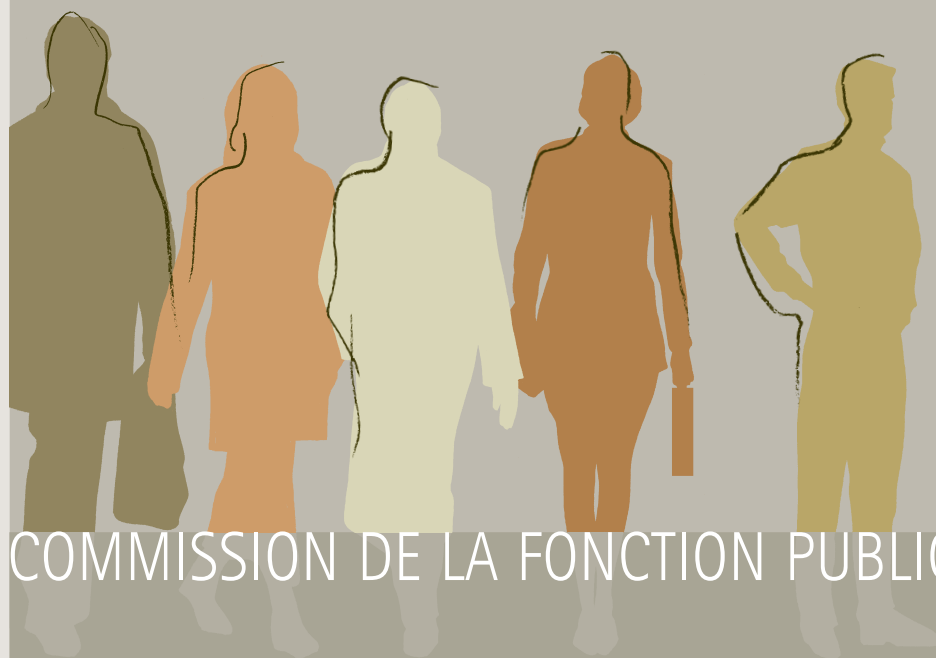
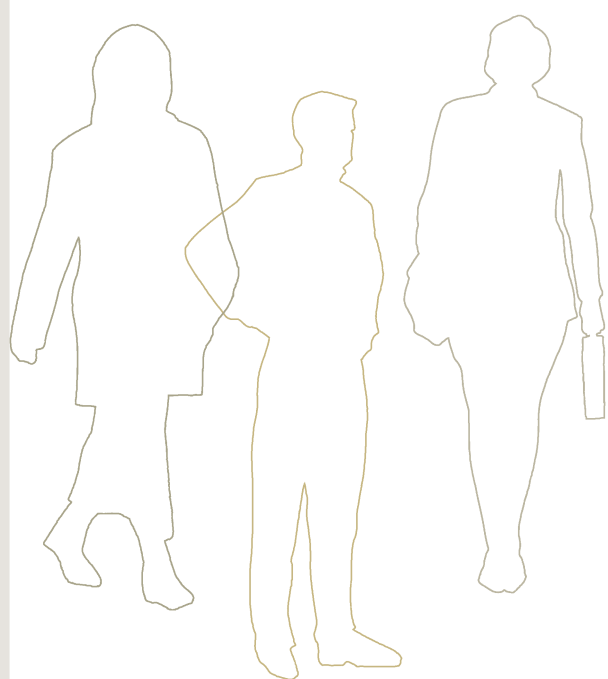




COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL



COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL



**Commission de la fonction
publique de Montréal**

500, place d'Armes, bureau 1810
Montréal (Québec) H2Y 2W2
Téléphone : 514 872-4268
Télécopieur : 514 872-1788



Le mercredi 8 avril 2009

Monsieur Marcel Parent
Président du conseil municipal
Ville de Montréal
Montréal (Québec)

Monsieur le Président,

Conformément aux dispositions de la Charte de la Ville de Montréal (L.R.Q., c. C-11.4) et du Règlement 04-061, j'ai l'honneur de vous transmettre le Rapport annuel 2008 de la Commission de la fonction publique de Montréal.

Le présent rapport rend compte des activités de la Commission pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

La présidente

Sylvie B. Farand

TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA PRÉSIDENTE

PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

8

PARTIE 1 RÈGLES ET PRINCIPES DE DOTATION ET LEUR APPLICATION

10

1.1 VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ EN 2008

10

Recommandation 1

13

Recommandation 2

13

Recommandation 3

13

Recommandation 4

13

1.2 VÉRIFICATIONS CIBLÉES

14

1.3 VÉRIFICATION DU CARACTÈRE IMPARTIAL
ET ÉQUITABLE DES RÈGLES DE DOTATION

15

Recommandation 5

15

1.4 CAS PARTICULIERS

16

Recommandation 6

16

Recommandation 7

17

PARTIE 2 CERTIFICATION ET SOUTIEN AUX BONNES PRATIQUES EN DOTATION

18

2.1 APPROBATION DES OUTILS D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

18

2.2 SOUTIEN AUX UNITÉS POUR DE BONNES PRATIQUES EN DOTATION

21

PARTIE 3 TRAITEMENT DES PLAINTES

24

3.1 TRAITEMENT DES PLAINTES : LES OBJECTIFS POURSUIVIS

25

3.2 PLAINTES TRAITÉES EN 2008

26

Recommandation 8

29

Recommandation 9

29

PARTIE 4 POLITIQUES EN GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

30

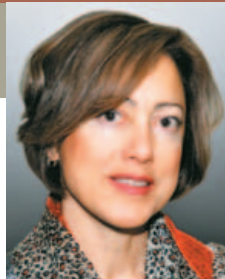
Vérification du caractère équitable et impartial de la politique
de gestion de la performance des cadres de la Ville de Montréal

30

PARTIE 5 AUTRES TRAVAUX

32

MOT DE LA PRÉSIDENTE



C'est avec grand plaisir que je dépose au conseil municipal le rapport sur les activités de la Commission de la fonction publique de Montréal pour l'exercice 2008. Le Conseil constatera à la lecture du document que nous avons, dans le cadre de l'exécution des quatre volets de notre mandat, multiplié les échanges avec les unités d'affaires. La Commission a en effet visité au cours du dernier exercice chacun des arrondissements et services corporatifs dans l'optique de fournir au Conseil un portrait actualisé de la dotation à la Ville.

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires qui encadrent nos actions, les observations, avis et recommandations du rapport s'adressent d'abord au conseil municipal et à l'Administration. Toutefois, parce que le rapport 2008 se penche de façon plus concrète sur les problématiques de la dotation, je souhaite qu'il suscite tout autant l'intérêt des gestionnaires et responsables RH dans l'appareil municipal que celui des grands acteurs corporatifs de la dotation à la Ville. En effet, ce rapport veut faire écho aux préoccupations des responsables de la dotation en abordant concrètement les défis que ces derniers ont soumis à l'attention de la Commission.

Dans l'exercice de son rôle de vigie au cours de l'année 2008, la Commission a constaté, de façon générale, une meilleure application des règles et des principes de dotation et a, par ailleurs, noté que des unités assument de façon satisfaisante la responsabilité de la dotation alors que d'autres se l'approprient plus lentement.

La Commission a créé en 2008 d'autres occasions d'échange avec les unités, en mettant l'accent sur son service d'approbation des outils d'évaluation dans l'optique de contribuer, en amont, à l'amélioration des pratiques en dotation. Plus de gestionnaires et d'intervenants RH y ont eu recours témoignant ainsi de leur souci de la qualité de leurs pratiques.

Par ailleurs, la Commission a voulu en 2008 améliorer ses façons de faire. Le résultat de cet exercice a été la simplification des procédures d'approbation d'outils et de vérification. La Commission a de plus revisité son rôle dans le traitement des plaintes afin d'en dégager les aspects positifs et de le rendre plus constructif pour toutes les parties impliquées. Finalement, la Commission a analysé ses communications avec les unités d'affaires dans une perspective de les améliorer.

Au cours du prochain exercice, la Commission amorcera le cycle de vérification de conformité pour la période 2009-2010 tel qu'annoncé dans son plan d'affaires diffusé en fin d'année 2008. Cinq ans après la décentralisation de la responsabilité de la dotation, la Commission s'attend à observer une plus grande maîtrise des processus d'évaluation des compétences, mais l'amélioration, encore nécessaire, de la qualité des processus de dotation repose sur l'adhésion des gestionnaires aux valeurs d'équité, de transparence et d'impartialité. Leurs attitudes ou comportements, tant individuels que collectifs, teinteront la perception des employés vis-à-vis de ces processus, mais également vis-à-vis de la Ville comme employeur.

De plus, comme suite au dialogue avec l'Administration, la Commission sera également vigilante en 2009 à l'égard des éléments de dotation pouvant affecter l'accès à l'égalité en emploi.

La Commission poursuivra d'autre part la démarche de concertation entreprise en 2007 avec la Direction du Service du capital humain concernant les pratiques en dotation et les encadrements réglementaires qui les balisent. Ces discussions me paraissent encore d'actualité en 2009 et les commentaires du Service du capital humain aux recommandations 2008 de la Commission qui sont intégrés à ce rapport le révèlent.

Enfin, je profite de l'occasion pour souligner les efforts soutenus de l'équipe de la Commission et des collaborateurs externes qui ont relevé en 2008 les défis inhérents à la réalité contemporaine de notre organisation. J'aimerais également exprimer ma reconnaissance à l'égard des vice-présidents, Mme Passaretti et M. Lucier, pour leur appui indispensable et leurs remarques pertinentes et judicieuses dans le cadre de nos discussions.

La présidente,

Sylvie B. Farand



PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

Instituée en 2003 par la Loi 33 modifiant la Charte de la Ville de Montréal, la Commission de la fonction publique de Montréal est un organisme neutre et indépendant relevant du conseil municipal qui agit dans le contexte de l'autonomie accordée aux arrondissements et aux services corporatifs en matière de dotation.

La réglementation municipale adoptée par le conseil municipal à son assemblée du 17 mai 2004 encadre ses fonctions, ses pouvoirs et sa composition.

