement à l'autre, on explique qu'en effet, depuis 2003, les listes d'éligibilité sont gérées par chacune des unités sans égard à l'ancienneté inter-arrondissements. Ce qui fait qu'un employé auxiliaire peut être sur une liste d'éligibilité depuis des années dans son arrondissement, et le jour où le poste tant convoité s'ouvre dans un autre arrondissement, la priorité d'embauche s'applique aux employés de cet arrondissement.

Cela met en cause le transfert des responsabilités aux services et arrondissements en matière de dotation de personnel. 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.

### *RASOP et Plan de main-d'oeuvre*

Comment concilier la RASOP, qui vise à couper 1000 postes, avec le défi qui se pose face aux départs à la retraite et la pénurie de main-d'œuvre appréhendée ? Le Capital humain reconnaît qu'il faudra réviser les pratiques en gestion des ressources humaines et revoir les exigences d'embauche. On prévoit identifier certaines cibles et former un groupe de travail pour identifier des solutions. Par la suite, chaque unité aura à faire un plan de main-d'œuvre adapté à son contexte.

Parmi les solutions envisagées, la retraite progressive pourrait en être une. 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. On fait référence à un amendement à la loi qui ne permet pas actuellement de travailler et d'être à la retraite en même temps. Il faudra prévoir des modalités permettant 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.

### *Remerciements*

La Commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain remercie le Service du capital humain pour sa collaboration et la qualité de sa présentation. Elle remercie également tous ceux qui ont répondu à son invitation en participant à cette assemblée publique.

À noter que la commission n'a pas adopté de recommandations relatives au Plan de main-d'œuvre et au Programme de gestion de la performance des cadres. Elle se propose toutefois de faire un suivi en invitant le Capital humain à venir faire le point éventuellement sur l'avancement des mesures découlant de son plan d'action.

## **Annexe**

### **Intervenants**

Mme Monique Côté, présidente du Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal  
Mme Nicole Boily, présidente, Conseil des Montréalaises  
Carole Denis, citoyenne et employée de la Ville de Montréal  
M. Stéphane Cloutier, citoyen et employé de la Ville de Montréal

### **Liens Internet à consulter**

[ville.montreal.qc.ca/commissions](http://ville.montreal.qc.ca/commissions)

Les commissions permanentes du conseil municipal et du conseil d'agglomération sont des instances de consultation publique et reçoivent les commentaires ou les représentations de toute personne à l'égard des objets inscrits à leur programme d'activités. Elles peuvent procéder aux consultations qu'elles jugent appropriées, dans leur champ de compétence respective. Elles exercent également un droit d'étudier tout autre sujet connexe relevant de leur secteur d'activité et de leur compétence dont les enjeux sont importants pour les citoyens.

### **Pour joindre la Division du soutien aux commissions et comités du conseil**

Courriel : [commissions@ville.montreal.qc.ca](mailto:commissions@ville.montreal.qc.ca)  
Téléphone : 514 872-3770