

Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal

La Ville de Montréal
c'est tout un monde



Service du capital humain

**Approuvée par le comité exécutif
le 28 septembre 2011 – Résolution CE11 1565**

Table des matières

1.	Énoncé	3
2.	Objectifs	3
3.	Application	3
4.	Références	4
5.	Valeurs	4
6.	Responsabilités	4
7.	Établissement des besoins et gestion des postes	5
8.	Employés permanents en disponibilité	5
9.	Nomination préférentielle (AÉE)	6
10.	Processus de dotation	6
10.1	Postes syndiqués	6
10.2	Postes cadres.....	6
10.2.1	Nominations possibles sans appel de candidatures	6
10.2.2	Processus de dotation avec appel de candidatures.....	7
10.2.3	Nomination	8
11.	Vérification préemploi	9
12.	Transfert d'expertise et développement de la relève	9
12.1	Transfert d'expertise.....	9
12.2	Développement de la relève.....	9
13.	Réemploi de retraités	10

POLITIQUE DE DOTATION ET DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

1. ÉNONCÉ

La Ville de Montréal reconnaît l'importance des processus de dotation pour se doter d'une main-d'œuvre compétente, performante et motivée permettant de rendre aux citoyens des services de qualité au meilleur coût possible. Par ailleurs, pour relever les principaux défis qui consistent à attirer, retenir et motiver les meilleurs talents et afin que ceux-ci reflètent la diversité de la population active, la Ville de Montréal s'engage à :

- promouvoir la Ville comme employeur de choix;
- intensifier son recrutement des membres des communautés d'origines diverses et des autres groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi;
- contribuer au développement professionnel des employés en favorisant le mouvement latéral et la promotion interne;
- préparer une relève pour les postes stratégiques ou à haute vulnérabilité.

La présente politique et les processus de dotation contribuent au maintien d'une saine administration des fonds publics et à des nominations fondées sur la compétence, exemptes de toute influence.

2. OBJECTIFS

Les objectifs poursuivis par la Politique sont les suivants :

- faire connaître à l'ensemble des employés ainsi qu'à toute personne offrant ses services à la Ville de Montréal, les valeurs qui sous-tendent la dotation et la gestion de la main-d'œuvre;
- définir les responsabilités des différents intervenants concernés par la gestion de la main-d'œuvre et la dotation;
- déterminer les règles et paramètres qui orientent les activités de dotation des postes, notamment en ce qui concerne l'embauche, les mutations et les promotions internes, afin d'assurer la cohérence et l'uniformité des pratiques;
- déterminer les règles et paramètres qui régissent d'autres volets de la gestion de la main-d'œuvre, tels les employés en disponibilité, la relève, le transfert d'expertise et le réemploi de retraités.

3. APPLICATION

- La présente Politique s'applique à l'ensemble des fonctionnaires de la Ville de Montréal et à toute personne offrant ses services pour y travailler. Les règles édictées dans la Politique s'appliquent à tous les postes à pourvoir, qu'ils soient permanents ou temporaires, à l'exception des postes exemptés par la Charte de la Ville de Montréal.

4. RÉFÉRENCES

La gestion de la main-d'œuvre et les processus de dotation sont réalisés en respect des différentes conventions collectives en vigueur, des conditions de travail des cadres et des différentes législations applicables.

5. VALEURS

Dans la gestion de sa main-d'œuvre et dans la réalisation de ses activités de dotation, la Ville de Montréal adhère aux valeurs suivantes :

- **Compétence** : en nommant des employés ayant pu démontrer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être contribuant à la performance dans un emploi ou un poste donné
- **Équité** : en déployant des processus de dotation dont les étapes et décisions témoignent d'objectivité et d'intégrité
- **Transparence** : en s'assurant que les règles et les processus de dotation ainsi que les exigences des postes à combler soient clairs, conformes et connus des candidats internes et externes
- **Efficienc**e : en déployant des pratiques de gestion de la main-d'œuvre et de dotation qui sont alignées sur les objectifs d'affaires de la Ville et qui contribuent à son efficience.