L'autonomie et l'indépendance de la Commission, telles que définies par la Loi et la réglementation, lui confèrent le pouvoir de formuler des avis et de faire des recommandations à l'égard des décisions en matière de dotation prises par le conseil municipal, le comité exécutif, les conseils d'arrondissement et tout fonctionnaire habilité en la matière par un règlement de délégation.

La mission et les mandats de la Commission

La mission première de la Commission est de vérifier le caractère impartial et équitable des règles de dotation et des politiques en matière de gestion de la main-d'œuvre.

La Commission a également pour rôle d'assurer à l'administration municipale que les personnes soumises à un même processus de dotation de postes sont évaluées de façon impartiale et équitable.

La Commission remplit sa mission en se fondant sur des valeurs essentielles qui privilégient des processus de dotation équitables, transparents, impartiaux et axés sur la compétence.

Dans le cadre de sa mission, la Commission agit comme un :

1. Organisme de surveillance :

Elle vérifie le caractère impartial et équitable des règles de dotation établies par le conseil municipal et des autres politiques de gestion de la main-d'œuvre de la Ville; elle vérifie que les règles et les principes en matière d'évaluation des compétences sont respectés dans les différentes unités d'affaires.

2. Organisme de certification :

Elle vérifie et approuve, à la demande de l'employeur, des outils d'évaluation des compétences.

3. Organisme de recours :

Elle reçoit et traite, de la manière qu'elle estime appropriée, les plaintes relatives aux processus d'évaluation des compétences et elle vérifie les allégations de non-conformité exprimées par les candidats.

4. Organisme de recommandations :

Elle formule des avis et des recommandations aux autorités compétentes de la manière qu'elle estime appropriée.

La composition de la Commission

La Commission est composée de trois membres, une présidente et deux vice-présidents nommés par le conseil municipal et qui siègent régulièrement. La présidente exerce ses fonctions à temps complet et son mandat est d'une durée de quatre ans. Les vice-présidents exercent leur fonction à temps partiel et la durée de leur mandat ne peut être supérieure à quatre ans. Ils ne peuvent occuper d'autres fonctions à la Ville de Montréal afin de garantir l'objectivité de la Commission. Par ailleurs, le conseil a voulu souligner la réalité cosmopolite de Montréal

en choisissant l'un d'eux parmi une des communautés culturelles montréalaises.

Pour réaliser ses mandats, la présidente est entourée d'une équipe composée d'un secrétaire exécutif, d'une secrétaire de direction et de trois professionnels en ressources humaines.

Une équipe de collaborateurs externes¹, reconnus pour leur expertise en dotation, contribue également à la réalisation des divers mandats de la Commission sur une base contractuelle.

Les séances, réunions et rencontres de la CFPM en 2008

- **20 séances** de la Commission ont permis d'adopter des orientations stratégiques, d'émettre des avis et des recommandations dans divers dossiers et d'approuver des outils d'évaluation et des rapports de plaintes
- **Plus de 140** rencontres avec les unités d'affaires dans le cadre de ses fonctions de surveillance, de certification, de recours et de recommandation
- **Plus d'une douzaine** de rencontres avec la direction du Service du capital humain (SCH)
- **Deux** rencontres de la présidente avec le président du comité exécutif, M. Claude Dauphin et deux rencontres avec le directeur général de la Ville, M. Claude Léger

Documents produits par la CFPM en 2008

- Rapport annuel 2007 de la CFPM
- Rapport synthèse 2007 - Vérification de conformité des processus de dotation
- **37** dossiers de vérification de conformité des unités d'affaires
- **7** rapports de vérification ad hoc
- **49** rapports d'approbation d'outils d'évaluation
- **15** rapports de traitement de plaintes
- **Trois** bulletins sur des sujets variés concernant la dotation
- **Deux** avis adoptés par la Commission sur des cas particuliers liés aux règles
- Plan d'affaires 2009 de la CFPM
- Nouvelle documentation relative à l'approbation d'outils

Membres de la Commission

Mme Sylvie B. Farand
présidente

M. Jacques Lucier
vice-président

Mme Norma Passaretti
vice-présidente

L'équipe de la CFPM

Mme Sylvie B. Farand
présidente

M. Christian Ruelland
secrétaire exécutif

Mme Marcelle Renaud
secrétaire de direction – dir. de premier niveau

Mme Emanuela Fusarini
conseillère en ressources humaines - niveau 2

M. Simon Lefrançois
conseiller en ressources humaines - niveau 2

Mme Chantal Massé
conseillère en ressources humaines - niveau 2

¹ Collaborateurs externes : M. André Durivage, Ph.D., Mme Dominique Groleau, M.A.Ps., M. Claude Guindon, M.A.Ps., Ph.D. et Mme Marielle Hamelin.



La Commission a la responsabilité d'assurer au conseil municipal que les nominations à la Ville se font dans le respect des règles qu'il a adoptées, et des valeurs et des principes qui les inspirent.

La Commission a pour mandat de vérifier le respect des règles établies en matière d'évaluation des compétences.

1.1 VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ 2008

La Ville de Montréal compte plus de 25 600 employés¹. En 2008, il y a eu au-delà de 1 000 nominations toutes catégories d'emploi confondues. Conformément au modèle de gouvernance de la Ville, chaque nomination est le résultat d'un processus réalisé par l'arrondissement ou le service corporatif, lesquels sont imputables des résultats et de la manière dont ils ont été obtenus.

La Commission a la responsabilité d'assurer au conseil municipal que les nominations à la Ville se font dans le respect des règles qu'il a adoptées, et des valeurs et des principes qui les inspirent. L'intégrité de la fonction publique municipale, clairement affirmée par l'autorité provinciale (L.R.Q. chapitre C-11.4) et par le conseil municipal (règlement 04-061), doit être reflétée dans tout exercice de dotation. Ainsi, toute nomination résulte d'un processus d'évaluation qui devrait garantir l'équité, l'impartialité et la démonstration de la compétence.

Dans son rapport annuel 2007, la Commission a dressé un bilan de la dotation à la Ville, trois ans après la décentralisation de cette

activité. Elle constatait des variations dans le degré d'appropriation de cette responsabilité par les unités. De plus, la Commission soulignait la récurrence de certaines problématiques spécifiques liées à l'application des règles et des principes de la dotation.

En 2008, la Commission a choisi de revisiter toutes les unités d'affaires et de cibler, dans sa vérification, les problématiques énumérées au **tableau 1**. Ainsi, elle s'est engagée à fournir à l'Administration un portrait actualisé de la dotation à la Ville en 2008.

La Commission a en conséquence balisé son champ de vérification de façon à pouvoir commenter les pratiques de dotation les plus récentes dans chaque unité et, plus spécifiquement, les problématiques communes à la majorité d'entre elles.

Les observations de la Commission sur l'évolution des pratiques de dotation sont présentées dans le présent rapport. Un rapport plus détaillé et non nominatif sera également rendu disponible sur la page intranet de la CFPM pour tous les intervenants RH.

¹ Source : Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal 2008-2010 diffusé par le Service du capital humain (SCH).

Tableau 1 OBJET DE LA VÉRIFICATION 2008

Problématiques	Étapes de dotation
Justification des décisions d'admissibilité	Admissibilité
Choix et pertinence des compétences retenues Utilisation des profils proposés par le Service du capital humain (SCH)	Profils de compétences (cadres et professionnels)
Nombre et pertinence des questions	Élaboration de l'outil écrit
Méthode de correction Analyse et interprétation des résultats obtenus	Administration de l'outil écrit
Nombre et pertinence des questions	Élaboration de l'outil d'entrevue
Application des échelles d'évaluation Commentaires qualitatifs liés aux évaluations	Administration de l'outil d'entrevue

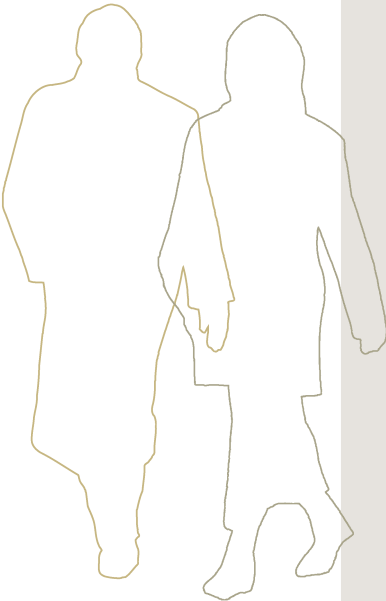
Cette vérification touchait :

- > L'ensemble des arrondissements et des services corporatifs de la Ville;
- > les concours tenus de la mi-2007 à la mi-2008 visant le comblement en permanence de postes;
- > dans la majorité des unités d'affaires, deux concours choisis en fonction du caractère représentatif de leurs pratiques de dotation²;
- > un échantillon de 60 concours répartis en cinq catégories :
21 cadres, 25 cols blancs, 10 professionnels, 2 personnel pompier, 2 personnel policier;
- > 60 outils écrits et 60 outils d'entrevue³;
- > pour chaque concours vérifié, six étapes du processus de comblement de postes et leurs problématiques spécifiques, comme illustré au **tableau 1**.

La CFPM privilégie une approche de collaboration comme mode d'intervention auprès des arrondissements et services corporatifs. Ainsi, pour réaliser cette vérification elle a choisi de :

- > Rencontrer les unités d'affaires;
- > expliquer les objectifs poursuivis par la vérification 2008;
- > procéder à la vérification de conformité des concours;
- > présenter les constats de cette vérification aux responsables RH qui le souhaitent;
- > échanger avec eux sur les bonnes pratiques;
- > faciliter la compréhension de principes liés à l'application des règles.

À la suite de cette vérification, la CFPM a offert aux unités d'affaires qui le souhaitent de présenter un compte-rendu verbal des diverses observations. Presque toutes ont répondu à l'invitation. Lors de ces rencontres, moments privilégiés d'échanges, les préoccupations propres à chacune des unités ont pu être discutées.



² Comme le choix des concours fut laissé à la discrétion des unités d'affaires, il est probable qu'il reflète le meilleur de leurs pratiques. En conséquence, cet échantillonnage comportait un biais favorable aux unités.

