

De  
l'équité  
à la  
compétence



# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

rapport annuel 2007





**COMMISSION  
DE LA FONCTION  
PUBLIQUE DE  
MONTRÉAL**

rapport annuel 2007

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LETRE AU PRÉSIDENT DU CONSEIL</b>	
<b>MOT DE LA PRÉSIDENTE</b>	
<b>PARTIE 1 – PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL</b>	10
<b>PARTIE 2 – LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007</b>	12
1. Vérification du caractère impartial et équitable des règles de dotation et des autres politiques de gestion de la main-d'œuvre	12
2. Vérification annuelle de conformité aux règles et aux principes de dotation qui les sous-tendent	13
3. Approbation des outils d'évaluation des compétences	16
4. Traitement des plaintes	17
5. Autres travaux	17
<b>PARTIE 3 – AU TERME DU PREMIER MANDAT TRIENNAL 2005-2007</b>	19
<b>AVIS ET RECOMMANDATIONS 2007 DE LA COMMISSION</b>	20
<b>PREMIER AVIS</b>	
<b>Promouvoir les valeurs de dotation</b>	20
Recommandation 1	20
Recommandation 2	20
<b>DEUXIÈME AVIS</b>	
<b>Valoriser les processus permanents de dotation des postes de cadres</b>	20
Recommandation 3	21
Recommandation 4	21
<b>TROISIÈME AVIS</b>	
<b>Offrir un soutien professionnel et corporatif</b>	21
Recommandation 5	22
Recommandation 6	22
Recommandation 7	22
Recommandation 8	22
<b>PARTIE 4 – RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS 2006 DE LA COMMISSION</b>	24

# Montréal

## **Commission de la fonction publique de Montréal**

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



Le mercredi 21 mai 2008

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

Monsieur le Président,

Conformément aux dispositions de la Charte de la Ville de Montréal (L.R.Q., c. C-11.4) et du Règlement 04-061, j'ai l'honneur de vous transmettre le Rapport annuel 2007 de la Commission de la fonction publique de Montréal.

Le présent rapport rend compte des activités de la Commission pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2007.

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

La présidente,



Sylvie B. Farand



## MOT DE LA PRÉSIDENTE

Ce Rapport annuel 2007 de la Commission de la fonction publique de Montréal est le premier que j'ai l'honneur de présenter au conseil municipal depuis ma nomination.

J'ai abordé mon mandat animée d'une intention de continuité de la mission de la Commission et par la volonté d'instaurer un dialogue constructif avec la direction du Capital humain et le directeur général de la Ville au sujet des problématiques au cœur de la dotation.

Le rapport annuel 2007 témoigne de ce dialogue entre la Commission et la haute direction de la Ville par l'ajout d'une section (Partie 4) qui informe le lecteur des actions de l'Administration posées ou à venir en réponse aux recommandations contenues dans le rapport annuel 2006 de la Commission.

De plus en 2007, l'équipe de la CFPM, tout en exerçant son rôle de vigie, a manifesté cette ouverture au dialogue en prêtant attention aux préoccupations des gestionnaires et des intervenants en ressources humaines et en facilitant un échange sur les bonnes pratiques en dotation. La Commission s'est révélée ainsi, pour l'organisation, un observateur privilégié des enjeux contemporains de la dotation à la Ville.

Au terme d'un premier cycle triennal de vérification, il m'a semblé opportun de mettre en lumière les observations de la Commission au cours des années 2005 à 2007. Ce rapport fait donc état de notre perception des facteurs les plus déterminants en matière de dotation dans les arrondissements et services corporatifs de la Ville de Montréal (Partie 3).

Par ailleurs, cette rétrospective a créé une occasion de dépassement au plan de notre intervention professionnelle et a permis d'orienter nos différentes actions de l'année 2008 en vue d'appuyer les efforts de l'ensemble des acteurs de la dotation à la Ville et leur permettre d'avoir recours à la Commission en fonction de leur réalité.

Comme par les années passées, ce rapport annuel couvre chacun des volets du mandat de la Commission comme organisme de surveillance, de certification, de recours et de recommandations.

Je souhaite que ce rapport, qui est la synthèse de toutes nos activités, observations, réflexions, avis et recommandations, constitue un apport utile à tous ceux qui s'intéressent à notre système de dotation ainsi qu'à son devenir.

Je tiens à souligner la contribution de toute l'équipe, tant de l'interne que de collaborateurs externes de la Commission, et leur engagement indéfectible à atteindre les objectifs fixés.

Je remercie particulièrement M. Christian Ruelland qui a relevé de nombreux défis en assumant le rôle de secrétaire exécutif dès le début de l'année 2007 et qui m'a apporté un soutien constant depuis mon arrivée en juin 2007. Mes remerciements vont également aux deux vice-présidents, Mme Passaretti et M. Lucier, qui m'ont appuyée depuis mon arrivée. Enfin, je remercie le conseil municipal de la confiance qu'il m'a témoignée en me nommant à ce poste.

**La présidente,**



**Sylvie B. Farand**

## **PARTIE 1**

# **PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL**

La Commission de la fonction publique de Montréal (ci-après appelée la Commission) est instituée en 2003 par la *Loi 33 modifiant la Charte de la Ville de Montréal*, dans le contexte de l'autonomie accordée aux arrondissements et aux services corporatifs en matière de dotation en personnel. La Commission est alors instituée par la *Charte de la Ville de Montréal* comme organisme neutre et indépendant relevant du conseil municipal.

