

COMMISSION DE LA
FONCTION PUBLIQUE
DE MONTRÉAL

CFPM

RAPPORT SYNTHÈSE 2014

Pour une embauche
juste et équitable

**COMMENTAIRES DE LA
COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL
AUX RÉPONSES OBTENUES À
SES AVIS ET RECOMMANDATIONS 2014**

**Document approuvé
à la séance du 6 mai 2015**

Montréal 

TABLE DES MATIÈRES

Commentaires de la CFPM aux réponses obtenues à ses avis et recommandations en lien avec les volets suivants :

PARTIE 1 - PLAINTES	PAGE 3
PARTIE 2 - SIGNALEMENTS.....	PAGE 12
PARTIE 3 - DOSSIERS DE VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ	PAGE 18
PARTIE 4 - DOCUMENT D'ORIENTATION	PAGE 24
PARTIE 5 - RAPPORT ANNUEL 2014.....	PAGE 25

LÉGENDE

P-14-001-R1 exemple de la numérotation

P : Plainte **14** : année de la vérification **001** : numéro du dossier **R1** : Recommandation 1

A : AVIS

RA : RAPPORT ANNUEL

R : RECOMMANDATION

AH : VÉRIFICATION Ad-HOC

P : PLAINTE

Do : DOCUMENT D'ORIENTATION

S : SIGNALEMENT

V : VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ

PARTIE 1 - PLAINTES

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait de la réponse du SPVM	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-001</p> <p>Dans le cadre d'un processus col bleu d'agent de sécurité au SPVM, en 2012, le plaignant allègue avoir été refusé à la suite de l'enquête de sécurité et réputation du SPVM. Le refus est basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ une participation à une infraction criminelle à laquelle il aurait été reconnu non-coupable; ▪ son dossier médical; ▪ la qualité de ses fréquentations. <p>Le refus du SPVM d'embaucher un candidat civil suite à une recommandation d'un agent-enquêteur policier, de la section des enquêtes internes et normes professionnelles, s'appuie sur des enjeux de sécurité et de réputation.</p> <p>La CFPM a demandé un avis juridique et analysé la documentation afin de juger du caractère impartial et équitable de cette enquête de sécurité/réputation.</p> <p>Le dossier d'enquête démontre que l'antécédent criminel est en lien avec l'emploi postulé. Les bonnes mœurs et la transparence apparaissent raisonnablement liées à l'exécution du travail et revêtent une importance particulière pour un corps de police. De plus, le dossier d'enquête a été mené avec équité.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A1 Par conséquent, la CFPM est d'avis que le plaignant a été traité en conformité avec les valeurs de dotation prônées à la Ville de Montréal. La plainte est considérée non-fondée.</p> <p>Toutefois, l'analyse des documents qui ont servi à cette enquête révèle la nécessité d'un encadrement quant aux critères de réputation et de sécurité. La CFPM soulève également une préoccupation quant à l'expertise médicale.</p> <p style="text-align: center;">Recommandations</p> <p>P-14-001-R1 « Élaborer des encadrements portant sur les critères de réputation et de sécurité afin de maximiser la validité et la fidélité des décisions portant sur la recommandation ou pas d'un postulant au SPVM. »</p> <p>P-14-001-R2 « Dans l'éventualité où une décision de non-recommandation d'un postulant devait être appuyée sur un enjeu d'ordre médical, la CFPM recommande qu'une expertise extérieure soit demandée par un médecin attitré de l'employeur. »</p>	<p style="text-align: center;">Recommandations appliquées</p> <p>P-14-001-R1 « <i>En octobre 2013, le Module embauche de la Division des affaires internes et normes professionnelles a amorcé un processus d'optimisation de la procédure d'enquête d'embauche pour les employés du SPVM. Quelques mesures ont été identifiées et des changements seront apportés tout au long de l'année 2014. Nous sommes d'avis que l'identification claire de critères de réputation et de sécurité viendra bonifier notre analyse de l'information recueillie et permettra ainsi de mieux diriger l'enquêteur.</i> »</p> <p>P-14-001-R2 « <i>Le SPVM est d'avis qu'un enquêteur du Module embauche de la Division des affaires internes et normes professionnelles doit s'assurer de ne pas être influencé uniquement par des propos relatifs à la condition médicale d'un candidat. Advenant le cas où une décision de non recommandation s'appuyait sur un enjeu d'ordre médical, une expertise supplémentaire par un médecin attitré par le Bureau médical de la Ville de Montréal sera exigée.</i> »</p>	<p style="text-align: center;">Avis Conformité à la PDGMO</p> <p>La CFPM accueille favorablement l'engagement du SPVM.</p> <p>L'optimisation des procédures d'enquêtes de réputation ainsi que celles de sécurité devrait contribuer à la validité et à la fidélité des décisions des enquêteurs du service.</p> <p style="text-align: right;">Principale valeur : Équité</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SCHC	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-002</p> <p>Dans le cadre d'un processus pour combler temporairement un poste d'agent ressources humaines dont l'affichage est destiné « <i>aux employés de la Ville seulement</i> », un employé permanent allègue :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que le candidat nommé est de l'externe; 2. Que l'embauche du candidat de l'externe a été créée dans le Registre de postes avant la fin de l'affichage et le processus d'évaluation des compétences; 3. Que lui-même le plaignant n'a pas été considéré pour l'emploi malgré le fait qu'il ait déjà été reconnu admissible et qualifié pour un autre poste du même emploi. <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>La CFPM est d'avis que la plainte est fondée. Le candidat nommé était non-admissible, car l'affichage s'adressait uniquement à l'interne. De plus, la candidature du plaignant aurait dû être retenue pour l'emploi.</p> <p>A2 La nomination du candidat laisse place à une apparence de favoritisme. Le processus d'affichage et la décision d'admissibilité ne sont pas conformes à l'article 10.2.2 de la PDGMO. Plusieurs valeurs ont été compromises, notamment la compétence, l'équité et la transparence.</p> <p>A3 «De plus, certaines actions prises dans le traitement de la candidature du plaignant vont à l'encontre de la PDGMO, plus particulièrement des articles 1 et 10.2.2 b) »</p> <p>« ... Le plaignant aurait dû être rencontré en entrevue de sélection étant donné qu'il a été reconnu admissible et qualifié pour un autre poste du même emploi et requérant les mêmes exigences.»</p> <p>A4 « La terminologie utilisée par l'employeur au système SIMON RH pour informer les candidats de leur décision d'admissibilité manque de transparence. L'usage des termes « retenu » ou « non retenu » devrait être employé uniquement à la dernière étape du processus de dotation, soit à la suite du choix du candidat sélectionné par le gestionnaire, parmi ceux qui se sont qualifiés. »</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>A2 Le candidat nommé «<i>était admissible pour le poste, car il répondait aux critères de scolarité et d'expérience. Une fois le constat fait que l'affichage interne ne suscitait pas de candidature répondant au profil recherché, l'affichage aurait dû être prolongé et ouvert à l'externe.</i> » Le candidat nommé « <i>est maintenu dans son poste d'agent ressources humaines à titre de contractuel (TCON).</i> »</p> <p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>A3 <i>Par souci d'efficacité et afin de ne pas perturber indûment les opérations d'une unité, le SCHC évite de déplacer un employé provenant d'une autre unité d'affaires pour combler un besoin temporaire.</i> »</p> <p style="text-align: center;">Accord (en cours de réalisation selon le SRH)</p> <p>A4 « <i>Le statut 'non retenu' à l'étape d'admissibilité est habituellement utilisé pour des candidatures externes. Pour les candidats internes, nous favorisons l'inscription des statuts et motifs «admissible – non retenu» ou «non admissible - motif».</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis Non-conformité à la PDGMO</p> <p>A2 La CFPM réitère que la nomination d'un candidat externe de la Ville est non-conforme à la PDGMO car non admissible à un poste affiché à l'interne et réservé aux employés de la Ville. L'affichage externe ne pourrait être envisagé que dans une situation de bassin de candidats internes insuffisants. Or, il apparaît clairement que ce n'est pas le cas dans le domaine des ressources humaines à la Ville. Un certain nombre de candidats internes admissibles ont postulé sur cet affichage sans être considérés de même que d'autres candidatures internes admissibles auraient pu postuler jusqu'à la fin de l'affichage, n'eût été la décision hâtive de nommer cette candidature externe.</p> <p>Le fait que son embauche ait été inscrite et officialisée avant même la fin de l'affichage dans les systèmes RH peut laisser croire à du favoritisme.</p> <p>A3 De plus, la CFPM réitère que le SCHC déroge à la PDGMO en ne rencontrant pas le plaignant en amont du processus d'évaluation des compétences. Son statut aurait dû être non seulement « admissible » mais également « qualifié ».</p> <p>A4 La CFPM accueille favorablement la terminologie qu'entend utiliser l'employeur pour l'admissibilité des candidats qui n'est toutefois pas celle employée dans ce processus. À ce jour, la recommandation n'est pas toujours appliquée.</p> <p>Valeurs : Équité, impartialité, transparence, compétence.</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-004</p> <p>Une plainte a été déposée relativement à un échec à l'entrevue pour un poste d'aide-bibliothécaire dans l'arrondissement de Villeray - Saint-Michel - Parc-Extension. Le plaignant allègue des lacunes au processus de dotation en lien avec l'affichage et le matériel d'entrevue ainsi que l'absence de rétroaction, qui lui auraient été préjudiciables.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A5 À la suite de l'analyse du dossier, la CFPM conclut que l'échec du plaignant relevait de sa performance à l'entrevue, laquelle a été adéquatement justifiée. La CFPM est d'avis que la plainte est non-fondée.</p> <p>Toutefois, selon la CFPM, la demande d'une rétroaction à la suite d'une entrevue est légitime et elle suggère certains ajustements au SCHC pour démontrer plus de transparence, et ce, sans être en contradiction avec l'optimisation des processus de dotation visé par le SCHC dont voici une proposition de bonification :</p> <p style="text-align: center;">Bonification</p> <p>« Le SCHC pourrait envisager, pour les candidats qui en font la demande, la possibilité d'émettre une lettre-type dans laquelle le pointage obtenu à chacune des compétences évaluées serait communiqué par écrit au candidat en mentionnant qu'il n'y aurait pas d'autres précisions apportées à ces résultats. » (réf. : rapport de plainte, 7 mars)</p>	<p style="text-align: center;">Accord Bonification (en cours de réalisation selon le SRH)</p> <p><i>« ...Exceptionnellement, pour ce processus, nous avons décidé de ne pas procéder aux rétroactions compte tenu du trop grand nombre de candidats.</i></p> <p><i>Nous considérons avoir souscrit à la valeur de transparence puisqu'une lettre type mentionnait que nous ne pourrions donner suite à aucune demande de rétroaction concernant les résultats obtenus à l'entrevue.</i></p> <p><i>Toutefois, le SCHC s'engage à l'avenir à offrir une rétroaction d'entrevue aux candidats qui le demandent. »</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis</p> <p>Conformité aux valeurs de dotation</p> <p>La CFPM accueille favorablement l'engagement du SCHC à l'effet d'offrir une rétroaction à la suite d'une entrevue aux candidats de l'interne et de l'externe qui en feront la demande.</p> <p>Principale valeur : Transparence</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-006</p> <p>À la suite d'un processus de dotation de deux postes de «<i>Chargé de communication</i>» au Service de la concertation avec les arrondissements et des ressources matérielles (SCARM), le plaignant fait ces trois allégations :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La rétroaction qu'il a obtenue à la suite de l'entrevue n'était ni transparente, ni professionnelle. 2. Les évaluateurs sont régulièrement les mêmes lors des processus relatifs aux emplois dans le domaine des communications. 3. Le gestionnaire a annoncé par courriel la nomination de la personne ayant obtenu le poste avant l'obtention des résultats dans l'application SIMON par les autres candidats participant au processus d'évaluation des compétences. <p>En ce qui a trait à l'allégation 1 : La CFPM ne peut se prononcer sur cette allégation faute de preuves substantielles. Elle propose au SCHC de vérifier la véracité des allégations et d'offrir le coaching nécessaire afin d'optimiser la qualité des rétroactions.</p> <p>En ce qui a trait à l'allégation 2 : Il n'y a pas d'éléments démontrant que le plaignant ait été traité avec partialité ou désavantagé par les évaluateurs.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A6 En ce qui a trait à l'allégation 3 : En lien avec les valeurs énoncées à l'article 5 de la PDGMO, la CFPM est d'avis que ce volet de la plainte est fondé.