³ Il convient de souligner que 15 % de ces outils ont été développés avec le soutien d'une expertise externe à l'unité.

Principales observations en 2008

Le **tableau 2** présente les observations issues de cet exercice de vérification en soulignant, le cas échéant, les améliorations par rapport aux années antérieures et celles qui pourraient être apportées.

Tableau 2 OBSERVATIONS DE LA COMMISSION
LORS DE LA VÉRIFICATION EN 2008

Problématiques	Observations
Justification des décisions d'admissibilité	Dans la majorité des cas, comme par le passé, les décisions d'admissibilité semblent cohérentes et uniformes. Toutefois, les grilles d'analyse, documents témoins de l'équité et de l'impartialité de l'analyse, devraient être plus détaillées pour justifier les décisions d'admissibilité.
Choix et pertinence des compétences retenues	Pour les professionnels et les cadres, on observe une amélioration des profils de compétence. En général, les compétences choisies sont pertinentes et en nombre suffisant pour circonscrire le profil recherché pour l'emploi. Cependant, certaines des compétences essentielles reliées à la gestion, pour des postes de cadres, sont parfois absentes des profils utilisés par les unités.
Nombre et pertinence des questions (outil écrit)	La plupart des connaissances évaluées par les outils écrits sont pertinentes, suffisantes et le niveau de difficulté des questions est mieux ajusté par rapport aux emplois à pourvoir. Toutefois, les clés de correction des réponses requièrent plus de précision pour assurer l'uniformité de l'attribution des points. De plus, les tests d'habileté à rédiger en français, tels qu'utilisés, ne respectaient pas toujours la méthodologie prévue par le SCH ⁴ .
Méthode de correction Analyse et interprétation des résultats	Une amélioration est observée relativement à la cohérence et à la constance de la correction. Par ailleurs, l'analyse et l'interprétation des résultats (et la majoration qui peut en résulter) demeurent mal comprises.
Nombre et pertinence des questions (outil d'entrevue)	Amélioration de la pertinence des questions et de leur niveau de difficulté par rapport aux responsabilités de l'emploi. Légère amélioration des clés de correction, mais elles demeurent incomplètes pour assurer la justesse de l'évaluation. Pour bien évaluer les compétences, le nombre de questions est insuffisant, en particulier pour les compétences en gestion.
Application des échelles d'évaluation	Les échelles utilisées à l'entrevue pour encadrer l'évaluation n'ont pas encore la précision nécessaire pour justifier l'attribution des notes. Elles demeurent mal appliquées par les RH. De même, les commentaires des membres des comités d'évaluation sont généralement insuffisants pour justifier les notes attribuées.
Commentaires qualitatifs liés aux évaluations	

Pratiques observées dans une ou quelques unités d'affaires qu'il serait
avantageux de généraliser :

- > Dossiers attestant d'un cheminement de concours bien ordonné et documenté;
- > consultation du SCH pour assurer la pertinence du traitement des résultats;
- > abstention du gestionnaire de participer à l'évaluation de son employé en entrevue par souci d'équité et d'impartialité;
- > rétroaction à la suite d'une entrevue très bien préparée et documentée.

⁴ Le recours à ce type de tests est très répandu et, pour certains emplois cols blancs, n'est pas nécessairement approprié. L'analyse des résultats obtenus par ces tests a soulevé des doutes quant à leur pertinence, vu sous l'angle de la méthodologie utilisée et de leur taux de réussite élevé.

Commentaire de la Commission

L'ensemble des données recueillies dans chacune des unités d'affaires de la Ville a permis d'apprécier le degré d'appropriation de la responsabilité de la dotation par les unités d'affaires.

Globalement, en ce qui concerne plusieurs problématiques, la Commission constate une meilleure application des règles et principes de la dotation ainsi que des règles de l'art. Cependant, en matière d'évaluation des compétences, il faut poursuivre les efforts vers une meilleure démonstration des compétences requises pour les postes à doter. Un des éléments qui y contribuerait serait l'ajustement des indices de comportements des trois « profils de compétences des cadres de gestion » du SCH. En effet, certains intervenants RH ont fait part à la CFPM de leur difficulté à les appliquer au domaine de la dotation. De plus, d'autres faiblesses constatées sont en lien avec le niveau de connaissance spécialisée du domaine de la dotation (mesure et évaluation).

Or, les unités qui se démarquent ont, en général, une expertise spécialisée à l'interne et n'hésitent pas à recourir à l'aide-conseil offerte par le SCH ou la CFPM ou par les ressources externes. Ces unités affichent une meilleure gestion de leurs concours et utilisent adéquatement des outils d'évaluation bien conçus.

Toutefois, d'autres unités qui devaient améliorer de façon significative leurs processus de dotation, progressent lentement. Paradoxalement, elles ont peu ou n'ont pas recours à des ressources externes, ni à l'aide du SCH ou de la Commission pour l'approbation d'outils.

Les pratiques de dotation tendent à se polariser en fonction notamment des ressources professionnelles sous-jacentes. Il est observé dans les unités qui ont pris l'habitude de consulter un souci d'amélioration continue de la qualité. Elles y voient une plus-value. Quant aux autres unités, elles conservent leurs habitudes et pratiques et utilisent peu ou pas les ressources qui leurs sont disponibles (internes et externes).

RECOMMANDATIONS

Concernant la mesure et l'évaluation des compétences, la Commission recommande :

Recommandation 1

Adapter à des fins de dotation les indices de comportements des trois « profils de compétences des cadres de gestion » du SCH afin d'en faciliter l'utilisation par les unités d'affaires. Conçus à l'origine pour évaluer la performance des cadres, ces profils doivent être adaptés pour les besoins de la dotation.

Recommandation 2

Offrir une formation corporative portant sur les aspects suivants :

- L'utilisation des grilles d'admissibilité et l'importance de justifier les décisions qui en découlent;
- l'analyse et l'interprétation des résultats aux tests écrits;
- l'application des échelles d'évaluation en entrevue et l'importance de justifier l'évaluation par des commentaires qualitatifs.

Recommandation 3

Réviser la méthodologie des tests pour évaluer les compétences en rédaction en français et les adapter aux nouvelles réalités du travail.

Recommandation 4

Que les gestionnaires des unités qui devaient améliorer leurs processus de dotation :

- Attirent un intervenant RH à leurs processus de dotation, si leur structure organisationnelle le permet, afin que cet intervenant développe, avec la fréquence et le nombre des concours, une expertise dans ce domaine.
Et/ou
- Recourent aux ressources corporatives (SCH et CFPM) ou aux ressources externes spécialisées pour réaliser leurs processus de dotation ou pour faire approuver leurs outils d'évaluation.

Le SCH note que la Commission constate une « meilleure application des règles et principes de la dotation » et ce, bien que certaines améliorations demeurent souhaitables.

En ce qui concerne les profils de compétences des cadres de gestion liés au programme « Équipe de gestion performante », le SCH constate que les unités d'affaires se les approprient de plus en plus. Il est utile de rappeler que le SCH intervient, à la demande des unités d'affaires, dans la réalisation des concours de cadres de direction. En outre, un projet visant à rendre accessibles, aux unités d'affaires, des outils permettant l'évaluation de ces compétences est actuellement à l'étude.

Par ailleurs, bien que les profils de compétences des cadres de gestion aient été conçus initialement à des fins de développement des compétences, après une année complète d'utilisation, force est de constater qu'ils s'inscrivent bien dans une nouvelle approche de gestion des compétences pour les cadres. Selon cette approche, le profil de compétences est au cœur des activités en gestion du capital humain et constitue la base de référence commune, facilitant l'intégration des activités de la fonction GCH. La fonction publique québécoise a adopté un tel cadre de référence en 2006. Par conséquent, il n'y a pas lieu de développer d'autres types d'indicateurs dans ces profils de compétences.

En ce qui concerne la recommandation 2, le SCH continue de bonifier son offre de formation au fil des années. Ainsi, un nouveau module de formation permettant d'approfondir l'évaluation dans un contexte d'entrevue, sera diffusé à compter de 2009 à l'intention des gestionnaires et des intervenants CH. Le SCH prend note des besoins de formation liés à l'analyse et à l'interprétation des résultats aux tests écrits.

Quant à l'admissibilité, les outils nécessaires pour en soutenir l'évaluation sont disponibles et les systèmes informatiques, actuellement en développement, disposeront d'une fonctionnalité en lien avec cette recommandation.

Pour la recommandation 3, soit la révision de la méthodologie des tests de rédaction en français, le SCH verra la possibilité d'en clarifier l'utilisation, parallèlement aux activités du projet de tests en ligne, au cours de 2009.

En ce qui a trait à la recommandation 4, le SCH constate que plusieurs unités ont déjà structuré les tâches des conseillers par spécialité, telles la dotation, la santé et la sécurité, les relations de travail, etc.

1.2 VÉRIFICATIONS CIBLÉES

La Commission a également pour fonction d'émettre, de la manière qu'elle estime appropriée, des avis et des recommandations aux autorités compétentes.

Outre les vérifications de la conformité générale des processus de dotation dans les unités d'affaires de la Ville, la Commission a également procédé à deux vérifications ciblées sur des aspects de la dotation qui ont un impact significatif sur le plan corporatif.

Vérification des pratiques des unités d'affaires concernant la priorité à accorder au comblement en permanence sur le comblement temporaire pour les cadres administratifs (depuis la levée partielle de la RASOP).

Au cours des dernières années, le gel d'embauche décrété dans le cadre de la RASOP a généré un grand nombre de comblements temporaires de postes, particulièrement pour la catégorie des cadres administratifs.

La Commission a jugé opportun de vérifier si, depuis la levée partielle de la RASOP au début de 2008, les unités d'affaires ont donné la priorité au comblement permanent dans le cas des postes vacants permanents de cadres administratifs⁵. Pour évaluer la tendance qui prévaut depuis cette période, la Commission a examiné la situation des comblements de postes de cadres administratifs créés ou vacants permanents entre le 1^{er} mars et le 31 octobre 2008. L'échantillon retenu comptait près d'une cinquantaine de postes.