Ses fonctions, ses pouvoirs et sa composition sont encadrés par la réglementation municipale telle qu'elle est adoptée par le conseil municipal à son assemblée du 17 mai 2004.

L'autonomie et l'indépendance de la Commission s'exercent par son pouvoir d'émettre des avis et de faire des recommandations en matière de dotation à l'égard des décisions du conseil municipal, du comité exécutif, des conseils d'arrondissement et de tout fonctionnaire habilité par un règlement de délégation.

### **La mission et les mandats de la Commission**

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

La Commission a également comme mission d'assurer à l'Administration que les personnes soumises à un même processus de dotation des postes sont évaluées de façon impartiale et équitable.

La réalisation de cette mission se fonde sur des valeurs essentielles qui privilégient des processus de dotation équitables, transparents, impartiaux et axés sur la compétence.

La Commission réalise sa mission et ses mandats en agissant comme :

#### **1. Organisme de surveillance :**

Vérifie le caractère impartial et équitable des règles de dotation que le conseil municipal peut établir et des autres politiques de la Ville en matière de gestion de la main-d'œuvre, ainsi que l'application des règles et des principes qui les sous-tendent en matière d'évaluation des compétences dans les différentes unités d'affaires.

#### **2. Organisme de certification :**

Procède, à la demande de l'employeur, à la vérification et à l'approbation d'outils d'évaluation des compétences.

#### **3. Organisme de recours :**

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

#### **4. Organisme de recommandations :**

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

## PARTIE 1

# PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

La Commission est composée de trois membres, soit une présidente et deux vice-présidents nommés par le conseil municipal et qui siègent régulièrement. La présidente exerce ses fonctions à temps complet et son mandat est d'une durée de quatre ans. Les vice-présidents exercent leur fonction à temps partiel et la durée de leur mandat ne peut être supérieure à quatre ans. Ils ne peuvent occuper d'autres fonctions à la Ville de Montréal, contribuant ainsi à renforcer l'objectivité de la Commission. De plus, dans le contexte multiculturel montréalais, l'un des deux vice-présidents a été choisi pour représenter la diversité culturelle.

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

Une équipe de collaborateurs externes<sup>1</sup>, reconnus pour leur expertise du domaine de la dotation, contribue également à réaliser divers mandats de la Commission, sur une base contractuelle.

### LES PRODUCTIONS ÉCRITES DE LA CFPM EN 2007

- Rapport annuel 2006 de la CFPM
- Rapport synthèse et rapport détaillé – Vérification 2006 des processus de dotation
- Rapport sur le caractère impartial et équitable de la règle de dotation concernant la réaffectation des fonctionnaires et employés permanents en disponibilité
- Neuf rapports de vérification de conformité adressés aux unités d'affaires
- 17 rapports d'approbation d'outil d'évaluation
- Deux rapports de traitement de plainte
- Trois bulletins sur des sujets variés en dotation
- Plan d'affaires 2008 de la CFPM
- Documents techniques et guides explicatifs relatifs à l'approbation d'outils (mise à jour)



### UNE SÉANCE DE LA CFPM

**De gauche à droite :** Mme Marcelle Renaud, secrétaire de direction – directeur de premier niveau, M. Christian Ruelland, secrétaire exécutif, Mme Sylvie B. Farand, présidente, M. Jacques Lucier, vice-président et Mme Norma Passaretti, vice-présidente.



### L'ÉQUIPE DE LA CFPM

**De gauche à droite :** Mme Emanuela Fusarini, conseillère en ressources humaines niveau 2, M. Christian Ruelland, secrétaire exécutif, Mme Sylvie B. Farand, présidente, M. Simon Lefrançois, conseiller en ressources humaines niveau 2, Mme Chantal Massé, conseillère en ressources humaines niveau 2 et Mme Marcelle Renaud, secrétaire de direction – directeur de premier niveau.

### LES SÉANCES, RÉUNIONS ET RENCONTRES DE LA CFPM EN 2007

- 23 séances de la CFPM ont permis d'approuver les rapports, outils et dossiers de plainte
- Plus de 70 réunions et rencontres avec les unités aux fins de la réalisation de ses mandats de surveillance, de certification, de recours et de recommandation
- Plus d'une dizaine de réunions et rencontres avec la direction du Service du capital humain
- Une rencontre de la présidente avec le directeur général de la Ville

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

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007

### 1. Vérification du caractère impartial et équitable des règles de dotation et des autres politiques en gestion de la main-d'oeuvre

#### Le caractère équitable et impartial des règles de dotation

##### En 2004

La Ville de Montréal se dotait d'un ensemble de règles de dotation afin de partager une compréhension commune des orientations concernant les processus de dotation et d'en faciliter une gestion cohérente par les arrondissements et les services corporatifs, de qui relève cette responsabilité.

À la suite de l'adoption de ces règles de dotation et conformément à son mandat, la Commission avait vérifié le caractère impartial et équitable de ces dernières et avait transmis au comité exécutif un rapport à cet effet<sup>2</sup>.