</p> <p style="text-align: center;">Recommandation réitérée P-12-014-R18</p> <p>À cet effet, la CFPM réitère la recommandation R18 déposée en 2012, dans le cadre du dossier de plainte P-12-014, qui vise à : «<i>Informers tous les candidats de leur résultat préalablement à la publication du nom de la personne retenue pour le comblement du poste.</i>»</p> <p>Puisque le SRH a déjà confirmé son accord à cette recommandation, la CFPM demande au SRH de s'assurer de systématiser l'application de cette recommandation à l'ensemble des processus de dotation.</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>En ce qui a trait à l'allégation 1 : «<i>...nous tenons à souligner que l'équipe de la dotation a toujours offert son entière collaboration, notamment en intervenant de façon proactive lors des rétroactions effectuées au candidat pour les différents processus auxquels il a participé.</i>»</p> <p>En ce qui a trait à l'allégation 2 : Selon le SRH, la situation dénoncée par le candidat sera résolue dans le cadre des prochains processus par «<i>l'avènement de la nouvelle division des cadres au SRH qui fait en sorte que les mandats de dotation propres aux communications seront confiés à d'autres intervenants RH.</i>»</p> <p>A6 En ce qui a trait à l'allégation 3, le SCHC répond : «<i>La conseillère RH au dossier n'a pas eu connaissance des faits allégués.</i>»</p> <p style="text-align: center;">Recommandation réitérée P-12-014-R18</p> <p style="text-align: center;">Accord</p> <p>Dans le cadre du dossier de plainte traitée en 2012, le SCHC répondait à la recommandation :</p> <p>«<i>Le SCHC prend bonne note des commentaires de la CFPM... et est en accord pour mettre en œuvre les recommandations suggérées.</i>»</p>	<p style="text-align: center;">Avis Non-conformité à la PDGMO</p> <p>Que la conseillère du SCHC n'ait pas eu connaissance des faits allégués n'a pas empêché la CFPM de constater et de démontrer que cette pratique a eu cours.</p> <p>Le SCHC a exprimé son accord avec certaines recommandations de la CFPM en 2012, notamment celle ici réitérée, mais force est de constater que des problèmes persistent en 2014 en ce qui a trait au respect du moment approprié de la publication du nom de la personne retenue.</p> <p>La CFPM réaffirme qu'une condition essentielle afin de maintenir le lien de confiance entre les employés et la pratique dotation à la Ville est d'officialiser les nominations dans les équipes de travail après que les candidats participants au processus aient été informés de leurs résultats.</p> <p>À ce jour, la recommandation n'est pas toujours appliquée.</p> <p style="text-align: center;">Principale valeur : Transparence</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-007</p> <p>Le plaignant a échoué au test d'aptitudes physiques dans le cadre d'une évaluation regroupant trois emplois de cols bleus : <i>préposé aux travaux généraux, préposé aux travaux et à la propreté, préposé à l'entretien (sports et loisirs)</i>.</p> <p>Le plaignant s'identifie comme une personne handicapée en vertu de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi et allègue avoir demandé un accommodement du test d'aptitudes physiques, ce qui lui aurait été refusé.</p> <p>Le plaignant met en cause le fait que l'on invite les personnes handicapées à postuler à la Ville de Montréal par l'entremise d'activités de recrutement favorisant l'employabilité alors que l'employeur ne met pas tout en œuvre pour les embaucher.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A7 La CFPM est d'avis que la décision du SRH de ne pas accommoder le candidat est raisonnable compte tenu des exigences physiques liées aux tâches et responsabilités de l'emploi de <i>Préposé aux travaux généraux</i>. Par conséquent, la plainte est non-fondée.</p> <p>Toutefois, la CFPM croit que la procédure entourant la réception et le traitement des candidats handicapés pourrait être révisée afin de mieux les informer. Ainsi, la CFPM recommande :</p> <p style="text-align: center;">Recommandations</p> <p>P-14-007-R1 « Les candidats ayant indiqué avoir un handicap sur le formulaire d'emploi devraient être systématiquement informés, suite à la décision d'admissibilité, qu'aucune adaptation ne serait accordée qui aurait pour effet de réduire les exigences physiques du test d'aptitudes physiques. »</p> <hr/> <p>Par ailleurs, ces trois emplois cols bleus ne requièrent pas les mêmes exigences physiques et ce test d'aptitudes est conforme pour l'emploi de <i>Préposé aux travaux généraux</i>, soit le plus exigeant des trois emplois, selon les descriptifs d'emplois officiels.</p> <p>P-14-007-R2 « S'assurer qu'il y ait adéquation entre les exigences physiques et les descriptifs d'emplois pour les emplois cols bleus de <i>Préposé aux travaux et à la propreté</i> et <i>Préposé à l'entretien (sports et loisirs)</i>.</p>	<p style="text-align: center;">Accord</p> <p>P-14-007-R1 <i>Le SRH prendra des mesures pour informer les candidats quant à l'ouverture de la Ville à procéder à des accommodements aux tests physiques dans la limite du possible et dans le respect des exigences des emplois. Les prochains affichages comprendront un texte modifié sous la rubrique PAÉ. »</i></p> <p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>P-14-007-R2 En date du 16 septembre 2014, le SRH n'envisageait aucune mesure à prendre suite à cette recommandation. « ... Il est à noter qu'en vertu des pouvoirs dévolus aux arrondissements en vertu de l'article 49.2 de la Charte de la Ville de Montréal, ces derniers ont la juridiction pour établir leurs règles de dotation à l'intérieur de leur arrondissement. Par conséquent, plusieurs arrondissements exigent que les employés soient disponibles pour effectuer les trois emplois de base. Pour des questions opérationnelles, les employés cols-bleus sont régulièrement affectés à l'une ou l'autre des fonctions dépendamment des saisons et des besoins de l'arrondissement. Cette polyvalence dans les emplois favorise la rétention des employés ... »</p> <p>Par ailleurs, en date du 4 novembre 2014, le SRH informait par courriel la CFPM que la « <i>Direction de la dotation et de la main-d'œuvre a demandé à la Direction de la rémunération globale et des systèmes d'information RH de procéder à l'harmonisation des descriptions de trois emplois de base cols bleus.</i> »</p>	<p style="text-align: center;">Avis Conformité à la PDGMO</p> <p>Recommandation R1 La CFPM reçoit favorablement cette réponse du SRH.</p> <p>Recommandation R2 En fonction des pouvoirs dévolus au conseil de ville en vertu de l'article 49.1 de la Charte, quelles que soient les exigences des arrondissements au niveau de la polyvalence des employés cols bleus de ces trois groupes d'emploi, ces exigences physiques ne peuvent déroger à celles prévues aux différents descriptifs officiels d'emploi ainsi qu'aux valeurs de la PDGMO et à son article 10.2.2 c) premier alinéa.</p> <p>De plus, cette façon de faire limite l'accès aux deux autres emplois cols bleus et peut contribuer à la sous représentation des femmes ainsi que des personnes ayant un handicap.</p> <p>L'harmonisation des descriptions de trois emplois cols bleus témoignera éventuellement d'un accord avec cette recommandation.</p> <p>À ce jour, la recommandation n'est toujours pas appliquée.</p> <p>Principale valeur : compétence</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-008</p> <p>Dans le cadre des processus d'agent de gestion des ressources financières et de conseiller en gestion des ressources financières au Service des finances, le plaignant n'a pas été reconnu admissible alors qu'il allègue avoir été jugé admissible par le passé à plusieurs processus présentant les mêmes exigences académiques.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A8 La CFPM est d'avis que la plainte n'est pas fondée dans le cadre des deux processus.</p> <p>La CFPM considère raisonnable que le SRH ait avisé le plaignant qu'il maintenait sa décision de non-admissibilité pour cause de scolarité insuffisante. Lorsqu'il obtiendra l'authentification de son évaluation comparative, son admissibilité sera révisée à la lumière des renseignements inscrits pour d'autres processus professionnels. »</p> <p>Toutefois, selon la CFPM, l'ensemble des décisions d'admissibilité relatives au plaignant depuis 2011 soulève des incongruités administratives. Par conséquent, elle recommande au SRH :</p> <p style="text-align: center;">Recommandation</p> <p>P-14-008-R1 « D'inclure une étape de recherche de l'historique d'admissibilité des candidatures internes par les intervenants RH afin d'assurer une cohérence dans les décisions d'admissibilité. »</p>	<p style="text-align: center;">Accord (en cours de réalisation selon le SRH)</p> <p>P-14-008-R1 « <i>Le SRH informe la Commission que nous sommes à développer à même le système de Recrutement Montréal, un historique des postulations et des éligibilités par candidat de manière à retracer au dossier l'ensemble des informations contenant sa candidature. Cette information sera également disponible à partir d'INFO-RH.</i> »</p>	<p style="text-align: center;">Avis Conformité à la PDGMO</p> <p>La CFPM accueille favorablement cette initiative du SRH. Cet « <i>historique des postulations et des éligibilités par candidat</i> » devrait favoriser une uniformité des décisions d'admissibilité.</p> <p>Principales valeurs : équité, compétence</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte de la plainte P-14-009-A</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste professionnel à l'arrondissement de Saint-Laurent, le plaignant a échoué à un test en ligne de communication écrite, avec un résultat situé à 0,35 point sur 100 du seuil de réussite. Il allègue que ce test comportait des lacunes lui ayant été préjudiciables.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A9 La CFPM est d'avis que le processus de dotation visé par la plainte a été effectué en respectant la valeur d'impartialité. Il n'y a pas eu de favoritisme à l'étape de la correction de la rédaction française.</p> <p>Toutefois, des lacunes inhérentes au test et à sa correction ont pu contribuer à le pénaliser indument. Dans ce contexte, « un écart de quelques dixièmes de points entre le score d'un candidat et le seuil de passage à un test, tel que celui analysé, ne peut être considéré suffisamment significatif pour mener à un résultat catégorique d'échec ».</p> <p>La CFPM a donc émis l'avis suivant :</p> <p>A10 La CFPM est également d'avis qu'il serait plus équitable de permettre au candidat d'accéder à la 2e étape du processus d'évaluation des compétences, soit l'entrevue.</p> <p>De plus, la CFPM propose des bonifications au test de communication écrite qui sont présentées en 2015 dans un rapport de vérification de conformité sur les tests en ligne.</p> <p style="text-align: center;">Bonifications</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Choisir une option de correction ne comportant pas de double pénalité. ▪ Élaborer des échelles d'évaluation pour chacune des sous-dimensions composant la dimension « Organisation et qualité du discours ». ▪ Intégrer aux directives l'ensemble des critères d'évaluation ainsi que leur pondération respective; adapter le langage spécialisé qui y est présenté afin que les propos tenus soient plus compréhensibles pour l'ensemble des candidats. ▪ Examiner la possibilité d'appliquer avec moins de sévérité les erreurs de frappe ou d'inattention. 	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>A10 « <i>Le SRH est plutôt d'avis que l'analyse des arguments présentés par la CFPM ne permet pas de conclure à une faute dans la correction de la rédaction du candidat ni à un traitement inéquitable de ce dernier. Le SRH est d'avis que le candidat a été traité équitablement et qu'il serait plutôt inéquitable, compte tenu de son échec au test, de lui permettre d'accéder à l'étape suivante du processus de sélection.</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis 9 Conformité à la valeur d'impartialité</p> <p style="text-align: center;">Avis 10 Non-conformité aux règles de la mesure et évaluation</p> <p>La réponse du SRH s'appuie en grande partie sur des commentaires de l'auteur et correctrice du test qui lui permettent de maintenir sa position à l'effet que le candidat a échoué au test de français.</p> <p>Le SRH réitère que le candidat a été traité comme tous les autres candidats, ce que la CFPM a reconnu d'emblée. Selon la CFPM, les erreurs de mesure observées sont liées à la validité de l'outil d'évaluation et à ses conséquences sur la valeur d'équité.</p> <p>La CFPM juge qu'il y a un manque d'équité envers le candidat. Selon la CFPM, l'erreur de mesure possible pour ce test aurait dû être prise en compte avant de décider de faire échouer un candidat à quelques dixièmes de point du seuil de passage.</p> <p>L'équité ne repose pas seulement sur une application uniforme de règles ou de pratiques. Elle comporte également une notion de justice ou d'absence de préjudice.</p> <p>La CFPM maintient son avis.</p> <p style="text-align: center;">Bonifications</p> <p>Le SRH n'avait pas l'obligation de répondre aux bonifications suggérées. La CFPM a toutefois informé le SRH qu'elle ferait des recommandations en ce sens dans son rapport de vérification des tests en ligne.</p> <p>Principales valeurs : équité, compétence</p>