Cette analyse a permis d'observer que

- > près de 40 % de ces postes de cadres administratifs ont été comblés en permanence. Parmi ces postes, la Commission constate également que, lorsqu'il y a une difficulté appréhendée ou réelle à doter un poste vacant, les gestionnaires ont tendance à le combler en permanence. Tel est le cas lorsque la vacance du poste peut placer l'employeur en situation de vulnérabilité pour les emplois spécialisés ou qui présentent des difficultés de recrutement à l'interne (ex : postes de contremaître, postes dans le domaine de l'environnement ou de l'urbanisme, etc.). À l'inverse, lorsque le bassin de candidatures à l'interne est suffisant, les gestionnaires ne font pas nécessairement du comblement en permanence une priorité.
- > près de 60 % des autres postes ont été comblés temporairement et l'étaient toujours au début 2009.

Commentaire de la Commission

On remarque que le nombre de comblements en permanence est relativement important bien que le comblement temporaire demeure toujours une avenue privilégiée par plusieurs unités d'affaires. Dans certaines circonstances administratives, ce choix peut s'avérer un compromis raisonnable.

Cependant, la Commission est d'avis que des efforts sont encore nécessaires pour sensibiliser les gestionnaires à la primauté du comblement en permanence surtout lorsque aucune contrainte ne les empêche de le faire.

Vérification des profils de compétences des emplois cols blancs

Des intervenants en ressources humaines ont fait part à la CFPM, dans le cadre de ses responsabilités de vérification et d'approbation d'outils d'évaluation, de leurs difficultés à utiliser les profils de compétences de certains emplois cols blancs. À la suite de leurs commentaires, une vérification de quelques profils de compétences a été entreprise.

La Commission a limité sa vérification à quatorze profils d'emplois cols blancs, appartenant principalement à la famille d'emplois de travail de bureau et choisis pour leur caractère corporatif.

La Commission a proposé au SCH quelques bonifications de ces profils afin qu'ils soient mieux adaptés à la réalité des emplois auxquels ils sont associés. Elle a suggéré au SCH de vérifier si les bonifications pouvaient également s'appliquer aux autres familles d'emplois.

Enfin, la Commission est d'avis que ces profils sont des outils de référence d'une grande utilité pour le développement d'outils d'évaluation et qu'ils facilitent le travail des unités.

⁵ Incluant les cadres-policiers, cadres-pompiers et contremaîtres non syndiqués.

1.3 VÉRIFICATION DU CARACTÈRE IMPARTIAL ET ÉQUITABLE DES RÈGLES DE DOTATION

Dans le cadre d'un de ses mandats, la Commission vérifie le caractère impartial et équitable des règles de dotation à leur face même.

Règles et encadrements

En 2008, la Commission a poursuivi ses démarches auprès du SCH dans le but de clarifier certaines règles de dotation. En effet, la Commission croit que le respect des valeurs et des principes inhérents à la dotation passe par des énoncés clairs, mais aussi par le développement d'avenues de solutions qu'elle croit adaptées aux réalités des gestionnaires et des RH.

Dans cet esprit, les échanges entre la CFPM et le SCH ont permis de considérer certains allègements, et ce, en conformité avec les règles et les valeurs de dotation. Notamment, un allègement du processus de comblement de postes permanents de cadres est proposé lorsque certaines conditions ont été respectées au moment du comblement temporaire du poste. À cet égard, la Commission a émis un avis au SCH précisant ce qu'elle considérera acceptable dans le cadre de ses futures vérifications. Voir l'encadré à droite.

Dans le même ordre d'idées, la Commission souligne l'initiative du SCH de fournir, dans son guide, des encadrements administratifs qui clarifient certains aspects des règles et facilitent la tâche des gestionnaires. Ce guide précise notamment la portée des règles de dotation qui s'appliquent à toutes les catégories d'emplois de même que le champ d'application des règles concernant la réaffectation des employés mis en disponibilité.

D'autres discussions avec le Service du capital humain auront lieu en 2009. **En effet, la Commission est d'avis que certaines règles requièrent d'autres adaptations notamment, pour relever les défis qu'imposent les problématiques en dotation dans le futur, tels la pénurie de main-d'œuvre, le transfert de l'expertise, le développement des compétences, etc.**

Dans ce contexte, les impacts de l'application des règles de dotation actuelles doivent être reconsidérés. À titre d'exemple, on peut remettre en question la pertinence de tenir un concours, comme le prévoient les règles, dans le cas où un programme soutenu de développement des compétences aurait permis de qualifier certains employés, sélectionnés à la suite d'un avis officiel de postes vacants prévisionnels et d'une évaluation adéquate de leur potentiel.

La CFPM considérera conforme le comblement en permanence d'un poste de cadre par un candidat qui s'est qualifié au processus de dotation temporaire, et ce, sans avis d'affichage pour le comblement permanent pourvu que :

- > l'ensemble des règles de dotation ait été respecté et que,
- > l'affichage temporaire d'un tel poste indique qu'un des candidats qualifiés au processus de dotation temporaire pourrait se voir offrir ce poste en permanence.

Ceci éviterait de procéder à un deuxième concours lors du comblement permanent, épargnerait temps et argent ainsi qu'un stress inutile à l'employé temporaire jugé compétent.

RECOMMANDATION

Concernant les règles de dotation, la Commission recommande :

Recommandation 5

Étudier la possibilité d'introduire de nouvelles règles ou des encadrements s'appliquant spécifiquement aux processus de dotation dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Suspension temporaire des règles

À l'automne 2007, le comité exécutif adoptait des mesures transitoires relativement au comblement en permanence de postes de cadres administratifs. Un contexte organisationnel exceptionnel justifiait l'application de ces mesures qui se substituaient temporairement aux règles en vigueur. Elles prenaient fin en janvier 2008. Les nominations des cadres pendant l'application de ces mesures transitoires s'appuyaient néanmoins sur la reconnaissance de leur compétence⁶, bien qu'aucun concours n'ait été affiché ni tenu.

La Commission croit que de telles mesures doivent être utilisées avec parcimonie, car elles engendrent inévitablement une perception d'iniquité.

COMMENTAIRES DU SERVICE DU CAPITAL HUMAIN

La démarche de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, présentement en cours, permettra de dresser le portrait des principales vulnérabilités et des risques associés. Des mesures locales et corporatives seront identifiées. Il en découlera un repositionnement de certains processus en réponse à ces constats en vue d'attirer et de retenir une main-d'œuvre suffisante et compétente.

⁶ Dans le contexte des mesures transitoires, la reconnaissance de la compétence s'appuyait sur l'évaluation du rendement de l'employé après avoir occupé pendant plus d'un an le poste de cadre.

1.4 CAS PARTICULIERS

Cas liés à la reconnaissance de la compétence

La Commission a analysé en 2008, à la demande des unités concernées, deux situations particulières⁷ pour lesquelles l'application stricte des règles de dotation pouvait causer des démarches administratives redondantes.

- > Le premier cas concernait le comblement d'un poste de contremaître pour lequel **le seul candidat admissible** était déjà contremaître mais dans un autre domaine d'expertise. La Commission a informé l'unité d'affaires qu'elle considérerait acceptable, lors de sa prochaine vérification de conformité, que le processus d'évaluation porte uniquement sur l'évaluation des connaissances et reconnaîtrait les habiletés comme ayant déjà été démontrées.
- > Le deuxième cas touche le comblement d'un poste d'aide-bibliothécaire principal pour lequel tous les candidats admissibles étaient déjà des aides-bibliothécaires permanents. La Commission a informé l'unité d'affaires avant la tenue du concours d'aide-bibliothécaire principal, qu'elle considérerait acceptable, lors de sa prochaine vérification de conformité, l'exemption aux examens (écrit et pratique) accordée aux aides-bibliothécaires permanents, ainsi qu'aux candidats déjà qualifiés pour cet emploi lors de concours précédents, puisque les profils de compétences de ces emplois sont presque identiques. Dans ce cas particulier, la Commission considérerait raisonnable que seules les compétences du profil du SCH associées à l'étape de l'entrevue, notamment l'habileté de supervision, soient évaluées.

Par ailleurs, la CFPM a également observé certaines pratiques inappropriées ayant trait à la décision d'exempter des candidats d'une étape d'évaluation des compétences ou plus. Par conséquent, elle a rédigé un bulletin, à l'intention des cadres en ressources humaines, qui indique ce qui serait considéré conforme aux principes et valeurs de dotation en matière d'exemption.

⁷ Ces situations sont exceptionnelles. L'unité doit consulter le corporatif afin de s'assurer du respect des règles avant d'envisager l'application de pareilles mesures.

COMMENTAIRES DU SERVICE DU CAPITAL HUMAIN

Dans le contexte de son plan d'action 2008-2010 de *Réussir Montréal*, l'administration municipale souhaite voir se développer de nouvelles compétences chez les gestionnaires, afin de renforcer les pratiques de gestion du capital humain. Dans cette perspective, le programme *Équipe de gestion performante*, mis en place, vise à renforcer la gestion à partir notamment des nouveaux profils de compétences des cadres. Il apparaît prématuré d'étudier la possibilité de reconnaître les compétences de l'emploi occupé en permanence, au risque de compromettre les objectifs visés par le plan d'action municipal.

RECOMMANDATION

Concernant l'évaluation des compétences liées à la gestion, la Commission recommande :

Recommandation 6

Étudier la possibilité de reconnaître à un cadre, lors d'un concours, les compétences du profil de gestion (du SCH) de l'emploi qu'il occupe en permanence. Le cas échéant, que le SCH diffuse un encadrement à cet effet.

Cas liés à la transparence et à l'équité des décisions d'admissibilité

La Commission s'est penchée en 2008 sur des situations particulières pour lesquelles l'absence d'encadrement pouvait légitimement créer un inconfort chez les employés.

> Des employés ont signalé à quelques reprises à la CFPM qu'aucune réponse ne leur avait été communiquée concernant leur admissibilité à des processus d'évaluation pour le comblement de postes permanents, et ce, principalement pour des postes de cadres. Ce n'est que par l'entremise de collègues, qui avaient été convoqués aux examens, que ces employés avaient appris que leur candidature avait été rejetée.