##### En 2006

La revue récente des activités de la Ville et l'objectif qu'elle s'est donné quant à une saine gestion de ses finances ont incité celle-ci, en novembre 2006, à modifier la règle de dotation concernant la réaffectation du personnel en disponibilité.

De nouvelles règles, adoptées par le comité exécutif le 1<sup>er</sup> novembre 2006 (Résolution CE06 1853), avaient pour objectif de faciliter l'adhésion des gestionnaires à une façon de faire commune, de permettre le redéploiement des employés en disponibilité et de stabiliser les structures administratives et budgétaires dans des délais raisonnables.

##### En 2007

Conformément à son mandat découlant de la Charte, la Commission a évalué le caractère impartial et équitable de ces nouvelles règles de dotation concernant la réaffectation des fonctionnaires et employés permanents en disponibilité et a déposé son rapport de vérification aux autorités municipales en février 2008.

Le Service du capital humain (SCH) a apporté d'importants ajustements à la règle de dotation concernant la réaffectation du personnel en disponibilité. De l'avis de la Commission, ces ajustements devraient favoriser un traitement prioritaire, plus clair, des employés en disponibilité.

#### Le caractère équitable et impartial des autres politiques de gestion de la main-d'oeuvre

La Commission a reporté ses démarches de vérification du caractère impartial et équitable des autres politiques en matière de gestion de la main-d'oeuvre. Elle a l'intention d'amorcer cet exercice au cours des années 2008-2009.

#### Les commentaires de la Commission

La Commission avait conclu, dans son rapport de 2005, que les règles de dotation devaient être claires et précises pour garantir à l'administration municipale que les décisions prises dans le cadre des processus de dotation auront respecté l'objectif du conseil de ville de les fonder sur les valeurs d'impartialité, d'équité, de transparence et de compétence.

La Commission a été en mesure de constater les améliorations apportées à la règle de dotation liée au personnel en disponibilité. Toutefois, plusieurs autres règles auraient également avantage à être bonifiées. L'Administration a mandaté le Service du capital humain pour effectuer un suivi des recommandations de la Commission. À cet égard, en 2007, la Commission a tenu des rencontres avec le Service du capital humain afin de poursuivre les démarches de bonification et de clarification des autres règles de dotation.

LE SERVICE DU CAPITAL HUMAIN A APPORTÉ DES AJUSTEMENTS QUI DEVRAIENT FAVORISER UN TRAITEMENT PRIORITAIRE PLUS CLAIR DES EMPLOYÉS EN DISPONIBILITÉ.

LA COMMISSION A TENU DES RENCONTRES AVEC LE SERVICE DU CAPITAL HUMAIN AFIN DE POURSUIVRE LES DÉMARCHES DE BONIFICATION ET DE CLARIFICATION DES AUTRES RÈGLES DE DOTATION.

<sup>2</sup> Rapport de 2005 concernant le caractère impartial et équitable des règles de dotation de la Commission de la fonction publique de Montréal (Résolution CE05 0419).

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007

### 2. Vérification annuelle de conformité aux règles et aux principes de dotation qui les sous-tendent

En 2007, la Commission a effectué la vérification de conformité de neuf unités d'affaires. Cet exercice a permis de compléter son premier plan triennal de vérification avec les unités d'affaires vérifiées en 2005 et celles en 2006. Les résultats de cette vérification sont présentés dans le rapport synthèse remis à l'Administration pour son information, puis rendu disponible sur la page intranet de la Commission pour le réseau des ressources humaines (RH).

La vérification, d'abord axée sur la conformité des processus de dotation des concours ciblés par rapport aux règles de dotation et aux principes qui les sous-tendent, avait également comme objectif d'apporter, par le biais de recommandations, une contribution concrète et positive à l'amélioration des processus de dotation des unités d'affaires.

Cette vérification touchait plus spécifiquement :

- six arrondissements et trois services<sup>3</sup>, soit approximativement le tiers des unités d'affaires de la Ville de Montréal;
- quatre catégories d'emplois : cadres, professionnels, cols blancs et policiers;
- les concours tenus entre le 30 juin 2004 et le 31 décembre 2006 visant le comblement en permanence de postes. Toutefois, lorsque l'échantillon était suffisant, la Commission a privilégié les concours plus récents des années 2005 et 2006;

- un échantillonnage de 39 concours répartis de la façon suivante : 17 concours cadres (excluant les cadres de direction), 8 concours professionnels<sup>4</sup>, 11 concours cols blancs et 3 concours policiers;
- l'ensemble des étapes<sup>5</sup> du processus de dotation.

- rencontré les unités d'affaires concernées;
- procédé à la vérification de conformité des concours ciblés;
- présenté les constats et les recommandations de cette vérification aux responsables en RH afin de s'assurer d'une compréhension commune de ceux-ci;
- présenté un sommaire exécutif adapté aux directions des unités d'affaires;
- intégré les commentaires et le plan d'action des unités d'affaires aux rapports de vérification finaux approuvés par la Commission.

#### Les principales observations

La vérification de conformité des processus de dotation a permis de distinguer les pratiques de dotation satisfaisantes de celles à bonifier. Deux constats d'ordre général se dégagent de cet exercice de vérification.

