

**Commission de la fonction
publique de Montréal**



Recommandations

de la Commission de la fonction publique de Montréal
au Comité exécutif

adoptées
à sa séance du 1^{er} décembre 2005
suite à un sondage d'opinion portant sur les processus
de dotation utilisés pour le comblement des
postes cadres à la ville de Montréal

INTRODUCTION

En fonction des pouvoirs qui lui sont dévolus, la Commission de la fonction publique de Montréal (la Commission) a procédé, par le biais d'un sondage d'opinion effectué par la Firme SOM et dont vous trouverez les faits saillants ci-joints, à une vérification afin de connaître le niveau de confiance et de satisfaction des cadres relativement aux processus de dotation visant le comblement en permanence des postes cadres. Pour réaliser cette vérification, la Commission s'est notamment inspirée des initiatives menées par les Commissions de la fonction publique provinciale et fédérale dans le cadre d'études similaires.

La Commission est consciente que l'analyse des résultats des réponses de ce sondage doit être interprétée en tenant compte du fait que la mise en place des règles et des pratiques de dotation découlant de la décentralisation des activités de dotation est somme toute récente et que le développement de pratiques de dotation équitables, impartiales, transparentes et axées sur la compétence s'inscrit à l'intérieur d'un processus d'amélioration continu.

La participation de près de 700 cadres à cette enquête démontre une volonté de ceux-ci de se prononcer sur les nouveaux modes de dotation qui découlent de la décentralisation.

Enfin, les résultats de ce sondage représentent une opportunité privilégiée de faire le point sur la situation et d'envisager des pistes d'amélioration afin de bonifier les pratiques de dotation actuelles et de rehausser le niveau de confiance des cadres à leur égard.

Dans ce contexte, la Commission soumet au Comité exécutif ces huit (8) recommandations.

À propos des processus de dotation

Constats

Ces parties du sondage fournissent un éclairage sur les opinions des cadres à l'égard des processus de dotation en général et permettent, de façon plus spécifique, d'évaluer leur niveau de satisfaction concernant leur participation à titre de candidat ou de membre de comité à un ou plusieurs processus de dotation.

Les informations recueillies démontrent un niveau de confiance très mitigé à l'endroit des processus de dotation et qu'une importante proportion des cadres considère que les valeurs fondamentales d'équité, d'impartialité et de transparence ne sont pas respectées. Afin d'améliorer la confiance des cadres à l'égard des processus de dotation, la Commission soumet cinq (5) recommandations.

Recommandations

1. Appliquer, aux règles de dotation, les recommandations proposées au Comité exécutif en février 2005 par le Commission¹, afin que celles-ci soient davantage claires, précises, complètes et efficaces;
2. Prévoir, à l'intention des cadres, des activités de sensibilisation aux enjeux de la dotation ainsi qu'aux avantages que l'organisation peut retirer de processus d'évaluation basés sur le respect des valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et la primauté de la compétence;
3. Accroître, auprès des intervenants en ressources humaines, les efforts d'information et de formation portant sur les principes de dotation généralement reconnus dans le domaine de la mesure et de l'évaluation, notamment en ce qui a trait aux conflits d'intérêts et aux moyens à prendre pour assurer des processus de dotation transparents;
4. Évaluer la pertinence de mettre en place un mode de dossier d'éligibilité qui tiendrait compte de la réussite d'un cadre à un processus d'évaluation des compétences lors d'éventuels concours similaires;
5. Réviser le mode de comblement des postes temporaires de cadres, particulièrement lorsque ceux-ci sont susceptibles, à plus ou moins brève échéance, de devenir permanents.

Pour cette dernière recommandation, les résultats obtenus démontrent que les cadres ne sont pas portés à postuler à des postes cadres lorsque les postes convoités sont déjà occupés de façon temporaire jugeant cette démarche inutile. C'est pourquoi la Commission est d'avis de réviser ce mode afin d'éviter que le comblement temporaire des postes cadres ouvre la porte au favoritisme et qu'il soit perçu ou devienne la seule façon d'accéder à un poste permanent.