Bien qu'il soit souvent précisé dans les affichages que seuls les candidats retenus seront avisés et que cela se justifie s'il s'agit de concours ouverts à l'externe, cette pratique est discutable lorsqu'elle affecte les employés municipaux.

Il n'y a actuellement aucun encadrement administratif ni obligation autre que celles stipulées aux diverses conventions collectives concernant la transmission des décisions reliées à l'admissibilité. La Commission croit qu'il n'en demeure pas moins important que l'employé soit informé des motifs du refus de sa candidature. En plus de dissiper les doutes quant à l'objectivité de l'analyse de sa candidature, ceci lui permettrait de comprendre la décision de l'employeur et, s'il se croit lésé malgré tout, de lui demander une révision de son dossier.

La transmission de la décision d'admissibilité et de ses motifs fait preuve de transparence, d'impartialité et témoigne avant tout du respect de l'employeur vis-à-vis de ses employés. Ainsi, le candidat maintient sa confiance dans le processus de dotation en dépit du refus qu'il essuie si ce refus lui est justifié.



RECOMMANDATION

Concernant les décisions d'admissibilité, la Commission recommande :

Recommandation 7

Que les gestionnaires des unités d'affaires s'assurent que :

- Le personnel responsable des processus de dotation communique à tous les employés de l'interne, la décision d'admissibilité ainsi que les motifs du refus de leur candidature.

COMMENTAIRES DU SERVICE DU CAPITAL HUMAIN

Le SCH partage l'orientation de cette recommandation.

CERTIFICATION ET SOUTIEN AUX BONNES PRATIQUES EN DOTATION

En tant qu'organisme de certification, la Commission a le mandat de vérifier et d'approuver des outils d'évaluation à la demande des intervenants des unités d'affaires de la Ville.

2.1 APPROBATION DES OUTILS D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Plusieurs gestionnaires et intervenants RH ont choisi, en 2008, de se prévaloir de l'offre d'approbation d'outils de la CFPM. Ils y ont vu de nombreux avantages.

Plusieurs gestionnaires et intervenants RH ont choisi, en 2008, de se prévaloir de l'offre d'approbation d'outils de la CFPM. Ils y ont vu de nombreux avantages.

En effet, ce choix leur donne une assurance sur la qualité du processus de dotation parce qu'il en certifie un élément fondamental, l'outil d'évaluation. Qui plus est, cette option crée une perception favorable de l'employé vis-à-vis des processus administrés par l'employeur.

D'autres avantages peuvent inciter les gestionnaires et les intervenants RH à faire approuver leurs outils notamment dans le but de :

- > Miser sur la compétence des employés qu'ils embauchent;
- > se donner l'assurance de répondre aux standards et aux valeurs de l'organisation en matière d'évaluation, soit l'équité, la transparence et l'impartialité;
- > se donner une garantie sur la qualité des questions développées;
- > rassurer les candidats;
- > se doter de quelques modèles de référence pour de futurs processus de dotation;
- > sensibiliser, par un exercice pratique, les intervenants RH aux règles de l'art lors de l'élaboration des outils;
- > économiser temps et argent grâce à cet accompagnement;
- > diminuer le risque de contestation pour l'employeur.

L'approbation des outils tient lieu de vérification *a priori* car elle est effectuée avant que les outils soient administrés et que des nominations aient lieu. À ce titre, celle-ci agit comme une mesure de contrôle de la qualité et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des pratiques de dotation. En effet, la corrélation entre la qualité des outils et celle de l'ensemble du processus de dotation a d'ailleurs été maintes fois observée.

Qu'entend-on par outil d'évaluation de qualité ?

Un outil d'évaluation de qualité est axé sur la démonstration de la compétence du candidat. L'outil valide permet de prédire, notamment, des comportements souhaitables pour l'emploi à combler. Ses questions sont directement en lien avec les compétences recherchées et visent à évaluer leur juste niveau de maîtrise. Bien administré, il garantit l'équité et l'impartialité des décisions qui découlent de son utilisation.

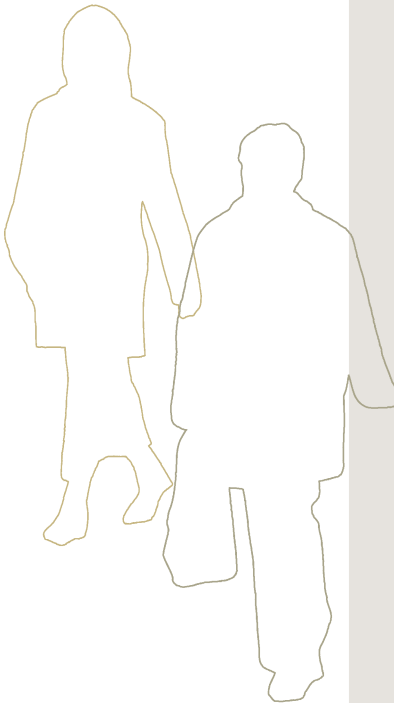
Les outils approuvés en 2008

À la demande des unités, la CFPM a fait près de 140 interventions¹ en 2008. Ces interventions ont contribué à répondre aux questions soulevées dans les unités alors qu’elles développaient leurs processus de comblement de postes. Près d’une cinquantaine de ces interventions ont conduit à une approbation d’outil.

Le **tableau 1** montre la répartition des demandes d’approbation d’outils en fonction des unités requérantes, du type d’outil et de la catégorie d’emploi. La demande d’approbation est en légère progression depuis 2005, si l’on fait abstraction des données de 2007 où la baisse s’explique par le gel d’embauche décrété lors de la RASOP. En 2008, comme pour les années antérieures, plus de services corporatifs que d’arrondissements s’en sont prévalus. La répartition des outils selon la catégorie d’emploi est sensiblement la même qu’en 2006. Plusieurs outils d’évaluation ont été approuvés pour réaliser les concours de pompiers en 2008. De plus, la Commission a approuvé trois outils d’entrevue pour des postes de cadres au cours de cette même période.

La Commission invite les unités d’affaires à se prévaloir davantage du service d’approbation d’outils pour les postes de cadres.

Tableau 1 OUTILS D'ÉVALUATION APPROUVÉS SELON LA PROVENANCE / LE TYPE D'OUTIL / LA CATÉGORIE D'EMPLOI				
	2005	2006	2007	2008
Nombre d'outils approuvés	31	47	17	49
Services corporatifs	27	40	10	39
Arrondissements	4	7	7	10
Outils d'évaluation écrits	20	17	7	17
Outils d'entrevue	11	30	10	32
Cols blancs	17	23	7	19
Professionnels	9	20	9	20
Cadres	5	4	1	3
Pompiers	-	-	-	7



1 Approbation d'outils (49) + diverses interventions de soutien (89) commentées plus loin dans ce rapport

Le **tableau 2** identifie les concours ayant fait l'objet d'une approbation d'outil.

Tableau 2 CONCOURS POUR LESQUELS DES OUTILS D'ÉVALUATION ONT ÉTÉ APPROUVÉS EN 2008

Emplois	Outil écrit	Outil d'entrevue
Cols blancs		
Agent d'approvisionnement II	1	1
Agent de bureau		2*
Agent technique circulation stationnement	1	
Analyste en droit	1	
Bibliotechnicien		1
Chargé de subvention rénovation	1	1
Chargé de soutien technique en droit	1	
Enquêteur gestion immobilière	1	1
Inspecteur en bâtiment	1	1
Préposé au contrôle des dossiers	1	1
Programmeur analyste développement système	1	
Surveillant travaux génie civil		1
Technicien en évaluation	1	
Total	10	9
Professionnels		
Agent développement d'activités culturelles (2 concours)	1	2
Architecte préposé à la planification		1
Conseiller en aménagement (2 concours)	1	2
Conseiller en approvisionnement	1	1
Conseiller en développement communautaire		1
Conseiller en développement économique (4 concours)		4
Conseiller en immobilier (2 concours)		2
Conseiller en planification (3 concours)		3
Conseiller scientifique		1
Total	3	17
Cadres		
Chef de section bibliothèque		1
Chef de section inventaire		1
Cadre de direction		1
Total	-	3
Pompiers		
Capitaine aux opérations	2	3*
Lieutenant aux opérations	1	
Pompier	1	
Total	4	3

* Dans ces cas, il s'agit de formes similaires des outils d'entrevue.

Simplification de la démarche d'approbation

Au cours de l'année 2008, la CFPM a poursuivi ses efforts pour simplifier la démarche d'approbation des outils d'évaluation. En plus d'une documentation plus succincte, la CFPM offre maintenant son accompagnement plus en amont. Cette collaboration se traduit, de l'avis de plusieurs intervenants RH et gestionnaires responsables des processus de dotation, par une économie substantielle en temps.

L'accompagnement par un conseiller de la CFPM, dès le début du processus d'approbation, permet d'orienter le travail de conception et de progresser avec plus d'assurance. L'efficacité de cette approche tient au fait qu'elle permet d'éviter aux concepteurs, souvent les gestionnaires du domaine d'expertise, de revoir à plusieurs reprises les questions d'examens.

Les utilisateurs ont réagi favorablement à cette démarche. Son efficacité et sa convivialité en ont convaincu plusieurs. Nombreux intervenants ont d'ailleurs déjà entrepris d'autres processus qui se finaliseront en 2009.

2.2 SOUTIEN AUX UNITÉS POUR DE BONNES PRATIQUES EN DOTATION

Le soutien fourni par la CFPM en 2008 était essentiellement en complément, sinon incident à ses activités d'approbation. Il s'agissait d'interventions et de conseils ponctuels, sollicités par les unités à l'égard de leurs processus de dotation. Ces conseils adaptés au contexte des unités leur laissaient les décisions finales, tout en les éclairant sur l'analyse qu'en ferait la Commission lors d'une vérification. Ainsi, les unités ont réalisé leurs processus avec aisance et efficacité.

C'est dans ce cadre que la CFPM a répondu en 2008 à près d'une centaine de demandes pour la plupart liées à la conception d'outils de mesure, à l'administration de ces outils ou à divers questionnements sur l'application des règles et principes de dotation en vigueur. On peut d'emblée constater au **tableau 3** que des questionnements surgissent à toutes les étapes du processus de dotation.