1. Dans la plupart des unités vérifiées, les étapes des processus de dotation ont été respectées selon les dispositions générales prévues aux règles de dotation adoptées par le comité exécutif. À cet effet, neuf concours sur un ensemble de 39 vérifiés en 2007, se sont distingués en intégrant davantage les valeurs prônées par l'organisation, et ce, au-delà de l'application stricte des règles de dotation. Ces concours se démarquent en partie ou en totalité par la bonne qualité de leurs processus d'évaluation des compétences.

Au cours de la vérification, quelques manquements évidents au respect des règles de dotation ont toutefois été constatés. Ces derniers ont

#### NEUF CONCOURS SE DISTINGUENT :

- trois concours tenus par le Service de police de la Ville de Montréal : superviseur de quartier, lieutenant-détective et aspirant commandant - gendarmerie,
- deux concours tenus par le Service des finances : agent comptable et chef de division – comptabilisation des dépenses et traitement de l'information comptable,
- un concours tenu par l'Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro : secrétaire de direction
- deux outils écrits administrés par l'Arrondissement de L'Île-Bizard-Sainte-Geneviève : inspecteur adjoint en bâtiment et surveillant de travaux – génie civil,
- un concours tenu par le Service du capital humain : agent de dotation.

#### LES MANQUEMENTS OBSERVÉS :

- deux nominations sans processus formel d'évaluation des compétences;
- trois nominations sur la base d'un processus d'évaluation nettement insuffisant pour démontrer la compétence des candidats;
- une nomination à la suite d'un affichage de poste non conforme au descriptif d'emploi (ce non-respect aurait pu être évité par la correction du descriptif de l'emploi avant l'affichage).

LES RÈGLES DE DOTATION ONT ÉTÉ GÉNÉRALEMENT RESPECTÉES MAIS L'APPLICATION DES PRINCIPES DE DOTATION REQUIERT UN EFFORT ADDITIONNEL.

Pour réaliser ce mandat, l'équipe de la Commission a :

<sup>3</sup> Arrondissements : Anjou, Lachine, Outremont, L'Île-Bizard-Sainte-Geneviève, Pierrefonds-Roxboro, Verdun.

<sup>4</sup> Professionnels : professionnels généraux, architectes, juristes, professionnels scientifiques à pratique exclusive.

<sup>5</sup> L'ensemble des étapes du processus de dotation : affichage du poste, admissibilité des candidatures, établissement du profil des compétences, élaboration des outils écrits, administration des outils écrits, élaboration de l'outil d'entrevue, administration de l'outil d'entrevue, sélection et nominations ainsi que gestion administrative du concours.

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007

amené la Commission à transmettre des recommandations spécifiques aux autorités concernées.

2. La Commission s'est également appuyée sur les principes de dotation généralement reconnus, qui découlent des règles, pour vérifier la conformité des différentes étapes du processus d'évaluation des compétences des concours ciblés.

Certains éléments liés aux étapes des 39 concours vérifiés ont été jugés satisfaisants alors que d'autres sont à bonifier. Ces éléments résumés ci-dessous sont détaillés dans le rapport synthèse présenté à la haute direction ainsi qu'au réseau des cadres en ressources humaines.

éléments satisfaisants:

- Les affichages sont conformes aux descriptifs officiels d'emploi.
- Les décisions d'admissibilité semblent équitables.
- Les outils d'évaluation sont développés par des personnes du domaine d'expertise approprié.
- Les outils écrits de connaissances spécialisées comportent des questions pertinentes.
- Les questions d'entrevue sont formulées clairement.
- Les conditions d'administration (lettres de convocation, lieux, durée, consignes, lettres de résultats) des outils d'évaluation fournissent les bases administratives nécessaires à des processus transparents.

éléments à améliorer:

- Les outils de travail permettant d'encadrer et de documenter les décisions d'admissibilité.
- Les profils de compétences pour qu'ils soient mieux définis et qu'ils couvrent de façon plus réaliste l'ensemble des compétences requises au succès dans l'emploi.
- L'analyse et l'interprétation des résultats des examens écrits.
- La pertinence des questions d'entrevue et leur niveau de difficulté par rapport à l'emploi.
- Le nombre de questions pour porter un jugement éclairé sur chacune des compétences recherchées.

- La précision des réponses attendues aux outils d'entrevue ainsi que les échelles d'évaluation de manière à fournir aux membres des comités d'entrevue un meilleur encadrement pour évaluer d'une façon juste et uniforme la performance des candidats rencontrés.
- La démarche écrite attestant l'absence de conflit d'intérêts possible des membres du comité d'évaluation d'entrevue.
- L'utilisation appropriée des outils d'encadrement permettant de bien évaluer les réponses des candidats en entrevue.
- La quantité et la qualité des commentaires, sur le formulaire d'évaluation des candidats, permettant de justifier les résultats accordés par les membres du comité d'entrevue.

### Voici quatre autres constats plus spécifiques:

1. Il a été observé que la plupart des concours de cadres administratifs permanents dont le poste était déjà occupé temporairement, étaient affichés uniquement dans l'unité d'affaires et que seul le cadre temporaire était admissible. Presque tous ces concours ont conduit à la nomination du cadre temporaire. Cette pratique peut priver l'organisation et les gestionnaires de candidats compétents et, de surcroît, priver des candidats compétents d'avoir des opportunités de progresser dans leur carrière.