¹Rapport de vérification de conformité sur les tests en ligne V-14-002-01 dont les 12 recommandations sont citées dans ce rapport synthèse, à la partie 4.

Avis et recommandations de la CFPM	Réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte des plaintes en lien avec les tests en ligne (TEL)</p> <p style="text-align: center;">P-14-009-B</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de conseiller en aménagement à l'arrondissement de Saint-Laurent, le plaignant a échoué au test en ligne de « communication écrite ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-010</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste d'« analyste en informatique responsable » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test en ligne « d'analyse ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-011</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « conseiller en systèmes de gestion » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test en ligne de « sens de la clientèle ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-014</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « conseiller en analyse et contrôle de gestion » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test d'« analyse » et au test de « connaissances linguistiques objectif ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-015</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « administrateur de base de données » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test en ligne « d'analyse ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-016</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « conseiller en analyse et contrôle de gestion (profil processus d'affaires) » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test en ligne de « sens de la clientèle ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-017</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « conseiller en systèmes de gestion » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test en ligne « d'analyse ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-018</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « conseiller (ère) en développement de l'habitation – chef d'équipe » au Service de la mise en valeur du territoire, le plaignant a échoué au test en ligne de « sens de la clientèle ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-019</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « conseiller (ère) en sécurité de l'information » au Service des technologies de l'information, le plaignant a échoué au test en ligne de « sens de la clientèle ».</p> <p style="text-align: center;">P-14-020</p> <p>Dans le cadre du processus de dotation pour un poste de « Conseiller (ère) analyse – contrôle de gestion » au Service de la gestion et de la planification immobilière, le plaignant a échoué au test en ligne « d'analyse » et à celui de « sens de la clientèle ».</p> <p>Les plaignants ont soulevé plusieurs problématiques qui leur ont été préjudiciables selon eux, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la pertinence des tests en fonction de l'emploi visé ▪ le caractère éliminatoire des TEL et le délai imposé aux candidats qui échouent ▪ la qualité métrique des TEL ▪ la réduction des bassins et le seuil de passage aux tests ▪ la norme de référence globale ▪ l'imprécision de certains avis d'affichage ▪ la rétroaction du SRH ▪ les emplois soustraits des TEL en tout ou en partie ▪ les employés permanents qui auraient pu être soustraits des TEL ▪ les employés nommés temporairement avant d'avoir été évalués par les TEL <p>A11 à A20 : L'avis de la CFPM sur l'administration et la validité des TEL à la suite des plaintes P-14-009-B à P-14-020 est cité à la page suivante</p>	<p style="text-align: center;">Désaccords</p> <p>AVIS 11 AVIS 12 AVIS 13 AVIS 14 AVIS 15 AVIS 16 AVIS 17 AVIS 18 AVIS 19 AVIS 20 AVIS 21</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <p>Voir page 21 : Dossier de vérification de conformité Tests en ligne (TEL) pour professionnels et cadres conseil V-14-002</p> </div>	<p>Risque de non-conformité aux valeurs de dotation et aux règles de la mesure et évaluation</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">P-14-021</p> <p>En mai 2014, la CFPM a reçu une plainte du syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal (SPPMM) relativement à l'administration des tests en ligne.</p> <p>Dans sa plainte, la présidente du SPPMM fait valoir les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ « L'échec à un test entraîne l'élimination et son exclusion de tout processus de dotation professionnel à la Ville durant un an. » ➤ « Comme la Ville avait pris un retard considérable dans le comblement de postes permanents vacants au cours des dernières années, au moins 150 processus de dotation ont dû être tenus en 2014. La grande majorité de ces postes se trouvent au Service des technologies de l'information (STI), où, en conséquence des retards de comblement, des professionnels occasionnels, des professionnels provisoires et des professionnels en fonction supérieure occupent temporairement lesdits postes, souvent depuis plusieurs années. » ➤ « Un grand nombre de candidats qui ont postulé sur des postes au STI ont échoué au moins un des tests en ligne. » ➤ « Plusieurs membres du syndicat s'interrogent sur la pertinence de recourir à de tels tests. » ➤ « Le taux élevé d'échec et les nombreuses plaintes des membres ont amené la SPPMM à douter de la valeur des tests en ligne. » <p style="text-align: center;">Avis sur l'administration et la validité des TEL à la suite des plaintes P-14-009-B à P-14-021</p> <p>A11 à A21 : La CFPM reconnaît la pertinence d'évaluer, de façon éliminatoire, les compétences communes aux emplois professionnels et cadres conseils dans la mesure où ces compétences ont été jugées essentielles à l'emploi. De plus, la CFPM est d'avis que le délai d'un an avant de pouvoir postuler à nouveau est raisonnable pour éviter l'apprentissage lorsque les tests utilisés sont reconnus valides. Dans ces dossiers de plaintes, considérant que les tests nécessitaient des bonifications, la CFPM a recommandé un délai de trois mois.</p> <p>La CFPM aurait perçu positivement une décision de l'employeur de ne pas faire subir les tests en ligne aux employés professionnels ou cadres conseils permanents.</p> <p>La CFPM n'aurait pas d'objection à ce qu'une mesure transitoire soit envisagée pour que les employés nommés temporairement depuis un certain temps soient soustraits de l'étape des TEL.</p> <p>Pour ce qui est de la qualité métrique des tests, la CFPM est d'avis qu'il est préférable que les TEL soient développés de façon à mesurer d'emblée la compétence selon le bon degré de difficulté pour l'emploi. Cependant, si d'autres outils permettent de la mesurer au niveau approprié ultérieurement, soit lors de l'entrevue, la CFPM considère que la PDGMO est alors respectée.</p> <p>La CFPM est d'avis que le recours à une norme trop générale conduit à des décisions inéquitables et peut faire échouer un candidat compétent. Selon la CFPM, malgré un seuil de passage situé au 25e percentile, des candidats suffisamment compétents pourraient être éliminés puisque leurs résultats sont interprétés à partir d'une norme générale qui réfère à un large groupe dont les caractéristiques ne sont pas suffisamment homogènes. Ces candidats pourraient être privés de faire valoir leurs compétences à la 2^e étape du processus, soit l'entrevue. En conséquence, tant que des études à ce sujet ne seront pas concluantes, l'intégration des résultats de sous-groupes de candidats non homogènes à d'autres sous-groupes dans une norme globale est non conforme aux bonnes pratiques en mesure et évaluation et affecte la valeur d'équité.</p> <p>À cet effet, la CFPM a recommandé au SRH que des études soient menées pour identifier toute différence significative entre des sous-groupes de candidats à un même test en ligne ; s'il y a lieu, que des correctifs soient apportés aux outils d'évaluation.</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>Voir page 21 : Dossier de vérification de conformité</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Voir page 21 : Dossier de vérification de conformité Tests en ligne (TEL) pour professionnels et cadres conseil V-14-002</p> </div>	<p>Risque de non-conformité aux valeurs de dotation et aux règles de la mesure et évaluation</p>