Par ailleurs, lorsqu'il y a récurrence d'un questionnement commun à l'ensemble des unités, la Commission peut rédiger un avis ou une recommandation à l'Administration pour régler les situations. À titre d'exemple, en 2008, la Commission constatait une difficulté dans la plupart des unités concernant l'administration des outils d'entrevue (voir **tableau 3**), notamment la compréhension des échelles d'évaluation des compétences et l'évaluation des réponses des candidats. Par conséquent, elle a proposé au SCH d'intégrer à un module de formation déjà existant une formation pratique pour pallier cette situation.

Comme on peut le constater dans le **tableau 3**, même si la majorité des requérants proviennent des services corporatifs, les arrondissements sollicitent l'aide de la CFPM tout autant, considérant la proportion de leurs effectifs. En effet, leurs demandes représentent 35 % des interventions.

Tableau 3 INTERVENTIONS AUPRÈS DES UNITÉS EN 2008

Étapes de la dotation		Interventions	
Répartition des interventions	Arrondissements	Services corporatifs	Total
Affichage	2	5	7
Admissibilité	6	7	13
Profil de compétences	3	7	10
Élaboration de l'outil écrit	5	8	13
Administration de l'outil écrit	5	14	19
Élaboration de l'outil d'entrevue	3	1	4
Administration de l'outil d'entrevue	7	13	20
Nomination	-	3	3
	31	58	89

Quelques exemples pour illustrer les demandes ponctuelles :

- > Le profil de compétence que j'utilise pour cet emploi est-il adéquat ?
- > Je prends la décision de ne pas admettre des candidats sur la base de « tel » rationnel, ai-je raison ?
- > L'épreuve de français écrit doit-elle être éliminatoire ?
- > Puis-je nommer un candidat qui s'est qualifié à un même emploi cadre dans une autre unité sans avoir à afficher le poste dans mon unité ?
- > Comment bien utiliser les échelles d'évaluation en situation d'entrevue ?

Autres exemples d'interventions plus élaborées :

Il est bien connu que les vraies questions surgissent au moment de la mise en application des encadrements théoriques. Pensons, par exemple, aux intervenants RH qui ont consulté la CFPM au moment de l'analyse de l'admissibilité des candidatures afin de valider leur compréhension des mesures compensatoires applicables (scolarité et expérience) et de connaître ce qui serait jugé conforme dans un contexte de vérification.

D'autres ont demandé de les aiguiller sur les éléments qui seraient considérés lors de la vérification d'un outil administré en deux séances d'examen distinctes. En plus d'informer l'unité de l'importance de l'équivalence entre l'outil et sa forme similaire, le conseiller de la CFPM peut les guider dans la conception de cette forme similaire.

Par ailleurs, dans un contexte d'harmonisation des pratiques de dotation entre les différentes catégories d'emplois d'une même unité, les intervenants RH ont sollicité une rencontre avec la CFPM afin d'obtenir des éclaircissements sur l'établissement des profils de compétences et la détermination du seuil de passage lors d'entrevues. La rencontre a permis, d'une part, de parler des pratiques de dotation adaptées au contexte de leur main-d'œuvre et, d'autre part, de leur faire connaître les standards recherchés lors d'une vérification de conformité.

De plus, les interventions auprès des unités se sont déclinées sous plusieurs formes. Une aide tangible, par des conseils précis et pratiques sur le développement de leurs processus, a pu leur être fournie. Ces interventions sur-le-champ ont été autant d'occasions de leur rappeler les avantages d'utiliser les encadrements mis à leur disposition par le SCH, principalement les profils de compétences pour les emplois professionnels et cadres ainsi que le répertoire des compétences.

Dans le contexte de l'appropriation de la responsabilité de la dotation, ces interventions ont été appréciées tant pour leur valeur que pour la diligence du service rendu. Un signe de cette appréciation est la récurrence de la demande par les unités en ayant déjà bénéficié.

Commentaire de la Commission

Au cours de l'année 2008, la demande d'accompagnement des unités n'a cessé d'augmenter et les efforts de la Commission pour bien y répondre ont été effectivement soutenus et appréciés.

Toutefois, ces demandes d'approbation d'outils et de soutien pour de bonnes pratiques sont inégalement sollicitées par les unités. Certaines y ont recours régulièrement alors que d'autres rarement ou pas du tout.

Encore cette année, il est constaté un faible taux de demandes d'aide et d'approbation d'outils pour les emplois cadres, et ce, dans l'ensemble des unités. De l'avis de la Commission, la qualité des outils de mesure pour ces postes y gagnerait.

Par conséquent, la Commission invite les unités d'affaires à se prévaloir davantage du service d'approbation, particulièrement celles qui n'y ont jamais eu recours.

Cas d'accompagnement et d'approbation d'outils

Conseiller en aménagement

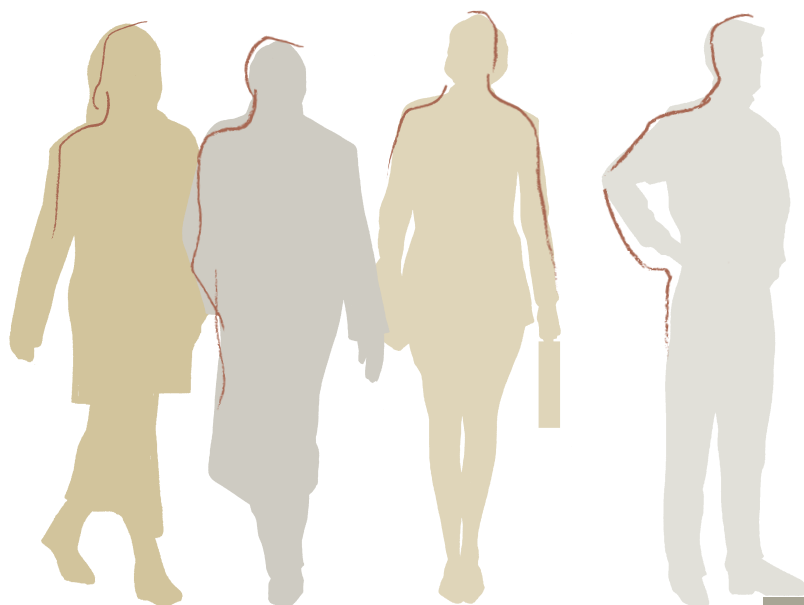
Un profil de compétences a été développé par le responsable RH en collaboration avec un gestionnaire du domaine de spécialité. Les questions de l'examen écrit étaient formulées par celui-ci puis bonifiées par le représentant de la CFPM. L'exercice a conduit à administrer un examen écrit de qualité. Le responsable RH a sollicité à nouveau l'aide de la CFPM pour traiter les résultats obtenus en fonction des besoins en main-d'œuvre de son unité. Ceci a permis un examen attentif de l'outil et a conduit à l'interprétation des résultats en fonction de plusieurs éléments (outil, degré de tolérance de la correction, provenance et caractéristiques du bassin de candidatures, capacité de l'unité à former de nouveaux candidats, etc.). Reconnaisant la valeur de la démarche, le requérant est revenu pour faire approuver l'outil de la prochaine étape, soit l'entrevue.

Bibliothécaire responsable

Initialement, l'unité requérante demandait à la CFPM d'approuver un outil écrit de connaissances pour ce poste de catégorie « professionnel ». En révisant d'abord avec l'intervenant RH le profil de compétences, il est apparu plus judicieux de développer un outil d'entrevue pour évaluer des habiletés telles la supervision d'employés, l'organisation, la résolution de problèmes, et à travers elles, l'expertise professionnelle plutôt que les connaissances. L'accompagnement s'est axé sur le développement des questions de l'outil, les réponses attendues et leur pondération. Le représentant de la CFPM a également fourni de plus amples explications sur l'utilisation des échelles d'évaluation par compétence. Au terme de l'exercice, l'unité avait en main un outil plus adéquat pour mesurer les compétences recherchées et avait une meilleure compréhension de la « mécanique » d'évaluation en utilisant à bon escient les échelles proposées.

Un cadre et un professionnel

Un représentant de la CFPM a fait valoir l'importance de faire approuver l'outil d'entrevue dans au moins deux situations de bassin restreint de candidatures. La démonstration de l'évaluation de la compétence contribue à diminuer le risque de contestations basées sur la présomption d'iniquité ou de partialité.



TRAITEMENT DES PLAINTES

L'examen des plaintes logées par les employés permet de statuer sur le fondement de leurs allégations. Le rôle de la Commission est de vérifier les données en lien avec ces allégations et le rationnel des décisions prises lors du processus d'évaluation.

En 2008, la Commission a examiné 14 plaintes alors qu'entre 2005 et la fin de l'exercice 2007, elle en avait examiné 22 au total.

Tableau 1 PLAINTES TRAITÉES¹

	2005	2006	2007	2008
Cadres	2	5	0	4
Professionnels	8	2	0	1
Cols blancs	3	0	2	9
	13	17	2	14
Arrondissements	5	2	0	1
Services	8	5	2	13

La Commission croit qu'un certain niveau de plainte peut être un indice de la confiance des employés envers l'organisation.

L'employé qui considère avoir été lésé lors d'un processus de dotation peut déposer une plainte à la Commission. Ce recours mis à sa disposition par l'administration municipale lui permet d'exprimer son doute ou son insatisfaction à l'égard d'une décision qui le concerne. La Commission a le mandat de traiter la plainte en examinant la ou les parties du processus de dotation remises en cause par le plaignant.

D'entrée de jeu, la Commission croit qu'un certain niveau de plainte peut être un indice de la confiance des employés envers l'organisation. S'ils ne craignent pas des représailles, ils n'hésiteront pas à manifester leur désaccord à l'employeur. La qualité générale des processus de dotation de l'unité n'est pas pour autant en cause considérant que plusieurs des

plaintes proviennent d'employés d'unités soucieuses d'adopter de bonnes pratiques de dotation. Par ailleurs, le **tableau 1** ci-dessus indique que les employés des arrondissements se tournent moins vers la CFPM que ceux des services corporatifs et qu'en conséquence ils seraient moins enclins à recourir aux ressources corporatives à leur disposition. Connaissent-ils ces ressources ?