2. La majorité des outils d'entrevue vérifiés n'ont pas été suffisamment axés sur la démonstration des compétences pour témoigner de la qualification des candidats. Cette observation est plus marquée pour les concours de cadres administratifs. Tout comme il a été observé les années précédentes, les outils d'entrevue de ces concours ne permettent pas d'évaluer suffisamment les compétences de gestion. Elles sont encore évaluées de façon trop superficielle et rarement considérées comme essentielles ou éliminatoires pour se qualifier à un emploi de gestion.

3. En raison de considérations opérationnelles et administratives, les gestionnaires, bien que soucieux de nommer des personnes compétentes, ne voient pas toujours la nécessité d'en faire la démonstration et

**LES OUTILS D'ÉVALUATION DOIVENT ÊTRE BONIFIÉS AFIN DE TÉMOIGNER DE LA QUALIFICATION DES CANDIDATS.**

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007



notamment de la documenter. Il en va de même pour les valeurs d'équité et de transparence qui doivent être démontrées dans les processus.

4. Les unités d'affaires ont manifesté clairement le besoin d'avoir accès à des outils d'habiletés génériques et souhaiteraient plus d'aide-conseil pour mieux gérer leurs processus de dotation.

Par ailleurs, il a été observé que les unités d'affaires auraient eu intérêt à utiliser davantage les encadrements mis à leur disposition par le Service du capital humain, principalement pour les profils de compétences des emplois de cadres et de professionnels.

**UN BESOIN  
MANIFESTÉ PAR LES  
UNITÉS D'AFFAIRES  
POUR DES OUTILS  
MESURANT LES  
HABILITÉS  
GÉNÉRIQUES**

### Les commentaires de la Commission

Par sa démarche de vérification annuelle, la Commission vise également à apporter une contribution concrète et positive à l'amélioration continue des pratiques de dotation dans les unités d'affaires de l'ensemble de l'organisation.

La Commission a apporté plusieurs ajustements à la structure et au contenu du rapport qu'elle transmet aux unités et a adopté une approche de vérification plus souple et axée sur la collaboration. Celles-ci se sont montrées très réceptives à l'approche adoptée en 2007. L'équipe de la Commission a également apprécié la bonne collaboration des responsables en ressources humaines des unités.

**DES RÉPONSES  
POSITIVES DES NEUF  
UNITÉS D'AFFAIRES  
AUX RECOMMANDATIONS DE LA  
COMMISSION.**

Toutes les unités ont soumis à la Commission leurs commentaires et plan d'action qui visent à mettre en application, en grande partie ou en totalité, les recommandations du rapport de vérification.

Quelques-unes ont même

souligné, en cours de vérification ou à la suite de la présentation du rapport final, avoir déjà mis en application certaines des recommandations de la Commission lors de leurs concours subséquents. Ceci témoigne de leur volonté à bonifier

leurs processus de dotation. La Commission sera en mesure d'apprécier ces bonifications lors de son prochain mandat triennal de vérification de conformité.

De plus, le Service du capital humain a amorcé en 2007 l'implantation de la «Gestion de la performance et du développement des compétences des cadres» et a rendu disponibles des profils de compétences des cadres. Ces nouveaux outils d'évaluation et de développement des compétences témoignent des efforts de l'Administration à fournir des encadrements actualisés, base nécessaire à l'évaluation des compétences de gestion des postes de cadres. La Commission sera en mesure d'apprécier l'impact de ces bonifications lors de son prochain mandat triennal de vérification de conformité.

De façon générale, les principaux constats de la vérification de conformité 2007 sont similaires à ceux des deux années précédentes auprès des autres services et arrondissements. Rappelons qu'il s'agissait d'une première vérification de conformité pour chacun.

**DES NOUVEAUX  
PROFILS DES  
COMPÉTENCES  
DES CADRES  
TÉMOIGNENT  
DES EFFORTS DU  
SERVICE DU  
CAPITAL HUMAIN.**

Plus particulièrement, et à la suite de l'exercice de vérification de 2007, la Commission réitère l'importance et la pertinence de la règle qui précise que «les outils retenus doivent permettre de mesurer les qualités recherchées pour le poste» et croit que sa mise en application mérite qu'on y consente des efforts additionnels.

De plus, la Commission est d'avis que l'affichage limité à l'unité d'affaires est une pratique qui aurait avantage à être mieux encadrée pour ne pas poser de problème d'équité.

Enfin, la présence des concours permanents sur les comblements temporaires ainsi que des processus de comblements temporaires assujettis à certains encadrements contribueraient à valoriser l'ensemble des processus de dotation.

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007

### 3. Approbation des outils d'évaluation des compétences

Un des mandats de la Commission est de vérifier et d'approuver des outils d'évaluation, et ce, à la demande des intervenants des unités d'affaires de la Ville. L'analyse et l'approbation des outils d'évaluation par la Commission constituent une démarche enrichissante pour les intervenants en ressources humaines puisqu'elle permet, le cas échéant, de bonifier leurs processus d'évaluation des compétences. De l'avis de la Commission, les deux principaux avantages à faire approuver un outil d'évaluation sont de s'assurer qu'il soit bien axé sur la démonstration des compétences des candidats et qu'il puisse contribuer à diminuer le risque de contestation.