PARTIE 2 - SIGNALEMENTS

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait de la réponse du SCHC	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du signalement S-14-001 et S-14-002</p> <p>Deux signalements relatifs à la dotation d'un poste de Chef de division dans l'arrondissement Rosemont- La Petite Patrie, ont été transmis à la CFPM par le Service du contrôleur général. Il y est allégué que la personne nommée temporairement sur ce poste en 2012 ne rencontrait pas les exigences de scolarité et d'expérience requises (1^{er} signalement) ; cette même personne nommée en permanence sur ce poste en 2013 ne rencontrait toujours pas les exigences de scolarité et d'expérience requises (2^e signalement).</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A22 La CFPM est d'avis que les signalements sont fondés. Ces nominations n'étaient pas conformes à la PDGMO et cette personne a été favorisée lors des deux processus. De plus :</p> <p><u>Lors de la nomination sans appel de candidatures :</u></p> <p>Six candidatures internes reconnues admissibles n'ont pas été considérées au profit du candidat non admissible et un employé en disponibilité n'a pas été traité en priorité.</p> <p><u>Lors de la nomination permanente avec appel de candidatures :</u></p> <p>Le candidat n'était pas admissible et un candidat qualifié lors du processus a été écarté au profit de la candidate non admissible.</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>En ce qui a trait à la nomination <u>sans appel de candidatures</u> :</p> <p><i>« La direction de l'arrondissement a opté pour le remplacement intérimaire. Une employée a été nommée temporairement sans appel de candidature, en attendant que le litige (relatif au départ du titulaire précédent) soit réglé et qu'un processus permanent puisse être tenu.</i></p> <p><i>Lors de l'affichage permanent de 2012, six candidatures internes ont été considérées admissibles. Cette admissibilité était valable pour un processus permanent. Ces candidatures n'étaient plus recevables pour un comblement temporaire sans appel de candidature. En effet, parmi ces candidatures, 5 venaient d'autres unités d'affaires. Le SRH n'est pas favorable à la nomination d'un employé provenant d'une autre unité d'affaires pour assumer un remplacement temporaire ou un intérim lors de nomination sans appel de candidatures. Le sixième candidat admissible était déjà à Rosemont – La Petite-Patrie, dans un poste cadre permanent de même groupe salarial. »</i></p> <p><i>« Le même rationnel que celui exposé plus haut s'applique, même pour un employé en disponibilité. »</i></p> <p>En ce qui a trait à la nomination permanente <u>avec appel de candidatures</u> :</p> <p><i>« Le SCHC a considéré que l'employée nommée remplissait la condition d'admissibilité liée à la scolarité. Quant au critère d'expérience, le SCHC s'est rendu aux arguments de l'arrondissement Rosemont – La Petite-Patrie de reconnaître que son expérience pertinente était suffisante et de la juger admissible pour le poste de chef de division. »</i></p> <p><i>« Une fois reconnue admissible, l'employée s'est soumise avec succès aux étapes d'évaluation et est qualifiée pour le poste. À la fin du processus, le gestionnaire requérant avait le choix entre deux candidats qualifiés et son choix s'est porté sur la candidate nommée. »</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis Non-conformité à la PDGMO</p> <p>Dans sa réponse à l'avis, le SCHC fait référence au bulletin d'information no 2 par lequel il recommande de « nommer un employé de l'unité d'affaires pour ne pas déstabiliser les activités ». Dans ce même bulletin, il est également précisé que cet employé <u>doit répondre aux exigences du poste à combler</u>, lesquelles n'incluent pas que la scolarité, mais aussi l'expérience; exigence à laquelle la candidate nommée ne répondait pas au moment de sa nomination temporaire, ni permanente.</p> <p>Le fait de restreindre la nomination temporaire sans appel de candidatures aux employés de l'unité d'affaires a fait en sorte de mettre de côté les candidats répondant aux exigences du poste et de privilégier une employée non admissible, ce qui est non-conforme à la PDGMO.</p> <p>Principales valeurs : équité, compétence, transparence, impartialité</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits de la réponse du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du signalement S-14-004</p> <p>Un signalement relatif à la dotation de postes de «Lieutenant de quartier 2013-2014» au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) a été transmis à la CFPM. Il y est allégué que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La personne responsable du processus de dotation du SPVM a fourni une copie du test de jugement situationnel (TJS) à un candidat dont elle est proche. Celui-ci aurait transmis cette copie au signaleur. ◆ Les résultats à ce test auraient été manipulés par la personne responsable du processus de dotation. En effet, le signaleur soutient avoir fourni les mêmes réponses au test que son « ami », mais précise avoir échoué alors que son ami aurait réussi. <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A23 La CFPM est d'avis que le signalement est partiellement fondé. Il est fondé sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des items rapportés par le signaleur sont très similaires au TJS utilisé pour « Lieutenant de quartier 2013-2014 » et un autre item est très similaire à une version préliminaire de cet outil. ✓ Les autres items qu'il rapporte semblent provenir d'autres tests de jugement situationnel ou des versions préliminaires de TJS; ces items apparaissent avoir été rédigés par des professionnels en matière de mesure et évaluation. <p>Par ailleurs, le signalement est non fondé sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le test de jugement situationnel obtenu par le signaleur n'est pas celui utilisé pour le processus de « Lieutenant de quartier 2013-2014 ». ✓ Les résultats de l'ensemble des candidats à ce test ne démontrent pas qu'une manipulation des résultats aurait été effectuée. <p style="text-align: center;">Recommandation</p> <p>S-14-004-R1 La CFPM recommande qu'une enquête interne soit menée par la direction des affaires internes du SPVM ou par le Bureau du contrôleur général, selon l'appréciation du SRH.</p> <p>La CFPM réitère l'importance que le SPVM mette en place les mesures qu'elle a déjà énoncées dans son rapport S-13-002 afin d'assurer la plus grande étanchéité possible du matériel d'examen.</p>	<p style="text-align: center;">Accord du SRH avec l'avis</p> <p style="text-align: center;">Accord</p> <p>S-14-004-R1 La direction du SRH « <i>a convenu avec le SPVM de confier un mandat à la Division des enquêtes internes du SPVM afin de faire la lumière sur le signalement qui apparaît partiellement fondé et pour lequel la CFPM confirme « qu'il y a déjà eu une fuite d'information reliée à des tests, sans doute des versions préliminaires ayant été modifiées par la suite. »</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis Non-conformité aux valeurs de dotation</p> <p>La CFPM accueille favorablement cette décision du SPVM. Cette enquête étant de nature confidentielle, la CFPM n'a pu être informée des résultats.</p> <p>Principales valeurs : compétence, équité, impartialité</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du signalement S-14-007</p> <p>Un signalement relatif aux pratiques de dotation à l'arrondissement de Ville-Marie à été transmis à la CFPM. Trois non-conformités y sont alléguées :</p> <ol style="list-style-type: none"> « <i>Un chef de section est nommé sans avoir réussi le processus (...) et tout cela malgré le fait que d'autres candidats hors Ville-Marie aient réussi le processus</i> » « <i>Des employés nommés à la division des ressources humaines alors que ceux-ci n'étaient pas admissibles aux concours administrés par le central</i> » « <i>Au printemps 2014, un employé col blanc est nommée temporairement sur un poste de contremaître sans processus. Ce dernier n'a pas la scolarité pour un tel poste</i> » <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A24 La CFPM est d'avis que le signalement est fondé sur les décisions d'admissibilité relatives à ces trois nominations temporaires. Dans le cas de la troisième allégation, le signalement est également fondé, car cette nomination a de surcroît dérogé à l'article 10.2 de la PDGMO relativement aux nominations sans appel de candidatures.</p> <p>Le fait de maintenir des employés en poste temporaire (ou fonction supérieure) jusqu'au moment où ils sont officiellement admissibles, favorise indûment ces candidats au détriment d'autres candidats. Cette pratique remet en cause les valeurs d'équité, d'impartialité, de compétence et de transparence.</p>	<p style="text-align: center;">Désaccords</p> <p>Allégation 1 : Chef de section permis et inspections</p> <p>Le candidat « <i>a été jugé admissible par le SRH par mesure compensatoire. Le SRH reconnaît qu'il a été favorisé en 2013 lorsque l'arrondissement Ville-Marie a décidé de le maintenir en fonction supérieure alors qu'à ce moment, il ne répondait pas aux exigences de l'emploi.</i> »</p> <p>Allégation 2 : Poste en ressources humaines</p> <p>Le SRH a affiché en octobre 2012 un poste en ressources humaines à l'arr. Ville-Marie pour un comblement temporaire. Le SRH allègue que « <i>parmi les candidats ayant soumis leur candidature, il n'y avait aucune personne qualifiée, ni dans l'arrondissement de Ville-Marie ni ailleurs à la Ville. L'arrondissement a donc porté son choix sur l'employé nommé, en vertu de la 3^e étape de l'article 19.13 b) de la convention collective des fonctionnaires municipaux, et ce, même si elle n'était pas jugée admissible. Il est devenu admissible à l'emploi après avoir occupé le poste pour un minimum de six mois conformément à l'alinéa 19.04c) de la convention collective.</i> »</p> <p style="text-align: center;">Accord partiel</p> <p>Allégation 3 : « <i>Contremaître</i> »</p> <p>« <i>Le SRH avait émis un avis défavorable dans ce cas. Aucune autre mesure ne sera prise.</i> »</p> <p style="text-align: center;">Extrait de la réponse de l'arrondissement Ville-Marie</p> <p><i>En date du 4 novembre 2014, « Les postes de « chef de section » et celui en ressources humaines sont présentement en processus de comblement permanent. Ces postes seront comblés conformément à la PDGMO. »</i></p> <p>« <i>L'affectation temporaire au poste de « contremaître » prendra fin le 14 novembre.</i> »</p>	<p style="text-align: center;">Avis</p> <p style="text-align: center;">Non-conformité à la PDGMO</p> <p>Allégation 1 : la CFPM n'adhère pas à cet argumentaire et maintient sa décision de non-conformité à la PDGMO pour les raisons suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'affichage à l'interne seulement, a permis de recueillir 18 candidatures, dont 4 candidats admissibles. La CFPM estime que le poste de chef de section à l'arrondissement de Ville-Marie n'est pas en situation de pénurie de main-d'œuvre compte tenu du nombre élevé d'employés exerçant leur travail dans le domaine recherché à la Ville. Également, la CFPM considère qu'il est inadéquat de prétendre à une pénurie de main-d'œuvre avant d'avoir affiché le poste à l'externe ou d'avoir tenté un moyen de recrutement alternatif à l'affichage à l'interne, particulièrement dans le cas d'un comblement en permanence. En ce sens, l'utilisation d'une mesure compensatoire n'apparaît pas appropriée. ➤ La description d'emploi officielle fait état d'une scolarité exigée comportant notamment trois cours en gestion alors que l'affichage fait mention d'un certificat universitaire en gestion à titre d'atout seulement. Ne pas inscrire l'exigence minimale prévue à la description d'emploi est non-conforme aux pratiques habituellement reconnues en dotation et s'éloigne de l'esprit de la valeur compétence prévue à la PDGMO. <p>Allégation 2 : La CFPM convient que la convention collective des cols blancs a été respectée (article 19.13 b) dans le cadre de cette nomination au poste en ressources humaines. Néanmoins, selon le système INFO-RH, trois candidats qualifiés issus de la banque de qualification ont démontré leur intérêt lors de l'affichage, dont un employé de l'arrondissement Ville-Marie. La CFPM considère que l'arrondissement aurait pu prendre une décision de nomination davantage en accord avec les valeurs prônées à la PDGMO, notamment en nommant un des trois employés qualifiés pour l'emploi.</p> <p>Allégation 3 : La CFPM prend acte de la réponse du SRH qui confirme la non-conformité de la nomination temporaire au poste de contremaître.</p> <p>Principales valeurs : équité, impartialité, compétence, transparence.</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du signalement S-14-009</p> <p>Un signalement communiqué à la CFPM par deux personnes, en octobre et en novembre 2014, qui allèguent qu'un employé a été promu sans appel de candidatures à un poste cadre à l'arrondissement de L'Île-Bizard – Sainte-Geneviève, alors que cet employé ne rencontrait pas les conditions d'admissibilité.</p> <p style="text-align: center;">Avis à l'arrondissement de L'Île-Bizard – Sainte-Geneviève</p> <p>A25 La CFPM est d'avis que le signalement est fondé. L'expérience de travail de l'employé promu a été jugée, par la CFPM, nettement insuffisante à la fonction.</p> <p>Cette nomination a dérogé à la PDGMO relativement aux nominations sans appel de candidatures, spécifiquement à l'article 10.2 « <i>elle (La Ville de Montréal) peut avoir recours à un processus sans appel de candidatures sur avis du Service du capital humain</i> » et à l'article 10.2.1 6^e alinéa « <i>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.</i> »</p> <p>Le recours à la nomination sans appel de candidatures ne dispense pas de nommer un candidat admissible à la fonction et doit obtenir l'avis favorable du SRH, ce qui n'était pas le cas dans ce dossier.</p> <p style="text-align: center;">Recommandation au SRH</p> <p>S-14-009-R1 S'assurer que les avis (favorables ou défavorables) émis par le Service des ressources humaines (SRH) relatifs aux nominations sans appel de candidatures soient systématiquement inscrits dans les systèmes de gestion à l'intérieur de courts délais et communiqués aux unités d'affaires par voie officielle.</p> <p>En vertu de l'article 6 de la PDGMO « Responsabilités », « <i>le SRH est le responsable corporatif de son application et de l'établissement de l'ensemble des règles et mécanismes régissant les processus de dotation.</i> »</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord de l'arrondissement de L'Île-Bizard – Sainte-Geneviève</p> <p>A25 L'arrondissement n'a pas répondu à la demande de la CFPM par suite de l'avis.</p> <p style="text-align: center;">Accord du SRH</p> <p>S-14-009-R1 « <i>Le SRH a pris connaissance de la recommandation formulée par la CFPM dans le dossier mentionné en rubrique et veillera à l'appliquer dans les futurs dossiers de nominations sans appel de candidatures.</i> »</p>	<p style="text-align: center;">Avis Non-conformité à la PDGMO</p> <p>Le recours à la nomination sans appel de candidatures ne dispense pas l'employeur de nommer un candidat admissible à la fonction. De plus, cette nomination aurait dû être l'objet au préalable d'un avis favorable du SRH. La compétence des arrondissements en matière de dotation ne les soustrait pas à leur obligation de se conformer à la PDGMO.</p> <p>Principales valeurs : compétence, impartialité, transparence</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du signalement S-14-010</p> <p>Il est allégué qu'un employé aurait été embauché et nommé en octobre 2014 sur un poste temporaire de professionnel, au Bureau de la Ville intelligente et numérique, et ce, sans affichage.</p> <p style="text-align: center;">Avis au Bureau de la Ville intelligente et numérique et au SRH</p> <p>A26 La CFPM est d'avis que le signalement est fondé. Cette nomination déroge à la PDGMO² et va à l'encontre d'un avis³ juridique du Directeur principal et avocat en chef.</p> <p>Les informations fournies par le SRH ne permettent pas de justifier le comblement d'un poste temporaire sans affichage. En effet, puisque la durée présumée du comblement du poste était de plusieurs mois, un affichage aurait dû être tenu.</p> <p>Bien que la convention collective des professionnels généraux n'oblige pas l'affichage pour le comblement d'un poste temporaire d'une durée anticipée de moins de quinze mois, il n'en demeure pas moins que la PDGMO constitue, selon un avis juridique obtenu par la CFPM, l'extension du droit de gérance de l'employeur lorsque la convention collective est muette sur un enjeu. Dans le cas relatif à ce signalement, la PDGMO prône la valeur de transparence, par l'entremise notamment d'un affichage.</p> <p>L'interprétation et l'application par le SRH de l'article 6.4.11.2.2 de la convention collective des professionnels généraux comportent un risque de favoritisme, particulièrement dans la circonstance spécifique où il advenait que le poste temporaire devienne permanent.</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>A26 « <i>Considérant la durée du mandat et la nature du poste (temporaire), il a été décidé de combler ce poste sans affichage, conformément à l'article 6.4.11.2.2 de la convention collective des professionnelles et professionnels généraux.</i></p> <p><i>Le candidat retenu répond aux exigences de l'emploi et possède plusieurs années d'expérience pertinente à titre de consultant dans le domaine d'activité recherché. »</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis Non-conformité à la PDGMO</p> <p>Par la suite de ce signalement, la CFPM a constaté que d'autres postes temporaires à combler au Bureau de la Ville intelligente et numérique ont fait l'objet d'affichage.</p> <p>La CFPM accueille favorablement la décision du Bureau de la Ville intelligente et numérique d'afficher leurs postes professionnels temporaires lorsque la durée présumée du mandat est de plusieurs mois.</p> <p>Principales valeurs : compétence, impartialité, transparence.</p>