Selon la procédure établie, l'employé doit d'abord exprimer son désaccord à l'employeur, puis déposer une plainte à la Commission. Il arrive qu'il n'y ait pas matière à examen. Parfois, les arguments invoqués sont insuffisants pour soulever un doute raisonnable quant à l'équité ou à la cohérence des décisions prises par l'unité. En 2008, des 21 plaintes déposées, 14 ont été traitées.

¹ Les concours associés aux catégories d'emploi suivantes n'ont pas fait l'objet d'une plainte : Policiers, pompiers et cols bleus.

3.1 TRAITEMENT DES PLAINTES : LES OBJECTIFS POURSUIVIS

En 2008, dans le but d'améliorer l'efficacité de ce recours, la CFPM a proposé des rencontres avec les parties afin d'en venir à une compréhension commune des faits ou à une entente. Avant même de commencer l'examen de la plainte, une rencontre avec l'employeur permet de l'informer du déroulement du processus et de ses avantages tant pour lui que pour son employé, et ce, peu importe l'issue.

Cette rencontre permet aussi au représentant de la CFPM de prendre connaissance des démarches de l'employeur auprès de son employé ou des propositions qui lui ont été faites. Dès ce moment, la Commission peut recommander la suspension temporaire du concours ou d'une étape du concours jusqu'à la fin de son examen. Il en va de l'intérêt de toutes les parties, l'employeur y gagne sur le plan de sa crédibilité et l'employé se sent respecté.

En résumé, les objectifs poursuivis par le traitement des plaintes sont les suivants.

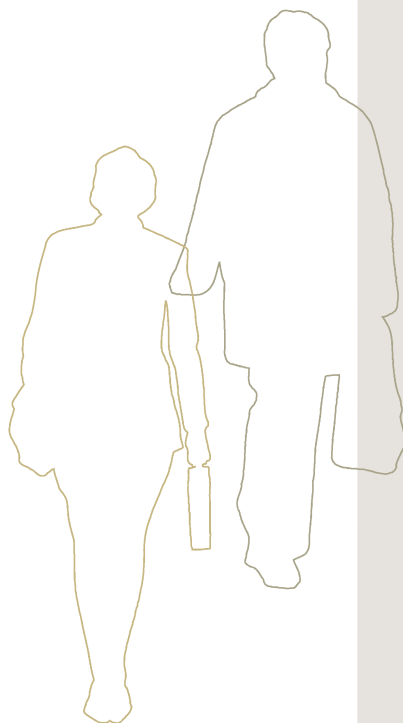
L'employé peut :

- > Exprimer une insatisfaction, un doute
- > être reconnu et accueilli
- > obtenir une révision neutre et non partisane d'une décision de gestion qui le concerne afin de comprendre le rationnel de cette décision
- > accepter une entente (solution) proposée par l'employeur
- > maintenir sa confiance envers le système de dotation
- > obtenir réparation

La direction de l'unité (l'employeur) peut :

- > Réviser une pratique ou une décision jugée injuste ou inéquitable
- > démontrer la conformité de sa pratique de dotation à l'égard des règles et des valeurs
- > corriger à temps les erreurs constatées et ainsi rétablir l'équité en cours de processus
- > réduire par conséquent le nombre de plaintes potentielles (dans le même processus)
- > proposer une solution à l'employé lésé
- > adopter une pratique plus appropriée pour les futurs processus d'évaluation
- > démontrer la qualité et la compétence de personnes nommées à des postes sans traitement préférentiel

Le traitement d'une plainte par la Commission est une opportunité, pour toutes les parties impliquées, de se faire entendre, d'analyser les données, de résoudre les problèmes ou d'améliorer les pratiques de dotation à la Ville. Ces démarches individuelles ont une portée collective et toute l'organisation peut en bénéficier.



3.2 PLAINTES TRAITÉES EN 2008

Le **tableau 2** fournit une distribution des plaintes selon les étapes remises en cause.

Tableau 2 PLAINTES 2008 SELON L'ÉTAPE DU PROCESSUS DE DOTATION		
	Plaintes examinées	Plaintes fondées
Étapes	14 ²	2
Affichage	7	
Admissibilité	10	
Profil de compétences	3	
Outil écrit	4	√
Administration outil écrit		
> convocation	1	
> correction (méthode) / correcteurs	3	√
> traitement résultats	2	√
> transmission de l'information	1	
> exemption	2	
Outil d'entrevue	3	√
Administration outil d'entrevue		
> convocation	2	
> conflits d'intérêts / comité d'évaluation	3	√
> évaluation des candidats	3	√
> encadrement pour évaluer	1	
> transmission de l'information	2	√
Nomination	-	

L'**affichage** des concours fut une étape souvent critiquée en 2008. Le manque de transparence de certains avis de concours en fut souvent la cause. En effet, l'utilisation de critères d'admissibilité non précisés lors de l'affichage, même lorsqu'ils sont appliqués avec équité, peut influencer négativement sur la perception des employés. L'examen de toutes les plaintes en 2008 touchant cet aspect de l'admissibilité a déterminé qu'aucun candidat n'avait été pénalisé. Néanmoins, la Commission a recommandé aux unités

concernées de procéder à un nouvel affichage qui préciserait les critères d'admissibilité utilisés, si une telle situation se présentait à nouveau.

On constate également que l'**admissibilité** à un concours fut l'étape la plus contestée. Le désaccord sur le bien-fondé d'une décision liée à l'admissibilité est souvent relié à la pertinence de la compensation scolarité/ expérience considérée équivalente au profil recherché. Par exemple, des employés ont déploré le fait que certaines de leurs

2 Il est à noter qu'une même plainte peut se rapporter à plus d'une étape du processus de dotation. Ainsi, les 14 plaintes examinées avaient trait à plusieurs des étapes des processus de dotation. Toutefois, l'étape liée à la nomination n'a jamais été ouvertement contestée.

expériences de travail n'aient pas été reconnues. Dans les cas examinés, les décisions d'admissibilité étaient justes et équitables. Mais les employés comprennent parfois difficilement la logique de ces décisions lorsque leur candidature à un même emploi affiché dans le cadre de concours différents, est soit refusée, soit acceptée et que les deux décisions peuvent néanmoins être équitables dans leurs contextes respectifs. À cet effet, il est utile de rappeler que la réglementation municipale³ prévoit à l'article 5 «...que les personnes soumises à un même processus de dotation des postes sont évaluées de façon impartiale et équitable.»

Dans quelques cas, le **profil de compétences** a engendré des problèmes aux étapes de l'évaluation. Dans un premier cas, tenter d'évaluer 23 compétences à partir de 8 questions d'entrevue était un objectif irréaliste. Dans deux autres cas, l'évaluation des connaissances par un examen écrit, comme prévu dans le profil des compétences du SCH, ne semblait pas pertinente puisque ces connaissances pouvaient être acquises rapidement en cours d'emploi. La Commission a recommandé aux unités concernées de se questionner sur la nécessité d'évaluer les connaissances et, avec la collaboration du SCH, d'évaluer la possibilité de retirer cette compétence de ces profils d'emplois.

Les **outils écrits et leur administration** ont fait l'objet de plusieurs litiges. Certains questionnaires servant à l'évaluation des connaissances, notamment ceux dont les questions pouvaient avantager les employés de l'unité, les méthodes de correction appliquées et le traitement des résultats ont été perçus comme autant de sources d'iniquité par les plaignants. Des plaintes liées aux **outils d'entrevue et à leur administration** ont également fait l'objet d'examen. Il a été question de la pertinence de certaines questions des outils d'entrevue, de l'équité de l'évaluation des candidats et aussi de l'impartialité des membres de comités. Dans la majorité des cas signalés, les candidats n'avaient pas été pénalisés.

Cependant, deux des plaintes concernant les **outils écrits et d'entrevue** se sont avérées fondées. La Commission avait conclu pour l'une de ces plaintes qu'il y avait suffisamment d'éléments relevés dans le processus de dotation pour affecter le caractère équitable de l'évaluation et pour soulever un doute raisonnable quant à son caractère impartial. L'unité d'affaires, qui avait étroitement collaboré lors de l'examen de la plainte avec la CFPM, a reconnu la nécessité de modifier certaines pratiques (en conformité avec les conclusions de la Commission). En effet,



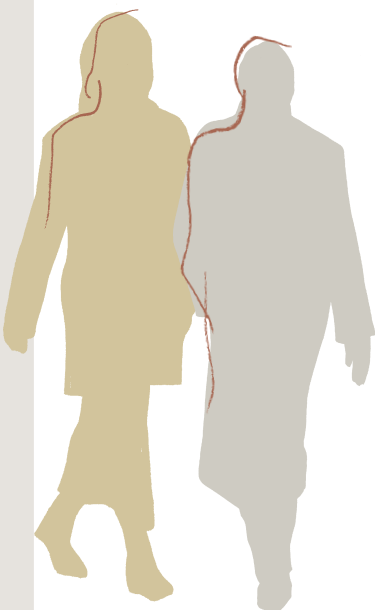
³ Source : Règlement 04-061 adopté par le conseil municipal à sa séance du 17 mai 2004

la direction de cette unité a saisi cette occasion pour sensibiliser son équipe RH à l'importance d'accorder une attention particulière à la composition des comités d'évaluation afin d'en exclure tout évaluateur susceptible de créer une impression de partialité. Dans certaines circonstances, des évaluateurs externes à l'unité seraient dorénavant invités pour siéger à leurs comités d'évaluation ou des mandats de sélection seraient accordés à des firmes externes reconnues. Puisque cette problématique liée à la perception de partialité des membres de comités avait également été soulevée dans d'autres unités lors des vérifications de conformité, la Commission formule une recommandation pour sensibiliser les gestionnaires à ce sujet.

Dans le cas de l'autre plainte considérée comme fondée, la reconnaissance par les représentants de l'unité du préjudice subi par le plaignant ainsi que l'intervention en temps opportun de la représentante de la CFPM ont permis de corriger l'iniquité causée à l'étape de la correction de l'examen écrit et du traitement des résultats. Le plaignant a pu en conséquence être convoqué à l'étape suivante du processus de dotation. Au terme de ces communications avec l'employeur et l'employé, les parties ont trouvé satisfaction.