À la lumière de l'expérience vécue depuis plus de deux ans et des questionnements et commentaires obtenus auprès des intervenants en ressources humaines, la Commission a procédé à la révision des documents techniques et guides explicatifs liés à l'approbation d'outils afin de les simplifier. Ces ajustements en ont facilité la compréhension et l'usage. La Commission poursuit ses travaux en ce sens.

#### Les principaux constats

La Commission a traité 28 demandes d'approbation d'outils d'évaluation, ce qui représente une diminution de près de 50 % par rapport à 2006. Cette baisse de demandes des unités s'explique en partie par la pause organisationnelle décrétée par le comité exécutif en juillet 2006 (RASOP : Revue des activités, des services, des opérations et des programmes). Parmi les 28 demandes d'approbation d'outils, la Commission en a approuvé 17. Six approbations ont été reportées en 2008 à la requête des unités d'affaires et cinq autres abandonnées, notamment lorsque les concours ont été annulés.

Parmi les 17 outils d'évaluation approuvés,

59 % provenaient des services corporatifs et 41 % des arrondissements (augmentation de plus de 20 % des demandes provenant des arrondissements par rapport à l'année 2006);

41 % étaient des outils d'évaluation écrits (proportion semblable à 2006);

59 % étaient des outils d'entrevue (proportion semblable à 2006);

41 % visaient à évaluer des candidats pour des postes de cols blancs, 53 % pour des postes de professionnels et 6 % pour des postes de cadres (proportions semblables à 2006).

#### Les commentaires de la Commission

Un des principaux axes de la mission de la Commission est d'assurer à la Ville de Montréal et à ses citoyens ainsi qu'aux élus municipaux, une main-d'œuvre compétente et non partisane. La Commission est d'avis qu'il faut promouvoir l'utilisation d'outils d'évaluation permettant de faire la démonstration que les personnes qualifiées possèdent les compétences requises pour l'emploi. À cet effet, la Commission offre en 2008 un service d'accompagnement aux intervenants en RH des unités d'affaires qui désirent faire approuver leurs outils d'évaluation.

Dans le cadre du mandat de vérification de conformité, il a été constaté qu'un outil d'évaluation approuvé par la Commission a un impact direct sur la qualité de l'ensemble du processus de dotation d'un concours.

La Commission croit que plusieurs arrondissements et services municipaux auraient avantage à recourir régulièrement à ce service d'approbation d'outils, notamment pour les emplois de cadres administratifs. En plus de diminuer le risque de contestation et d'être formateur pour les intervenants en RH, ce service contribue à l'établissement d'un standard de qualité d'évaluation dans l'organisation.

Le plan d'affaires 2008 de la Commission prévoit notamment poursuivre ses efforts en vue de simplifier les démarches d'approbation d'outils d'évaluation et faire valoir ce service auprès de l'ensemble des unités d'affaires de la Ville.

LA COMMISSION EST D'AVIS QU'IL FAUT PROMOUVOIR L'UTILISATION D'OUTILS D'ÉVALUATION PERMETTANT DE MIEUX DÉMONSTRER QUE LES PERSONNES QUALIFIÉES POSSÈDENT LES COMPÉTENCES REQUISES POUR L'EMPLOI.

UNE EXPERTISE AU SERVICE DES UNITÉS D'AFFAIRES POUR LES ACCOMPAGNER DANS LE DÉVELOPPEMENT ET L'APPROBATION D'OUTILS D'ÉVALUATION.

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007

### 4. Traitement des plaintes

La Commission peut, en vertu du règlement qui la régit, traiter de la manière qu'elle estime appropriée les plaintes des candidats relatives aux processus d'évaluation des compétences et émettre des avis et des recommandations aux autorités compétentes.

#### Les principaux constats

En 2007, la Commission a reçu cinq plaintes, dont deux étaient recevables et ont fait l'objet d'une enquête. La première plainte concernait la pertinence des questions de l'outil d'entrevue, son niveau de difficulté et la qualité de l'évaluation faite par les membres du comité. La seconde portait sur la nature des renseignements transmis lors de la convocation des candidats à un examen écrit, la pertinence de certaines des questions de cet examen ainsi que la justesse de la correction effectuée.

En fonction des informations obtenues et des enquêtes menées, la Commission a conclu que les principes généraux reconnus dans le domaine de la dotation ont été bien appliqués et qu'il n'avait pas eu lieu de donner suite à ces deux plaintes.

Notons qu'en 2005, 13 plaintes avaient fait l'objet d'enquêtes alors qu'en 2006, il y en avait eu huit.

#### Les commentaires de la Commission

Le mandat du traitement des plaintes de la Commission manque d'efficacité.

En matière de traitement des plaintes, la Commission a un pouvoir d'émission d'avis et de recommandations. En 2007 comme par les années passées, il a été constaté que ce pouvoir en lui-même n'offre pas une garantie aux candidats d'obtenir réparation s'ils ont effectivement été lésés. Ce constat, jumelé à la crainte qu'ont les employés que porter plainte ait un impact sur leur carrière, peut les inciter à taire leurs insatisfactions.