6. RESPONSABILITÉS

Les responsabilités relatives à la Politique sont réparties de la façon suivante :

- **Le comité exécutif** adopte la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre et délègue au directeur général la responsabilité d'approuver les modifications, le cas échéant.
- **Le Service du capital humain** est le responsable corporatif de son application et de l'établissement de l'ensemble des règles et mécanismes régissant les processus de dotation. Il réalise également les processus de dotation pour soutenir les gestionnaires des unités d'affaires dans le comblement des postes.
- **Les gestionnaires des unités d'affaires** de la Ville sont responsables de l'application de la politique pour la gestion de la main-d'œuvre et le comblement des postes de leur unité administrative. Ils déterminent leurs besoins en main-d'œuvre et les postes à combler. Ils s'assurent que les exigences des postes à combler soient conformes aux emplois et à leur application. Enfin, ils sont responsables de sélectionner, parmi les candidats qualifiés, le personnel pour combler leurs postes et de voir à l'évaluation de leur période probatoire. Les gestionnaires ont également la responsabilité de favoriser la diversité au sein de leurs équipes de travail en fonction des orientations de la Ville et des paramètres établis en matière d'accès à l'égalité en emploi.
- **L'employé** est responsable de son cheminement de carrière et de manifester ses intérêts lorsque des postes correspondant à ses compétences sont disponibles.

- **La Commission de la fonction publique (CFPM)** vérifie le caractère équitable et impartial de l'application de la présente politique et formule ses avis et recommandations aux responsables de son application ainsi qu'au conseil municipal.

7. ÉTABLISSEMENT DES BESOINS ET GESTION DES POSTES

- La planification de main-d'œuvre, qui a pour but d'identifier les besoins en ressources humaines pour assurer la réalisation des objectifs d'affaires, doit se faire de façon intégrée à la préparation annuelle du budget de la Ville. Cette planification tient compte notamment des départs à la retraite, des possibilités d'abolition de postes permanents, lorsqu'il est possible de le faire et des besoins de remplacements de ressources.
- Lorsqu'il y a création de postes, ceux-ci doivent être conformes aux emplois et à leur utilisation. Les paramètres organisationnels en matière de structures et de ratios d'encadrement doivent également être respectés. À ces fins, avant d'autoriser la création d'un poste de professionnel ou d'un poste cadre, le titulaire de l'autorité décisionnelle concerné devra obtenir au préalable, un avis favorable :
 - du directeur principal du SCH pour un poste de directeur général adjoint, directeur principal, directeur général associé, directeur d'arrondissement, directeur, directeur adjoint ou directeur associé;
 - du directeur – dotation, développement organisationnel et rémunération des cadres, pour un poste visé au deuxième ou troisième alinéa de l'article 71 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) et qui n'est pas visé au paragraphe 1;
 - du directeur – rémunération globale et systèmes d'information ressources humaines, pour un poste de professionnel.
- Un poste « permanent vacant » est comblé sur une base permanente. Le comblement d'un poste permanent par affectation temporaire s'effectue lors d'un remplacement temporaire du titulaire pendant la période d'absence prévue ou lorsque d'autres situations l'exigent sans toutefois, dans ces cas, excéder le délai prévu aux différentes conventions collectives ou 12 mois pour les postes cadres.
- Un poste « temporaire » est normalement créé pour un mandat spécifique ou pour pallier une charge additionnelle de travail pendant une période donnée.

8. EMPLOYÉS PERMANENTS EN DISPONIBILITÉ

- Toute abolition de poste qui entraîne la mise en disponibilité d'un employé permanent doit être coordonnée au préalable avec le Service du capital humain afin d'identifier les possibilités de réaffectation et de prévoir, s'il y a lieu, les autres actions appropriées.
- L'unité d'affaires doit prendre toutes les mesures pour faciliter la réaffectation d'un employé en disponibilité dans sa structure de postes vacants ou dans une autre unité d'affaires. L'employé en disponibilité demeure sous la responsabilité du gestionnaire de son unité d'origine jusqu'à sa réaffectation dans un poste permanent.
- L'employé en disponibilité a la responsabilité d'être actif dans la recherche d'un emploi et de signaler son intérêt, notamment lors de l'affichage d'un poste correspondant à ses compétences.

- Le Service du capital humain assure un soutien auprès des employés en disponibilité notamment dans la mise à jour du curriculum vitae, l'exploration des intérêts de carrière, la réalisation d'un bilan de compétences et l'identification d'activités de développement. Le Service du capital humain rend compte également à l'Administration de la situation des employés en disponibilité et intervient au besoin pour résoudre des situations particulières.
- Dans les processus de dotation, les employés en disponibilité sont considérés en priorité pour des postes du même groupe de traitement ou du groupe inférieur. Advenant une décision par une unité d'affaires de ne pas offrir le poste à combler à un employé en disponibilité qui répond aux exigences ou pourrait y répondre après une formation d'appoint, celle-ci devra justifier au préalable par écrit les motifs du refus au Service du capital humain.
- Un cadre en disponibilité peut être tenu d'accepter un poste permanent correspondant à ses compétences notamment lorsque les possibilités de réaffectation sont restreintes ou lorsque ce dernier est en disponibilité depuis une longue période. Dans ce cas, les conditions de rémunération sont celles décrites à la politique de rémunération des cadres.

9. NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE (AÉE)

- Pour le comblement des postes dans toutes les catégories d'emplois, le taux de nomination préférentielle prévu au plan d'action en accès à l'égalité en emploi est appliqué pour les groupes visés sous-représentés, particulièrement lors du recrutement externe.

10. PROCESSUS DE DOTATION

10.1 Postes syndiqués

Les conventions collectives des divers groupes d'employés concernés définissent les processus de dotation qui leur sont spécifiques. Dans le cas de volets de dotation non définis par les conventions collectives ou de mouvements inter-accréditations, la présente Politique prévaut.

10.2 Postes cadres

Le processus de dotation par appel de candidatures demeure la méthode privilégiée par la Ville de Montréal pour combler les postes cadres vacants. Par ailleurs, dans les circonstances spécifiquement mentionnées ci-après, elle peut avoir recours à un processus sans appel de candidatures sur avis du Service du capital humain.

10.2.1 Nominations possibles sans appel de candidatures

- Le poste est comblé par une personne qui est sur la liste des candidats qualifiés pour le même emploi.
- Le poste est comblé de façon prioritaire par un employé en disponibilité ou devant être réaffecté suite à un accident du travail, une réaffectation médicale ou un autre motif.

- Le poste est comblé par un candidat qualifié dans le cadre d'un programme structuré de relève ou de gestion de talent élaboré ou autorisé par le Service du capital humain et la nomination s'effectue sous réserve des modalités prévues au point 12.2.
- Le poste est comblé par un gestionnaire de l'unité administrative, notamment suite à une réorganisation, qui occupait un poste de la même famille d'emplois ou d'un domaine connexe. Si le poste est d'un niveau de gestion plus élevé (cadre intermédiaire ou de direction), la maîtrise des compétences de gestion rattachées à ce niveau est confirmée par des outils d'évaluation.
- Le poste de cadre de direction de « niveau A » est comblé par un candidat interne dont les compétences sont confirmées par des réalisations structurantes démontrées et des outils d'évaluation des compétences de gestion rattachées à ce niveau.
- Le poste est comblé temporairement pour une durée inférieure à 12 mois, par un employé de la Ville qui répond aux exigences de l'emploi ou du poste.

10.2.2 Processus de dotation avec appel de candidatures

a) Affichage des postes à combler

- Les postes à combler font l'objet d'un affichage interne, dans l'ensemble de la Ville, pour une période généralement de cinq (5) à dix (10) jours ouvrables.
- L'appel de candidature doit :
 - refléter les fonctions et les responsabilités clés du poste;
 - identifier les exigences requises pour occuper l'emploi de même que les atouts et, selon le cas, les particularités en lien avec le poste ou les besoins de l'organisation.
- Dans les cas de pénurie de main-d'œuvre confirmée par le Service du capital humain, des compensations, équivalences ou des exigences réajustées peuvent être appliquées. Cette information est mentionnée sur l'avis d'affichage.
- Dans les cas où le bassin de candidats internes peut être insuffisant, le poste est simultanément affiché à l'interne et à l'externe.
- L'appel de candidature peut aussi s'inscrire dans le cadre d'un processus prévisionnel de qualification d'employés rattaché à un emploi donné pour combler d'éventuels postes vacants.

b) Analyse des candidatures

- Les candidats de l'interne qui satisfont aux exigences sont considérés « admissibles » aux autres étapes de l'évaluation. Dans le cas d'un affichage à l'externe, si le nombre de candidats admissibles est élevé, une priorisation des candidats à évaluer peut être effectuée sur la base d'une adéquation entre le profil des candidats et le profil recherché ou par une autre méthode objective reconnue.
- Les employés qui se sont qualifiés pour l'emploi dans un processus antérieur sont exemptés de l'évaluation.

- Advenant qu'un employé en disponibilité ait posé sa candidature, celle-ci est traitée prioritairement avant la tenue du processus d'évaluation des compétences.

c) Évaluation des candidats

- Les outils d'évaluation retenus (examens écrits, entrevues, etc.) permettent de mesurer le niveau de maîtrise des compétences recherchées pour exercer les tâches du poste ou de l'emploi. Ces outils d'évaluation sont exempts de tout biais systémique fondés sur le sexe, les différences culturelles et sont adaptés pour les personnes handicapées, s'il y a lieu.
- Les mêmes outils d'évaluation sont administrés à tous les candidats à l'intérieur d'un même processus de dotation.
- Les candidats sont tenus à la confidentialité quant au contenu des outils d'évaluation.
- La réussite à un processus d'évaluation des compétences qualifie un candidat pour un poste du même emploi ou, selon le cas, pour la maîtrise de compétences génériques. Dans un cas d'échec, un délai d'un an est requis pour avoir droit à une réévaluation.