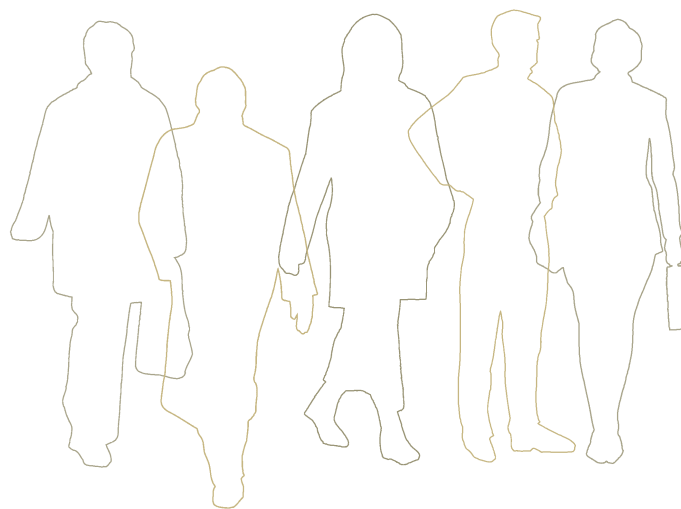
Par ailleurs, pour la majorité des plaintes examinées par la Commission, l'analyse des données n'a pas démontré que le plaignant avait subi un préjudice dans le cadre du processus de dotation. La Commission concluait dans ses rapports qu'il avait été traité de façon équitable, que les principes généraux reconnus dans le domaine de la mesure et de l'évaluation avaient été bien appliqués et qu'il n'y avait pas lieu de donner suite aux représentations des employés concernés. Les unités d'affaires visées par ces plaintes ont pu faire valoir la qualité des processus désignés. La Commission a rendu des avis pour chacune des plaintes et a souligné dans ses rapports la bonne collaboration des représentants des unités ainsi que la conformité des processus examinés.

La Commission a profité de l'occasion de l'examen d'une plainte pour attirer l'attention de la direction RH des unités sur d'autres aspects liés au même processus de comblement de postes. Ainsi, des pratiques qui méritent d'être bonifiées ont été commentées. Dans tous les cas, aucun candidat n'avait été pénalisé. Dans cet esprit, la Commission a fait une vingtaine de recommandations spécifiques aux unités, sur divers sujets, qui contribuent à améliorer les pratiques de dotation à la Ville.



Outre les plaintes qui ont été examinées, d'autres plaintes portées à l'attention de la Commission n'ont pu être traitées sous l'angle du non-respect des règles. Elles concernaient le comblement temporaire des postes. En effet, l'absence d'encadrement, particulièrement en ce qui a trait à l'affichage lors d'un comblement temporaire, et ce, principalement pour des postes de cadres, a été signalée à quelques reprises à la Commission. Les employés auraient apprécié avoir l'occasion de faire valoir leurs compétences et se sont sentis privés d'une opportunité de progresser sur le plan professionnel.

Conséquemment, la Commission maintient qu'une réflexion concernant la nécessité d'encadrer le comblement temporaire d'un poste est souhaitable.



RECOMMANDATIONS

Concernant l'affichage et les comités d'évaluation⁴, la Commission recommande :

Recommandation 8

Que les gestionnaires des unités d'affaires :

- S'assurent de bien préciser, dès l'affichage d'un concours, tous les critères qui serviront à déterminer l'admissibilité des candidats afin d'éviter des modifications ultérieures qui induisent des perceptions négatives.

Si un ou des critères d'admissibilité n'avaient pas été mentionnés à l'affichage d'origine, par souci de transparence, il est préférable de procéder à un nouvel affichage.

- S'assurent de l'absence de conflit d'intérêts (potentiel ou réel) des membres composant leurs comités d'entrevue.

Concernant le comblement des postes temporaires, la Commission recommande :

Recommandation 9

Étudier la possibilité d'introduire des encadrements pour le comblement temporaire des postes vacants, dans l'éventualité où les gestionnaires ne peuvent pas les combler de façon permanente. Ces encadrements devraient inclure l'affichage du poste et devraient exiger que les personnes nommées temporairement répondent aux conditions d'admissibilité, sauf s'il y a une problématique de pénurie de main-d'œuvre.

COMMENTAIRES DU SERVICE DU CAPITAL HUMAIN

La portée de cette recommandation s'adresse aux gestionnaires des unités d'affaires.

Par ailleurs, le SCH verra à apporter des précisions au guide des règles de dotation, relativement à l'affichage d'un concours.

Depuis 2005, la notion de conflit d'intérêts des membres de comités d'entrevue est abordée dans le cadre des modules de formation diffusés par le SCH. Un formulaire à cet effet est aussi disponible dans la banque d'outils de référence, pour les intervenants RH des unités d'affaires. Un bulletin de la CFPM portant sur ce sujet a d'ailleurs déjà été diffusé.

Par définition, le comblement temporaire répond à des besoins à court terme qui requiert des processus rapides, afin de ne pas compromettre le bon déroulement des activités opérationnelles des unités d'affaires.

Par ailleurs, le SCH partage les préoccupations de la Commission, à savoir qu'il est préférable, dans des circonstances normales, que ces postes soient affichés et que les candidats répondent aux conditions d'admissibilité.

⁴ Les autres aspects de la dotation qui ont été touchés par les plaintes font l'objet de recommandations spécifiques dans d'autres parties du présent rapport.

POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Un des volets de la mission de la Commission, prévu à la Charte, est de vérifier le caractère impartial et équitable des politiques en matière de gestion de la main-d'œuvre.

VÉRIFICATION DU CARACTÈRE ÉQUITABLE ET IMPARTIAL DE LA POLITIQUE DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES CADRES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

La Commission encourage les gestionnaires des unités d'affaires à participer aux activités facultatives de formation offertes par le Service du capital humain.

En 2008, la Commission a précisé la portée de ce mandat et a amorcé une première vérification. Parmi les politiques de gestion de la main-d'œuvre du Service du capital humain, la Commission a donné priorité à celle liée à la performance des cadres étant donné son impact sur la dotation (par exemple, l'évaluation de la performance des cadres a été utilisée lors de l'application des mesures transitoires).

La Commission a présenté les constats particuliers de cette vérification au SCH et à la Direction générale au début de l'année 2009. Essentiellement, la Commission est d'avis que la politique de gestion de la performance des cadres est à sa face même une politique équitable et impartiale. De plus, les outils de gestion de la performance (rapports de gestion de la performance et bilan des compétences) fournissent aux gestionnaires un encadrement utile et favorisent l'équité et l'impartialité du processus.

La Commission a de plus souligné qu'une des caractéristiques intéressantes de la politique est la possibilité pour le cadre de faire appel en cas de différend avec ses supérieurs. La Commission juge que l'accent qui est mis sur la discussion et la résolution de problèmes entre le cadre et ses supérieurs est tout à fait approprié.

La Commission encourage les gestionnaires des unités d'affaires à participer aux activités facultatives de formation offertes par le SCH. Cette formation devrait permettre aux gestionnaires d'améliorer leur capacité d'évaluer, de façon équitable et impartiale, l'atteinte des objectifs fixés pour leur personnel cadre.





Plan de communication

La CFPM a diffusé en 2008, à l'intention des intervenants en ressources humaines, trois nouveaux bulletins d'information portant sur les sujets suivants :

- > Les éléments importants à considérer à chacune des étapes d'un processus d'évaluation des compétences (mai - N° 14);
- > l'évaluation de l'habileté à communiquer par écrit en français (septembre - N° 15);
- > les lignes directrices permettant l'exemption d'un ou plusieurs candidats à certaines étapes d'évaluation (septembre - N° 16).

Les bulletins d'information sont un moyen efficace de faire connaître aux services et arrondissements comment seront analysées certaines situations en dotation dans le cadre d'une vérification de conformité ou de traitement de plaintes. La Commission souhaite, par cette approche proactive, faire connaître les pratiques de dotation qui assurent l'équité et l'impartialité et sur lesquelles elle s'appuie dans le cadre de ses différents mandats.

La Commission a également ajouté, sur les sites Internet et intranet de la Ville, les documents suivants :

- > Rapport synthèse 2007 de la vérification des processus de dotation (sur la page intranet réservée au réseau des cadres en ressources humaines seulement)
- > Rapport annuel 2007 de la Commission de la fonction publique de Montréal
- > Plan d'affaires 2008 et celui de 2009

Développement de l'expertise de l'équipe de la CFPM

Par diverses activités, la Commission s'est interrogée et positionnée sur des sujets d'intérêts liés à ses mandats. Ainsi, le personnel de la CFPM a pu participer aux activités suivantes :

- > Formation sur la diversité culturelle et générationnelle avec la collaboration d'une firme externe. Plusieurs conseillers en ressources humaines du SCH ont également participé à cette activité afin de développer une compréhension commune sur cette réalité importante en dotation.
- > Participation au 15^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF) ayant pour thème « Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ? ».
- > Autres formations spécifiques pour le développement professionnel des membres de l'équipe.

Coordination :

Christian Ruelland

Rédaction :

Dominique Groleau

Révision linguistique :

Textecom inc.

Conception graphique :

Rouleau•Paquin design communication

Dépôt légal

2^e trimestre 2009

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN: 978-2-7647-0801-9 (version papier)

ISBN: 978-2-7647-0802-6 (version électronique)

OÙ NOUS JOINDRE ?

La Commission vous invite à consulter son site **Internet** ou le site **intranet** de la Ville de Montréal pour en savoir plus sur ses activités. Vous y trouverez notamment les articles de la loi et du règlement municipal qui concernent la Commission, des renseignements sur le traitement des plaintes et d'autres informations utiles.

Commission de la fonction publique de Montréal

500, place d'Armes, 18^e étage, bureau 1810
Montréal (Québec) H2Y 2W2

Téléphone : 514 872-4268

Télécopieur : 514 872-1788

Courriel : cfpm@ville.montreal.qc.ca