Toutefois, depuis 2005, la Commission a aussi constaté que ce mécanisme de plaintes a permis la reconnaissance, par les directions des unités d'affaires, des faits observés et vérifiés, et les a incitées à mettre en place des mesures correctrices permettant d'empêcher que certaines situations ne se reproduisent.

De plus, ce mécanisme, par le biais des recommandations et commentaires de la Commission, favorise une compréhension commune, auprès des unités des règles et principes en cause et fait la promotion de l'application des valeurs préconisées par la Ville dans les processus de dotation.

La Commission est également d'avis qu'un processus de traitement de plaintes est un recours essentiel dans une administration publique telle que celle de Montréal. C'est dans cette perspective et afin d'optimiser ce mandat que la Commission entend poursuivre sa réflexion en 2008.

**LA COMMISSION A AUSSI CONSTATÉ QUE LE MÉCANISME DE PLAINTES A PERMIS LA RECONNAISSANCE, PAR LES DIRECTIONS DES UNITÉS D'AFFAIRES, DES FAITS OBSERVÉS ET VÉRIFIÉS**

### 5. Autres travaux

#### Plan de communication

En continuité avec les années précédentes, la Commission a poursuivi la diffusion d'information spécialisée pour les intervenants en ressources humaines en publiant trois nouveaux bulletins d'information sur des sujets variés tels, le développement d'outils écrits d'habiletés et de langue française ainsi que quelques renseignements concernant la mise à jour et la simplification des documents à compléter pour faire approuver un outil d'évaluation.

Par cette approche proactive, la Commission souhaitait apporter une contribution concrète et positive à l'amélioration continue des processus de dotation en vigueur dans l'ensemble de la Ville.

## PARTIE 2

# LES TRAVAUX DE LA COMMISSION EN 2007

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

- Vérification 2006 des processus de dotation – Rapport synthèse (sur l'intranet réservé au réseau des cadres en ressources humaines seulement)
- Rapport annuel 2006 de la Commission de la fonction publique de Montréal

### Développement de l'expertise

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

- Formation sur la fidélité (erreur de mesure) des outils d'entrevue avec la collaboration d'une firme externe. La Commission a invité à cette formation les conseillers en évaluation des compétences du Service du capital humain afin de partager une compréhension commune de cette notion importante liée à la dotation.
- Participation au colloque annuel de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) ayant pour thème « *Comment arrimer besoins organisationnels et humains? L'apport de la pratique et de la recherche* ».

## PARTIE 3

# AU TERME DU PREMIER MANDAT TRIENNAL 2005 - 2007

En 2003, dans le contexte de la nouvelle Ville de Montréal, la mission de la Commission était redéfinie. La décentralisation de la fonction dotation accordait aux arrondissements et aux services municipaux leur autonomie en matière de dotation. La nouvelle Ville désignait la Commission pour jouer un rôle de vigie, la transformant en un organisme de vérification, de certification, de recours et de recommandations.

Pour plusieurs unités, cette décentralisation représentait un virage à 180 degrés. Jusqu'alors, la CFP de l'ex-Ville de Montréal réalisait pour elles les processus complets d'évaluation des compétences en tenant compte de leurs besoins spécifiques et des exigences corporatives.

Pour d'autres unités, cela exigeait une adaptation d'abord aux nouvelles structures municipales et aux conventions, puis aux règles de dotation adoptées par la Ville de Montréal et aux principes qui les sous-tendent.

Du coup, et avec des ressources variant considérablement d'une unité à l'autre, toutes ont dû réaliser des processus de dotation complets et conformes aux règles édictées. Le Service du capital humain déployait pour elles de la formation et de l'aide-conseil et leur fournissait des encadrements.

Au cours de ce premier cycle triennal, la majorité des unités d'affaires, à l'instar de la Commission et du Service du capital humain, étaient en période d'adaptation et de développement. Les gestionnaires des unités ont été confrontés aux défis des processus de dotation et au principe d'équité inhérent à toute fonction publique. Dans ce contexte en transformation, ils ont parfois cherché la voie de compromis entre les règles de l'art et les impératifs de leurs opérations.

Depuis 2004, la Commission a orienté ses travaux afin de procurer à l'organisation une vue d'ensemble des activités en matière de dotation. À partir d'une première vérification de conformité, la Commission a constaté, d'une année à l'autre, la récurrence de problématiques liées à l'application des règles et des principes qui les sous-tendent.

Parallèlement, la Commission a saisi toutes les occasions de discussion avec les acteurs de la dotation qu'elle rencontrait régulièrement, ceux du Service du capital humain d'abord, puis les représentants des unités, afin de contribuer activement à améliorer les processus qui conduisent à la nomination d'une main-d'œuvre compétente et non partisane à la Ville de Montréal.

Il y a cinq ans, la Charte de la Ville de Montréal a changé la donne. Il faut laisser le temps à chaque entité municipale de s'approprier son nouveau rôle, de se doter de nouvelles règles du jeu cohérentes et des moyens d'action appropriés. Cela requiert une certaine maturité de l'organisation ainsi que des encadrements à la fois clairs et raisonnables.