d) Formation du comité d'évaluation

- Un comité d'évaluation formé d'au moins trois (3) personnes assure, sous la responsabilité d'un intervenant du Service du capital humain, la réalisation de l'évaluation des candidats. Il est composé du gestionnaire, d'un intervenant en dotation et d'une autre personne dont le choix a été convenu par ces derniers.
- Dans tous les cas, la présence d'une personne d'un groupe cible prévu à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi est privilégiée.
- Chacun des membres du comité d'évaluation doit s'assurer de la confidentialité de l'information et signifier tout conflit d'intérêts, s'il y a lieu, et prend les mesures correctrices appropriées.

10.2.3 Nomination

- Le choix du candidat se fait parmi les candidats qualifiés qui rencontrent le mieux les besoins du gestionnaire recruteur.
- Toute nomination dans un poste permanent est confirmée par le gestionnaire concerné au terme d'une période d'essai de douze (12) mois et selon un processus d'évaluation rigoureux.
- L'employé promu qui échoue sa période d'essai est à la charge de son unité d'origine.

11. VÉRIFICATION PRÉ - EMPLOI

- Aucun candidat ne peut être embauché ou nommé avant d'avoir satisfait, lorsque requis, aux enquêtes et vérifications nécessaires, conformément aux directives concernant les règles pré-emploi et les examens médicaux de pré-emploi émises par le Service du capital humain.

12. TRANSFERT D'EXPERTISE ET DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE

12.1 Transfert d'expertise

- Dans certains cas, un transfert important d'expertise peut être requis lors du départ d'un employé afin d'assurer le maintien d'activités importantes ou stratégiques. Pour ce faire, la dotation du poste peut être devancée de façon à nommer un candidat qualifié comme remplaçant et par la suite procéder par jumelage au transfert d'expertise avec le titulaire du poste. La dotation du poste est réalisée selon les modalités prévues au point 10.
- Le jumelage pour transfert d'expertise est d'une durée variable pouvant aller jusqu'à trois (3) mois. Selon les besoins et la nature de l'emploi, cette période peut être prolongée après entente avec le Service du capital humain.
- L'affectation de la personne nommée se fait « en collision » avec le titulaire responsable du transfert d'expertise, plutôt que sur un autre poste, pour la durée de la période de jumelage. La collision peut inclure également la période d'écoulement des banques de congés du titulaire.

12.2 Développement de la relève

- Lorsque les bassins de main-d'œuvre internes et externes ne permettent pas de combler les postes vacants par les processus de dotation réguliers, un programme de relève peut être mis en place en coordination avec le Service du capital humain.
- Tout programme de relève, individuel ou collectif, doit faire l'objet d'un appel d'intérêt dans l'ensemble des unités de la Ville, ou selon le cas, dans l'unité d'affaires dans laquelle le programme de relève est déployé.
- Le choix s'effectue à partir de moyens d'évaluation permettant de bien évaluer chez les candidats le niveau de maîtrise des compétences requises par l'emploi ainsi que leur potentiel de développement, et ce, dans le but de sélectionner celui ou ceux dont les écarts sont les moins grands.
- Tout candidat à la relève est assujéti à un plan de développement au terme duquel on confirme la maîtrise des compétences et, selon le cas, la qualification pour un emploi selon des mécanismes établis par le Service du capital humain.

- Le plan de développement peut comprendre diverses activités individuelles et/ou collectives selon les objectifs de développement établis, c'est-à-dire :
 - une formation académique complémentaire ou ciblée sur des cours spécifiques;
 - des activités de perfectionnement, telles que des cours ou des séminaires;
 - des activités d'auto-développement structurées (lecture, e-learning, etc.);
 - des assignations temporaires (stage, mandat, fonction intérimaire, emploi spécifique);
 - l'assistance d'un coach ou d'un parrain lors d'une assignation temporaire ou d'un mandat.

- Le comblement des postes dans un cadre d'un programme de relève doit être conforme aux règles prévues au point 10.

13. RÉEMPLOI DE RETRAITÉS

- Le réemploi des retraités est une mesure exceptionnelle qui doit être considérée comme une solution de dépannage ou de dernier recours pour une période donnée.

- Les gestionnaires doivent s'engager à mettre en place des mesures en vue de préparer la relève ou de transférer l'expertise pendant la période de réemploi du retraité.