¹ « Rapport concernant le caractère équitable et impartiale des règles de dotation – Résolution CE041384 » déposé par la Commission au Comité exécutif en février 2005.

À propos de la teneur des règles de dotation

Constats

Le Comité exécutif a adopté, le 30 juin 2004, un ensemble de règles de dotation afin de faciliter et de partager avec l'ensemble des unités administratives de la Ville une compréhension commune des orientations et des valeurs qu'elle privilégie en matière de dotation.

Afin d'être en mesure de se prononcer sur la portée réelle de ces règles de dotation, la Commission a vérifié le niveau de connaissance de ces dernières auprès des principaux intervenants chargés de les mettre en pratique, soit les cadres.

Les résultats obtenus démontrent que les règles de dotation sont grandement méconnues par les cadres. Par conséquent, la Commission soumet une (1) recommandation.

Recommandation

6. Prendre les moyens nécessaires pour assurer une diffusion et une compréhension adéquates des règles de dotation auprès de tous les cadres.

À propos des mises en disponibilité et des relocalisations

Constats

Cette partie du sondage fournit un éclairage sur la perception des cadres en disponibilité quant à la suffisance et la pertinence des mesures prises par l'Administration pour les relocaliser à un autre poste permanent de cadre.

Les résultats obtenus amènent la Commission à constater que l'objectif visé par l'adoption de la règle de dotation qui est libellée comme suit :

- « a) la priorité doit être accordée aux employés en disponibilité;
- i) les employés en disponibilité qui répondent au profil d'un poste doivent être rencontrés;
 - ii) les gestionnaires sont imputables de la gestion de leurs employés en disponibilité;»

ne donne pas les résultats escomptés et, par surcroît, crée de l'insatisfaction chez les cadres concernés.

Afin d'optimiser la gestion de la réaffectation des cadres en disponibilité et de rencontrer avec plus d'efficacité l'objectif poursuivi par l'adoption de cette règle de dotation, la Commission soumet une (1) recommandation.

Recommandation

7. Réviser la règle de dotation liée à la gestion de la réaffectation des employés en disponibilité afin qu'elle ait une portée réelle.

À propos des recours à la CFPM (processus de plaintes)

Constats

Cette partie du sondage vérifie si les cadres sont portés à recourir à la Commission s'ils croient avoir été lésés lors d'un processus de dotation visant le comblement en permanence d'un poste cadre.

Les données obtenues par le sondage révèlent que 52% des cadres n'oseraient pas formuler de plaintes à la Commission.

Au-delà du fait que plusieurs cadres considèrent que leur démarche serait inutile considérant que la Commission n'a qu'un pouvoir d'avis et de recommandation ou que cette dernière ne traiterait pas objectivement leur plainte, il y a tout de même la moitié des répondants qui ne porteraient pas plainte par peur que cela nuise à leur carrière ou par peur de subir des représailles dans leur milieu de travail.

Considérant que la décentralisation des activités de dotation est récente et que le mécanisme de plaintes devrait constituer une solution de dernier recours, la Commission soumet une (1) recommandation.

Recommandation

8. Orienter prioritairement les efforts de l'Administration vers la mise en pratique de processus de dotation équitables, impartiaux et transparents propres à redonner confiance aux cadres dans cesdits processus, ce qui n'exclut toutefois pas la pertinence de mettre en place des mécanismes d'appel qui auraient une portée réelle pour toutes les parties en cause.

CONCLUSION

La Commission considère que les processus de dotation se doivent de respecter non seulement les dispositions légales et réglementaires mais aussi et surtout les principes fondamentaux de justice.

Les résultats de ce sondage fournissent des données représentatives et fiables de l'opinion des cadres qui devraient être pris en compte par l'Administration. Les constats qui en découlent, bien qu'en partie explicables par le nouveau contexte organisationnel, sont néanmoins préoccupants quant aux valeurs fondamentales préconisées par l'Administration en matière de dotation.

De l'avis de la Commission, l'ensemble de ces constats milite fortement en faveur de mesures concrètes préconisées dans ce rapport ainsi que toute autre mesure visant à améliorer la confiance des cadres envers les processus d'évaluation des compétences.