² Précisément aux articles 3, 5 et 10.1 de la PDGMO présentés de façon détaillée dans le rapport de signalement S14-010.

³ « *Préséance d'une convention collective par rapport à une politique adoptée par l'employeur* », avis juridique du Directeur principal et avocat en chef, Ville de Montréal, octobre 2012.

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du signalement S-14-011</p> <p>Deux dossiers relatifs à un même signalement ont été communiqués par le Bureau de l'inspecteur général via la ligne éthique. Il y est allégué que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le candidat «X» nommé temporairement sur le poste d' « agent technique en ingénierie municipale » est le fils d'un ami du gestionnaire requérant ; ➤ Le gestionnaire requérant a par la suite fait créer un poste de « contremaître » sur lequel il a promu le candidat «X» ; ➤ Un candidat «Y», nommé sur le poste d'agent technique en remplacement du candidat «X» promu contremaître, ne possédait pas la scolarité requise pour l'emploi ; ➤ «Y» serait un confrère de «X». <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>A27 La CFPM est d'avis que le signalement est non-fondé sur les allégations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le poste de « contremaître – aqueducs et égouts » sur lequel le candidat «X» a été temporairement nommé n'a pas été créé afin de promouvoir cette personne ; ce poste existait avant l'embauche de celle-ci ; ▪ le candidat «Y» nommé sur le poste d'agent technique en ingénierie municipale détenait un DEC en technologie du génie civil, répondant ainsi à l'exigence de la scolarité pour cet emploi. <p>La CFPM est d'avis que la nomination sur le poste de « contremaître – aqueducs et égouts » fait suite à un processus de dotation en conformité avec la PDGMO compte tenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de la pénurie de main-d'œuvre pour cet emploi ; ➤ du statut temporaire du poste ; ➤ de la diffusion à l'interne et à l'externe de l'affichage ; ➤ du nombre de candidats convoqués à l'entrevue. <p>La CFPM est aussi d'avis que l'admissibilité des candidats «X» et «Y» ne comporte pas d'irrégularités pouvant être considérées comme du favoritisme.</p> <p>En ce qui a trait à l'allégation concernant le candidat «X» qui serait le fils d'un ami du gestionnaire requérant, la CFPM n'a pas la compétence de valider l'existence d'un tel lien. Par conséquent, elle a transmis cet aspect du signalement au Service du contrôleur général de qui relève cette compétence.</p> <p>Cependant, bien que la CFPM comprenne les difficultés que peut susciter une pénurie de main-d'œuvre, elle demeure préoccupée par la rigueur dont doit faire preuve l'étape de l'admissibilité, et ce, particulièrement pour les processus de dotation ciblant le comblement permanent des postes. Ainsi, la CFPM recommande au SRH :</p> <p style="text-align: center;">Recommandation</p> <p>S-14-011-R1 De procéder à des vérifications formelles auprès d'anciens employeurs lorsqu'un doute subsiste quant à l'expérience exigée, notamment en ce qui a trait à sa durée et de ne pas se limiter à la seule affirmation du candidat au moment de l'entrevue alors qu'il a déjà franchi l'étape d'admissibilité.</p>	<p style="text-align: center;">Désaccord</p> <p>S-14-011-R1 <i>«Lorsqu'un candidat soumet sa candidature via « Postulation en ligne », il doit attester de la véracité des informations fournies dans leur CV. Les candidats ne nous autorisent pas à entrer en contact avec leurs employeurs actuel ou antérieur. Nous estimons que cette autorisation doit nous être formellement donnée.</i></p> <p><i>«Finalement, les candidats sont informés au moment de leur postulation qu'ils doivent fournir une information complète et détaillée de leur scolarité et expérience, à défaut de quoi leur candidature pourrait être rejetée. Une fausse déclaration peut mener à un congédiement. Par ailleurs, même avec une autorisation spécifique, il apparaît non efficace, à l'étape de l'admissibilité, de faire l'exercice recommandé systématiquement, notamment en raison du fort volume de candidatures dans plusieurs de nos processus.</i></p> <p><i>Le SRH estime qu'il est plus efficace et plus transparent de procéder à des vérifications formelles auprès d'anciens employeurs lorsqu'un doute subsiste sur la véracité des informations obtenues dans le cadre de l'entrevue».</i></p>	<p style="text-align: center;">Avis Conformité à la PDGMO</p> <p>La CFPM est aussi d'avis que l'autorisation du candidat doit être obtenue avant de procéder, auprès des précédents employeurs, à une vérification des informations inscrites au CV.</p> <p>Relativement au présent dossier, la CFPM considère qu'un doute raisonnable était présent quant à la durée réelle de l'expérience du candidat lequel ne pouvait pas être dissipé par la seule affirmation du candidat au moment de l'entrevue.</p> <p>La véracité de cette affirmation aurait dû faire l'objet d'une vérification formelle auprès de l'ancien employeur.</p> <p>Principales valeurs : compétence, impartialité, équité.</p>

PARTIE 3 - DOSSIERS DE VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH et du directeur général	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du dossier Vérification des dossiers de nominations de cadres sans appel de candidatures (entre le 1er janvier et le 30 juin 2013) V-13-002</p> <p>La vérification 2013-2014 des nominations sans appel de candidatures a permis de constater que les problématiques observées en 2012 étaient toujours présentes. Le rapport de vérification a été déposé au conseil municipal le 16 juin 2014. Parmi les problématiques observées, notons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La quasi-absence d'encadrements pour les nominations sans affichage permet une application non restrictive de l'article 10.2.1 par les gestionnaires ; ➤ Leur nombre et leur proportion (49 %) recensés en 2013 ont augmenté par rapport à 2012 (34 %); ➤ La grande majorité des dossiers vérifiés étaient non conformes à la PDGMO et ceci malgré les avis favorables émis par le SCHC; ➤ La principale mesure de « contrôle » mise en place par le SRH faisant suite au rapport de 2012 de la CFPM n'a pas permis de prévenir les nominations non conformes puisque les unités peuvent aisément s'y soustraire. <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>Par suite de ces constats et en vertu de l'article 57.4 de la Charte,</p> <p>A28 La CFPM émet un avis défavorable à l'égard de l'article 10.2.1 de la PDGMO jusqu'à ce que des encadrements soient émis. Cet avis pourra être révisé lorsque des encadrements substantiels auront été développés et assureront une application rigoureuse de l'article 10.2.1.</p>	<p style="text-align: center;">Accord partiel</p> <p>En mai 2014, le SRH informait la CFPM qu'il avait resserré les mécanismes de contrôle et que l'ensemble du processus était en amélioration continue.</p> <p>En mai 2014, le directeur général informait la CFPM <i>« qu'il a été en mesure de constater les efforts additionnels qui doivent être faits afin de s'assurer que les dispositions prévues à la Politique de dotation soient bien comprises et appliquées par les gestionnaires et intervenants à travers l'ensemble des unités d'affaires de la Ville. »</i></p> <p>À la suite de ces réponses, la CFPM s'est enquis à deux reprises des encadrements ajoutés afin d'assurer une application équitable et impartiale des NSAC ainsi que des nouveaux mécanismes de contrôle mis en place.</p> <p>En décembre 2014, ces demandes étaient officiellement réitérées au SRH l'informant que leurs réponses seraient citées au rapport annuel 2014.</p> <p>À ce jour, cette réponse du SRH est toujours attendue.</p>	<p style="text-align: center;">Avis</p> <p>Non-conformité aux valeurs de dotation et à l'esprit de la PDGMO</p> <p>Le risque important que comporte ce type de nominations en regard des valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence et les engagements de l'employeur à resserrer ses mesures de contrôle ont motivé cette vérification.</p> <p>À ce jour, les encadrements sont toujours attendus et rien ne permet de croire à une amélioration significative des contrôles, au contraire.</p> <p>En effet, dans le cadre d'une autre vérification, la CFPM a constaté qu'il était encore possible pour un gestionnaire en arrondissement de se soustraire aux mesures de contrôle en inscrivant un code administratif différent de celui qui identifie les NSAC.</p> <p>Par conséquent, la CFPM maintient l'avis défavorable qu'elle a émis à l'égard de l'article 10.2.1 de la PDGMO.</p> <p>Le recours à ce type de nominations n'est pas une décision banale. S'il n'est pas pleinement fondé, un comblement sans affichage peut être une façon de contourner le processus régulier et de favoriser la nomination de cadres pressentis, allant ainsi à l'encontre des valeurs de l'organisation et de l'esprit de la PDGMO.</p> <p>Valeurs : compétence, impartialité, équité, transparence.</p>

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du dossier Vérification de la 1^{re} étape du processus de dotation des postes cadres de gestion V-14-001</p> <p>La vérification de la 1^{re} étape du processus d'évaluation des cadres gestionnaires, mis en place au début de 2014, complétait la vérification amorcée en 2013 (2^e étape administrée par l'ÉNAP). Elle visait également à faire le point sur la complémentarité des outils de mesure utilisés aux deux étapes du processus.</p> <p>Le rapport final déposé au conseil municipal le 15 décembre 2014 comportait un avis et sept recommandations.</p> <p style="text-align: center;">Avis</p> <p>Le processus de dotation des postes-cadre témoigne d'une volonté de se doter d'un processus structuré et ayant pour but d'identifier les candidats compétents en complémentarité avec l'équipe et les besoins des gestionnaires.</p> <p>Cette vérification a toutefois soulevé des préoccupations qui ont trait à l'équité du processus de dotation ainsi qu'à sa conformité à certains articles de la PDGMO. Il a été constaté un dédoublement de la mesure du fait que les deux étapes du processus (entrevue du SRH et évaluation par l'ÉNAP) évaluent les mêmes compétences. De plus, il a également été constaté que la qualification de certains candidats démontrée lors d'une évaluation pour un poste cadre de gestion n'est pas reconnue pour un autre poste du même niveau.</p> <p>La CFPM informe le SRH et l'Administration qu'il y a un risque réel d'écarter certains candidats compétents en gestion en administrant ce processus de dotation. De plus, la non-reconnaissance des candidats qualifiés qui ont déjà démontré leurs compétences de gestion oblige l'organisation à reprendre le processus de dotation pour chaque poste à combler.</p> <p style="text-align: center;">Recommandations</p> <p>V-14-001-R1 Enrichir le répertoire de questions en augmentant le nombre de questions comportementales pour atténuer le risque d'apprentissage du contenu de l'entrevue lequel peut avantager des candidats et compromettre l'équité du processus d'évaluation.</p> <p>V-14-001-R2 Préciser les ancrages comportementaux et s'assurer qu'ils soient en lien avec les questions afin de renforcer l'équité et l'impartialité de l'évaluation.</p> <p>V-14-001-R3 Considérer pour certains postes à combler, des processus de dotation par emploi ou par groupe de postes qui seraient garants de plus d'impartialité et d'équité.</p> <p>V-14-001-R4 D'évaluer toutes les macro-compétences, incluant «Gestion de la complexité» et «Gestion de soi», par au moins deux questions</p>	<p>Accords du SRH avec les recommandations V-14-001-R1 - R2 - R3</p> <p>V-14-001-R1 « <i>Des actions ont déjà été entreprises en ce sens afin d'enrichir le répertoire. Des questions additionnelles seront ajoutées au cours des prochains mois.</i> »</p> <p>V-14-001-R2 « <i>Des changements seront apportés aux ancrages ciblés à la lumière des suggestions émises.</i> »</p> <p>V-14-001-R3 « <i>Cette option est déjà considérée par le SRH et une analyse est actuellement réalisée afin de cibler les emplois pour lesquels une telle approche serait appropriée.</i> »</p> <p>Désaccords du SRH avec les recommandations : V-14-001-R4 - R5 - R6 - R7</p> <p>V-14-001-R4 « <i>Cette option est peu réaliste considérant la pression opérationnelle qui repose sur les <u>gestionnaires qui mentionnent déjà leur difficulté à trouver le temps requis pour combler leurs postes.</u></i> »</p> <p>V-14-001-R5 A) « <i>Dans un contexte de restriction budgétaire, il s'avère peu réaliste d'envoyer tous les candidats ayant réussi l'entrevue du SRH à l'ÉNAP.</i> » B) « <i>Pour le SRH, l'appréciation de l'adéquation du candidat aux défis spécifiques du poste, l'adéquation avec l'équipe ainsi que les aspects motivationnels font partie intégrante de l'évaluation du candidat.</i> »</p> <p>V-14-001-R6 « <i>Il est impossible de procéder à des exemptions, sauf dans certains cas d'exception où les défis et les responsabilités sont similaires pour l'ensemble des postes.</i> »</p> <p>V-14-001-R7 « <i>Le SRH croit nécessaire de continuer d'évaluer les compétences, car lorsque l'entrevue du SRH est réalisée en premier, le taux de réussite et les résultats aux compétences à l'ÉNAP sont supérieurs à ceux obtenus lorsque ces deux étapes sont inversées. L'adoption de la recommandation obligerait le SRH à</i></p>	<p>Recommandations</p> <p>La CFPM accueille favorablement ces réponses relatives au répertoire des questions, à la précision des ancrages et au comblement par emploi ou groupe de postes ainsi que les actions posées et les engagements à agir au cours des prochains mois.</p> <hr/> <p>L'évaluation des compétences en gestion des cadres par un employeur soucieux d'efficacité justifie le temps consacré à la conception d'outils de mesure de qualité. La valeur prédictive d'une évaluation par un outil de mesure des compétences est intimement liée à la validité de l'outil retenu. Or, l'élimination d'un candidat à la suite de l'échec à l'une des compétences évaluées par une seule question, tout comme sa qualification, n'est pas conforme aux principes reconnus en mesure et évaluation, puisque l'outil comporte un risque d'erreur de mesure.</p> <p>Les considérations d'ordre budgétaire évoquées par le SRH (R5 et R7), pour justifier certains raccourcis pris dans les processus de dotation, sont réfutables.</p> <p>Contrairement à la position du SRH, la CFPM est d'avis que de procéder au comblement par poste plutôt que par emploi engendre des coûts inutiles en plus d'augmenter les risques d'iniquités et les incohérences dans les mesures de la compétence.</p> <p>De plus, selon l'approche privilégiée par le SRH, des candidats reconnus compétents pourraient être privés d'un poste cadre simplement parce que leur « <i>adéquation au poste</i> » n'aurait pas été jugée satisfaisante. La CFPM maintient qu'il s'agit d'une entorse à la PDGMO, tout comme aux règles propres à toute fonction publique, et de surcroît, une source de partialité et d'iniquité.</p> <p>La CFPM a proposé de revoir les recommandations jugées intéressantes par le SRH, mais non retenues, lors de discussions subséquentes afin de régler les problématiques observées, plus</p>

<p>chacune afin d'améliorer la valeur prédictive de l'évaluation.</p> <p>V-14-001-R5 A) Reconnaître la qualification des candidats qui ont démontré leur maîtrise des compétences de gestion à l'entrevue d'évaluation (SRH ou ENAP) et, s'il y a une 2e étape d'évaluation, les inviter à poursuivre le processus.</p> <p>B) En conformité avec l'article 10.2.3 de la PDGMO : Considérer l'évaluation de l'adéquation comme un moyen de sélection parmi les candidats qualifiés et la réaliser de façon indépendante de l'évaluation des compétences de gestion.</p> <p>V-14-001-R6 D'exempter de l'évaluation des compétences les candidats qui se sont qualifiés suite à un processus de dotation pour un poste du même emploi qui a les mêmes exigences. Ces candidats ne seraient soumis qu'à l'évaluation de l'adéquation lors de la première étape.</p> <p>V-14-001-R7 S'assurer de la complémentarité des outils de mesure aux deux étapes du processus de dotation.</p> <p>De plus, afin de contribuer à l'amélioration de ce processus de dotation, la CFPM suggère les bonifications suivantes à la première étape du processus administré par le SRH :</p> <p style="text-align: center;">Bonifications</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La valeur prédictive de l'entrevue pourrait être bonifiée si des questions situationnelles étaient incluses au répertoire de questions pour l'évaluation des macro-compétences et utilisées en combinaison avec les questions comportementales notamment pour les cadres ayant peu ou pas d'expérience en gestion. ➤ Il serait important de s'assurer que les gestionnaires recruteurs choisissent des questions qui ciblent le bon niveau de gestion pour tous les emplois. ➤ Il serait important de munir les évaluateurs d'un formulaire structuré pour la prise de notes. ➤ Il serait pertinent de réviser le temps suggéré pour répondre à chaque question comportementale afin d'obtenir plus d'informations qui conduisent à une meilleure évaluation des compétences. ➤ Il serait plus équitable d'adapter les ancrages comportementaux et l'échelle de notation pour les emplois d'entrée en gestion. 	<p><i>faire évaluer un plus grand nombre de candidats à l'ENAP. Considérant le contexte de restriction budgétaire, cette option apparaît peu viable. »</i></p> <p>En conclusion, le SRH répondait :</p> <p><i>« Le SRH entreprendra des actions concrètes afin de répondre à trois des sept recommandations émises par la CFPM. Bien que le SRH reconnaisse le bien-fondé des quatre autres recommandations, force est de constater qu'elles ne peuvent pas être appliquées considérant la réalité organisationnelle. »</i></p>	<p>particulièrement celle relative à la complémentarité des deux étapes du processus de dotation.</p> <p>En effet, selon l'approche retenue, soit la mesure en deux étapes, si le taux de réussite est élevé à la 2^e étape, cela indiquerait que l'outil de mesure de l'ENAP n'aurait permis qu'à confirmer les résultats obtenus par la 1^{re} mesure. Ces résultats confirmeraient donc le dédoublement de la mesure. À l'inverse, un taux d'échec élevé à la 2^e étape, à partir d'une mesure des mêmes compétences, indiquerait que l'un des deux outils n'est pas valide.</p> <p>À ce jour, aucune discussion relative aux 4 recommandations laissées en suspend n'a encore eu lieu, et ce, malgré deux relances.</p> <p>Valeurs : Compétence, équité, impartialité, transparence</p>
--	---	---

Avis et recommandations de la CFPM	Extraits des réponses du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du dossier Vérification de la première étape du processus d'évaluation des compétences – Tests en ligne (TEL) pour professionnels et cadres conseil V-14-002</p> <p>V-14-002-R1 La CFPM recommande : > De poursuivre les analyses statistiques entreprises dès que possible, afin d'évaluer les qualités métriques des différents tests en ligne (TEL), et que ces derniers soient adaptés en conséquence, s'il y a lieu, d'ici la fin de l'année 2015.</p> <p>> De réduire le délai d'attente à la suite d'un échec à 3 mois, jusqu'à ce que les correctifs requis soient apportés.</p> <p>V-14-002-R2 De fixer le seuil de passage de façon à mesurer le bon niveau de maîtrise des compétences recherchées pour exercer les tâches du poste ou de l'emploi, et ce, pour toutes les compétences essentielles qui ne sont mesurées qu'à une seule étape (ex. : l'étape des tests en ligne). Note : Cette recommandation s'applique à tous les processus d'évaluation des compétences, quelle que soit la catégorie d'emplois.</p> <p>V-14-002-R3 Au sujet de la norme de référence, la CFPM recommande : > de mener des études afin d'identifier toute différence significative entre des sous-groupes de candidats à un même test en ligne (par exemple, selon la famille d'emplois concernée ou la provenance interne ou externe des candidats); d'établir des normes appropriées en fonction de regroupements de candidats qui ont des caractéristiques suffisamment homogènes (groupes professionnels similaires ayant des antécédents scolaires semblables et évalués dans le même but).</p> <p>> S'il y a lieu, apporter des correctifs aux outils d'évaluation.</p> <p>V-14-002-R4 D'administrer préalablement, et à partir de maintenant, les TEL pour tout comblement temporaire aux candidats n'ayant jamais été qualifiés.</p> <p>V-14-002-R5 D'administrer les TEL à tous les candidats, qu'il y ait pénurie de main-d'œuvre ou non.</p> <p>V-14-002-R6 De réviser le contenu du test de jugement situationnel (TJS) – sens de la clientèle, tant au niveau des items que de la clé de réponse, auprès d'un nouvel échantillon d'experts composé à la fois de titulaires permanents des postes visés que de leur supérieur immédiat ; ce comité devrait être pleinement représentatif des familles d'emplois pour lesquels ce test est prévu.</p>	<p>Accords du SRH avec les recommandations : V-14-002-R4 - R7 - R9</p> <p>Accords partiels du SRH avec les recommandations : V-14-002-R1 - R6 - R11</p> <p>Désaccords du SRH avec les recommandations : V-14-002-R2 - R3 - R5 - R8 - R10 - R12</p> <p>Par sa réponse du 3 mars, le SRH prenait cet engagement : « <i>Le SRH est d'accord avec plusieurs recommandations formulées et reconnaît que c'est son devoir de poursuivre, dans les meilleurs délais, les analyses statistiques lui permettant de prendre les mesures appropriées, le cas échéant. Il apparaît réaliste de conduire ces analyses au cours de l'année 2015.</i> »</p> <p>Le SRH se rétractait par la suite dans sa réponse du 25 mars en revenant sur ses engagements. Ces extraits de réponses en témoignent :</p> <p>V-14-002-R1 « <i>Le SRH avait déjà prévu de réaliser des analyses statistiques additionnelles en 2015. Le délai fixé pour modifier les tests apparaît toutefois déraisonnable.</i> » « (...) <i>Le SRH s'engage à poursuivre les analyses pour déterminer si la discrimination systémique est à l'origine de cet écart de moyenne, auquel cas, il cherchera à y remédier. Il est toutefois prématuré de suspendre l'utilisation des tests ou de réduire le délai d'attente sur la base des analyses sommaires réalisées.</i> »</p> <p>V-14-002-R2 « <i>Le SRH reconnaît que le seuil établi pour la connaissance linguistique est faible considérant que cette compétence n'est pas réévaluée lors de l'entrevue. Toutefois, cette compétence apparaît moins critique que les deux autres, notamment parce qu'il existe des stratégies pour pallier une maîtrise partielle du français (p.ex. : formations d'appoint, logiciel de correction Antidote, soutien administratif).</i> »</p> <p>V-14-002-R3 Le SRH reconnaît que « <i>les résultats des candidats ayant postulé aux emplois du STI, où le taux d'échec au test d'analyse est plus élevé que pour les autres catégories d'emplois (...)</i> Le contexte particulier du STI peut expliquer des résultats plus faibles au test d'analyse sans que cela ne remette en question la pertinence de l'administrer. Ce service éprouve des difficultés d'attraction causées par divers facteurs, dont la concurrence salariale sur le marché (...) la dotation de postes temporaire (...) ce qui peut rebuter des candidats externes compétents.»</p> <p>V-14-002-R4 « <i>Le SRH accueille</i></p>	<p>La CFPM maintient l'intégralité de ses recommandations contenues dans son rapport de vérification et telles qu'ajustées en date du 3 mars à la suite des échanges avec le SRH.</p> <p>L'enjeu réel sous-jacent aux recommandations liées aux TEL est le maintien de la crédibilité de la Ville de Montréal. Il importe de pouvoir affirmer et démontrer, lorsqu'il y a contestations de la part de candidats, que les tests utilisés permettent de faire réussir ceux qui ont démontré leurs compétences et de faire échouer ceux qui ne les ont pas démontrées, le tout sans discriminer à tort les communautés culturelles ou autres sous-groupes.</p> <p>L'échec aux TEL d'un employé professionnel en poste soulèvera toujours un questionnement sur la cohérence du résultat d'évaluation et peut être source de contestations légitimes particulièrement lorsque le gestionnaire confirme le bon rendement de l'employé</p> <p>Au cours des mois d'études, de réflexion et d'échanges, la CFPM a analysé en profondeur les TEL et en est venue à la conclusion que la qualité métrique de certains d'entre eux et leur impact sur les résultats des candidats devaient être améliorés afin de minimiser les risques d'iniquités. Des études statistiques doivent être effectuées sans plus tarder.</p> <p>La CFPM s'exprime, tel qu'inscrit à son règlement ainsi que dans la Charte, par des avis et des recommandations et non pas par des opinions. Ses avis s'appuient sur des faits constatés et sont fondés sur des études statistiques, des avis d'experts, de même que sur les règles de l'art en matière de mesure et d'évaluation.</p> <p>La CFPM considère que la réponse du SRH atténuée de façon importante la portée réelle de son rapport de vérification.</p> <p>La CFPM espère une réponse</p>

<p>V-14-002-R7 De s'assurer que la compétence d'analyse soit évaluée à un niveau approprié lors de l'entrevue ou par un autre test en ligne que celui utilisé, plus conforme au niveau de difficulté de ces emplois, pour les emplois professionnels ou cadres conseils de niveaux supérieurs.</p> <p>V-14-002-R8 Considérant que des correctifs devront être apportés aux formes 1 et 3 du test «Langue française III» et considérant que la recommandation 2 du rapport V14-002-01 devra être appliquée aux quatre autres formes du test, la CFPM recommande :</p> <p>➢ de bonifier les formes 1 et 3 avant de les réutiliser et de s'assurer de la qualité métrique des quatre autres formes avant une prochaine administration.</p> <p>➢ de privilégier le test de communication écrite pour la majorité des emplois professionnels et cadres conseil et de réserver le test objectif à certains emplois d'entrée qui requièrent peu de rédaction après s'être assuré de l'adéquation des compétences mesurées par ce test avec les descriptifs d'emplois pour lesquels il est administré.</p> <p>V-14-002-R9 D'intégrer aux directives les critères d'évaluation ainsi que leur pondération respective afin que les candidats sachent précisément sur quoi porte leur évaluation; adapter le langage spécialisé afin qu'il soit plus clair pour l'ensemble des candidats.</p> <p>V-14-002-R10 D'établir une gradation de la pénalité de 10 points prévue pour un texte trop long ou de cesser la correction du texte après le nombre de mots exigés dans les directives.</p> <p>V-14-002-R11 Pour accroître l'objectivité de l'évaluation lors de la correction d'un test de communication écrite, la CFPM recommande :</p> <p>➢ de développer une échelle d'évaluation précise pour chacun des critères d'évaluation associés à l' «organisation et la qualité du discours »</p> <p>➢ de réviser des copies dont le résultat se situe à plus ou moins 5% de la note de passage soit effectuée par un spécialiste de la langue française afin de déceler d'éventuelles erreurs de correction</p> <p>➢ d'appliquer une zone frontière compte tenu de la subjectivité inhérente à la correction de ce type de test, afin d'éviter de pénaliser des candidats qui auraient subi des erreurs de mesure.</p> <p>V-14-002-R12 De réviser le modèle actuel en intégrant d'autres types de communication que le texte d'opinion afin d'évaluer l'habileté à communiquer du candidat en fonction du besoin réel d'écriture de l'emploi. Cette révision doit également porter sur le niveau de difficulté requis pour effectuer les activités attendues, de même que sur la pondération des critères d'évaluation.</p>	<p><i>favorablement cette recommandation et conseille déjà systématiquement aux gestionnaires d'administrer les tests en ligne pour tout comblement, qu'il soit temporaire ou permanent. »</i></p> <p>V-14-002-R5 « <i>Lorsqu'un emploi est en pénurie, le nombre de candidats à rencontrer en entrevue est généralement peu élevé. Or, les tests en ligne constituent une première étape d'évaluation dont l'objectif premier consiste à éliminer les candidats les plus faibles, de manière à réduire le nombre d'entrevues à effectuer. Par conséquent, l'utilisation des tests en ligne s'avère moins pertinente en contexte de pénurie. »</i></p> <p>V-14-002-R6 « <i>Des experts de contenu du secteur informatique seront rencontrés afin de s'assurer que le contenu du test est arrimé sur leurs enjeux au niveau du service à la clientèle. »</i></p> <p>À l'effet d'impliquer les titulaires de postes dans la démarche de révision, le SRH répond : « <i>cette suggestion ne peut pas être appliquée considérant que ces personnes (titulaires) pourraient avoir à compléter le test si elles postulent sur un autre emploi de professionnel. »</i></p> <p>V-14-002-R7 « <i>Le SRH précise que la compétence analyse et synthèse est évaluée à un niveau approprié lors de l'étape suivante, soit l'entrevue.»</i></p> <p>V-14-002-R8 « <i>Plusieurs emplois de professionnels ne requièrent pas d'habiletés de rédaction particulièrement élevées. (...) Ajoutons que cette recommandation est irréaliste sur le plan budgétaire. »</i></p> <p>V-14-002-R9 « <i>Le SRH s'engage à mieux documenter les critères d'évaluation et leur pondération. Le langage jugé spécialisé par la CFPM sera également révisé (c'est-à-dire les expressions techniques du savoir-écrire et normes et bon usage de la langue française). »</i></p> <p>V-14-002-R10 « <i>Le SRH a déjà répondu à cette recommandation dans le cadre d'échanges formels avec la CFPM et sa position demeure la même : si la correction du texte était arrêtée après le nombre de mots exigé, le candidat n'aurait pas droit aux points qui pourraient lui être attribués pour certains critères tels la cohérence du discours, la qualité de l'argumentation et la conclusion. »</i></p> <p>V-14-002-R11 « <i>Le SRH est en accord avec la première partie de la recommandation et travaille actuellement à développer une échelle d'évaluation précise pour chacun des critères d'évaluation associés à l'organisation et la qualité du discours écrit. »</i> « <i>(...) Les copies dont le résultat est près du seuil de passage sont déjà révisées. Le seuil de passage est particulièrement bas et les candidats dont le résultat se situe autour de ce seuil sont faibles. Le SRH n'est pas en accord avec la troisième partie de cette</i></p>	<p>différente de la direction générale et des autorités compétentes.</p> <p>Valeurs : Compétence, équité, impartialité, transparence</p>
---	--	--

	<p>recommandation. »</p> <p>V-14-002-R12 « (...) le texte d'opinion est administré lorsque l'évaluation de la qualité de l'argumentation écrite est requise. Un nombre limité d'emplois de professionnels et de cadres-conseils doivent compléter ce test et ce choix a fait l'objet d'une réflexion approfondie.</p> <p>Lorsque des emplois requièrent d'autres connaissances liées à la préparation de divers documents, tel un communiqué de presse, l'évaluation de ces connaissances est réalisée lors des étapes ultérieures. »</p>	
--	--	--

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait de la réponse du SRH	Commentaires de la CFPM
<p align="center">Contexte du dossier vérification Ad-Hoc AH-14-002</p> <p>Il a été constaté que l'avis d'affichage de postes de conseillers spécialités - mesure et évaluation au Service du capital humain et des communications (SCHC), paru en mars 2014, indiquait une exigence de scolarité supérieure à celle du descriptif officiel de poste. Un diplôme de cycle supérieur (maîtrise ou doctorat) en psychologie du travail était exigé alors que le descriptif officiel requerrait une scolarité de baccalauréat dans un domaine pertinent à l'emploi, telle en ressources humaines.</p> <p align="center">Recommandations</p> <p>AH-14-002-R1 S'assurer que les descriptifs de postes soient mis à jour avant d'afficher les postes qui y sont associés.</p> <p>AH-14-002-R2 Afficher, pour tout futur poste de conseiller spécialité (mesure et évaluation), la même exigence de scolarité (diplôme de deuxième cycle).</p> <p>AH-14-002-R3 Apporter la même modification quant à la scolarité (diplôme de deuxième cycle maintenant exigé) pour les descriptifs d'emplois comportant des tâches et des responsabilités associées à un rôle d'expert conseil plus élevé (conseiller principal au SRH) ou de vérification des outils développés par les conseillers spécialités (conseillers principaux à la CFPM) ou de supervision directe de ces conseillers principaux.</p>	<p>Accords du SRH avec les recommandations : AH-14-002-R1 AH-14-002-R2 AH-14-002-R3</p> <p><i>« A mon avis, je suis tout à fait légitimée d'indiquer mon réel besoin, soit d'avoir un psychologue en organisation du travail compte tenu qu'il s'agit d'un poste cadre et compte tenu qu'il s'agit d'un emploi générique de conseiller RH (spécialité) que nous « colorons » en fonction de la spécialité.</i></p> <p>AH-14-002-R1 et AH-14-002-R2 et AH-14-002-R3 : Dans un courriel daté du 2 mai 2014, le SRH affirme qu'il a pris connaissance des recommandations de la CFPM et qu'il accepte de les intégrer dans ses pratiques futures.</p>	<p>En mai 2014, la CFPM accueillait favorablement l'intention du SRH de donner suite aux recommandations du rapport.</p> <p>À ce jour, les descriptifs de postes touchés par les recommandations n'ont pas été mis à jour, ou ne l'ont pas été adéquatement.</p> <p>Principales valeurs : Compétence, transparence, équité</p>

PARTIE 4 - DOCUMENT D'ORIENTATION

Avis et recommandations de la CFPM	Extrait de la réponse du SRH	Commentaires de la CFPM
<p style="text-align: center;">Contexte du dossier Composition des comités d'évaluation des compétences d'un point de vue éthique Document d'orientation 2014</p> <p>Afin de composer un comité d'évaluation des compétences qui respecte les principes éthiques, la CFPM émet trois recommandations qui actualisent celles émises en 2012.</p> <p>Contrairement à la version d'origine de 2012, celle de 2014 permet aux gestionnaires d'évaluer des candidats qu'ils supervisent, sauf s'ils ont participé à leur nomination temporaire dans le poste à combler. D'autres conditions s'appliquent en toute circonstance, notamment la suivante : les gestionnaires ne doivent pas être ou avoir été impliqués dans une situation conflictuelle avec un candidat, ni entretenir des rapports étroits avec lui, tels des liens d'amitié.</p> <p>Enfin, la CFPM réitère que les membres des comités d'évaluation des compétences doivent détenir toute l'indépendance voulue pour exercer leur rôle avec impartialité; cette condition conduit à l'exclusion des membres ayant des liens étroits entre eux, notamment des liens d'affaires ou hiérarchiques.</p> <p style="text-align: center;">Recommandations</p> <p>Do-14-R1 La non-participation au comité d'évaluation des compétences du supérieur hiérarchique ayant contribué au choix d'un candidat occupant le poste visé de façon temporaire.</p> <p>Do-14-R2 La non-participation au comité d'évaluation des compétences de tout membre (spécialiste RH, expert ou gestionnaire):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ayant des rapports étroits, tels des liens d'amitié, familiaux ou d'affaires avec un candidat ou un autre membre du comité. ➤ ayant eu un conflit avec un candidat ou ayant été impliqué dans une situation conflictuelle concernant le candidat. <p>Do-14-R3 De veiller à ce que les membres d'un comité d'évaluation des compétences aient l'indépendance voulue entre eux, notamment sur le plan administratif, afin de ne pouvoir subir aucune forme d'influence susceptible de réduire leur impartialité.</p>	<p>Les réponses du SRH suite aux recommandations émises en 2012 peuvent être considérées inchangées puisque le SRH n'a pas répondu aux recommandations 2014 qui les remplacent et les actualisent.</p> <p>Désaccord du SRH avec la recommandation : Do-14-R1 En 2012, le SCHC était en désaccord avec la recommandation suivante : <i>« Tout gestionnaire travaillant ou ayant travaillé avec un candidat, ou encore ayant contribué à le choisir, devrait s'abstenir de l'évaluer. » (2012-R26).</i></p> <p>Le SCHC ajoutait ceci : <i>« Le SCHC s'engage à sensibiliser les gestionnaires aux questions éthiques lorsque le gestionnaire requérant (ou son supérieur hiérarchique) siège sur un comité d'entrevue et qu'il évalue un candidat avec lequel il travaille ou a travaillé. Toutefois, considérant la culture organisationnelle, les gestionnaires pourraient manifester une résistance significative à l'égard de cette nouvelle mesure. Afin de faciliter l'adhésion des gestionnaires, une approche de gestion du changement sera privilégiée. »</i></p> <p>Accords du SRH avec les recommandations suivantes :</p> <p>Do-14-R2 En 2012, le SCHC s'est dit en accord avec la recommandation suivante : <i>« Tout membre ayant des liens significatifs avec un candidat devrait s'abstenir de l'évaluer. » (2012-R28).</i></p> <p>Do-14-R3 En 2012, le SCHC s'est dit en accord avec la recommandation suivante : <i>« Tout membre d'un même comité devrait être indépendant administrativement les uns des autres, c'est-à-dire ne pas provenir de la même unité d'affaires » (2012-R30).</i></p> <p>Le SCHC ajoutait : <i>« Toutefois, cela ne pourra pas s'appliquer à certains processus à volume (p.ex. : agents de bureau) où seuls les intervenants en ressources humaines du SCHC réalisent les entrevues. »</i></p>	<p>Malgré les accords exprimés par le SCHC en 2012, la CFPM a constaté lors de ses vérifications, par la suite de plaintes ou signalements en 2012 et 2013, des comités d'entrevue dont un ou des membres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avaient des liens significatifs avec un candidat ou, ▪ n'étaient pas indépendants les uns des autres administrativement. <p>La notion de conflit d'intérêts dans la fonction publique est une préoccupation des plus actuelles. La composition de comités d'évaluation des compétences doit faire l'objet d'une attention particulière à cet égard. L'embauche ou la promotion d'un candidat dans le respect des valeurs d'équité et d'impartialité constitue un enjeu pour la Ville de Montréal, pour se positionner comme un employeur intègre, et du coup, rassurer ses employés et la population montréalaise sur un mode de fonctionnement exempt de partisanerie ou autre forme de partialité.</p> <p>Les facteurs de risque et les biais étant nombreux, il importe de faire la démonstration que les évaluations ont été faites selon les règles de l'art.</p> <p>Principales valeurs : Compétence, équité, impartialité.</p>

PARTIE 5 - RAPPORT ANNUEL 2014

Recommandations de la CFPM	Réponse de l'administration
<p>Par la suite d'échanges avec les élus et la direction des arrondissements, dans le cadre de rencontres tenues à l'automne 2014 et début 2015, il a été constaté l'intérêt de mieux faire connaître la CFPM, sa mission et ses mandats, auprès de l'ensemble des élus.</p> <p>L'implication des élus est nécessaire lorsqu'il s'agit d'adopter les politiques en matière de dotation, notamment la PDGMO, balise dont s'est dotée la Ville de Montréal en 2011. Plusieurs des recommandations de la CFPM visent à améliorer cette politique afin de rendre son administration plus équitable, plus transparente et plus impartiale.</p> <p>Plusieurs des élus du conseil ont constaté qu'ils ne pouvaient agir sur les recommandations en l'absence de l'étude de ces recommandations par une entité consultative du conseil.</p> <p>En 2015, au moment du dépôt de son rapport annuel 2014, la CFPM recommandait à l'Administration :</p> <p>RA-R1 « D'inclure dans la pochette d'accueil fournie aux élus lors de leur entrée au conseil municipal et aux conseils d'arrondissements, une description de la CFPM, de sa mission et de ses mandats ainsi qu'un exemplaire de son plus récent rapport annuel. »</p> <p>RA-R2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ « De soumettre à une instance consultative du conseil les recommandations contenues dans les rapports de la CFPM déposés au conseil municipal afin qu'elles soient étudiées et que les suites à leur donner soient proposées à l'Administration et au conseil municipal. » ➤ « Qu'une réponse officielle aux recommandations de la CFPM soit déposée au conseil municipal par l'Administration à chaque année puisque les réponses du SRH ne sont pas toutes portées à l'attention des membres du conseil et ne sont pas clairement endossées par l'Administration » <p>RA-R3 « D'inclure dans la pochette d'accueil fournie aux employés, lors de leur embauche, une description de la CFPM, de sa mission et de ses mandats, plus particulièrement le traitement des plaintes ainsi que les moyens de la contacter (son site web, adresse électronique, etc.). »</p>	<p>RA-R1 À venir</p> <p>RA-R2 À venir</p> <p>RA-R3 À venir</p>