Enfin, au terme d'un premier mandat triennal, la Commission est d'avis qu'une saine gestion de la dotation passera inéluctablement par l'adhésion des gestionnaires aux valeurs de dotation, par la valorisation des processus permanents de dotation des postes de cadres, puis par l'accroissement du soutien professionnel et corporatif aux intervenants en RH.



## PARTIE 3

# AU TERME DU PREMIER MANDAT TRIENNAL 2005 - 2007

### AVIS ET RECOMMANDATIONS 2007 DE LA COMMISSION

# 1

#### PREMIER AVIS Promouvoir les valeurs de dotation

En nommant une personne à un poste, le gestionnaire témoigne de sa confiance en sa compétence. De plus, dans une fonction publique, il ne peut se soustraire à l'obligation d'en faire la démonstration. Il en va de même pour les valeurs d'équité, d'impartialité et de transparence, qui doivent être démontrées dans les processus de dotation.

PROMOUVOIR  
LES VALEURS DE  
DOTATION

Le respect des règles de dotation permet en principe cette démonstration. Toutefois, la Commission a observé que certaines interprétations des règles et leur application ne garantissent pas toujours à l'Administration le respect de ses valeurs ou ne permettent pas de faire la démonstration qu'elles sont respectées.

Pour une meilleure application des règles, la Commission est d'avis que l'organisation doit poursuivre et même renforcer la sensibilisation des gestionnaires aux valeurs corporatives de dotation. Mais au-delà des efforts que l'organisation y investit, l'obtention de l'adhésion des gestionnaires passe par des règles et encadrements qui tiennent compte de leur réalité organisationnelle et aussi de l'évolution du marché de l'emploi.

L'Administration a déjà apporté d'importants ajustements, sur recommandation du Service du capital humain, à la règle de réaffectation du personnel en disponibilité.

La Commission est d'avis que l'ensemble des règles de dotation, pour devenir des outils de gestion en soutien aux gestionnaires et aux valeurs corporatives, doivent non seulement être claires mais elles doivent aussi évoluer en fonction de la réalité d'une organisation en mouvement.

La qualité de la dotation à la Ville est tributaire d'un ensemble de facteurs dont, au premier plan, la reconnaissance par les gestionnaires de l'importance des valeurs de dotation et de la nécessité des règles pour les assurer. La mobilisation des employés en dépend.

LA COMMISSION CONCLUT CET AVIS AVEC  
LES RECOMMANDATIONS CI-APRÈS.

#### Recommandation 1

Continuer de faire la promotion des valeurs corporatives de dotation et axer les efforts d'amélioration sur la démonstration de la compétence et du respect des valeurs d'équité et de transparence.

#### Recommandation 2

Poursuivre les démarches pour clarifier et bonifier les règles de dotation afin qu'elles garantissent plus adéquatement l'ensemble des valeurs de l'organisation et qu'elles constituent des outils de gestion en ressources humaines.

## DEUXIÈME AVIS

### Valoriser les processus permanents de dotation des postes de cadres

Ce deuxième avis aurait pu être intégré comme un volet du précédent, toutefois la Commission a choisi de le traiter séparément en raison de son impact sur la qualité des processus et aussi pour ouvrir des pistes de solutions.

La Commission est d'avis qu'il est important de valoriser les comblements permanents, dès qu'un poste devient vacant de façon permanente<sup>6</sup>, afin d'inciter les personnes compétentes à soumettre leur candidature et de leur donner une chance égale de se faire valoir.

La Commission a constaté que la plupart des concours de cadres administratifs permanents, dont le poste était déjà occupé temporairement, étaient affichés uniquement dans l'unité d'affaires et que seul le cadre temporaire était

VALORISER LES  
PROCESSUS  
PERMANENTS  
DE DOTATION DES  
POSTES DE CADRES

<sup>6</sup> Considérant que les restrictions imposées par l'Administration en juillet 2006 (pause organisationnelle) ont été en partie levées.

## PARTIE 3

# AU TERME DU PREMIER MANDAT TRIENNAL 2005 - 2007

admissible. Presque tous ces concours ont conduit à la nomination du cadre temporaire.

De l'avis de la Commission, l'affichage restreint à l'unité peut ne pas poser de problème en soi. Cette pratique pourrait même être une avenue à explorer pour alléger certaines obligations rattachées aux processus permanents lorsque le comblement temporaire préalable a été réalisé conformément aux principes d'équité et de transparence, et qu'il a permis de démontrer la compétence.

Devant l'éventualité d'un comblement de poste, le gestionnaire doit pouvoir choisir le mode de comblement en fonction de sa réalité de gestion, le comblement temporaire en est un. Toutefois, au terme de son premier cycle d'observation, la Commission est d'avis qu'il y aurait lieu d'encadrer ces pratiques lors des compléments temporaires et permanents afin de mieux préserver les valeurs de l'organisation tout en laissant la marge de manœuvre nécessaire aux gestionnaires. La Commission convient que le dosage parfait entre ces deux impératifs n'est pas aisé à déterminer.

**LA COMMISSION CONCLUT CET AVIS AVEC LES RECOMMANDATIONS CI-APRÈS.**

### Recommandation 3

Promouvoir la primauté du comblement en permanence sur le comblement temporaire, notamment pour les cadres administratifs.

### Recommandation 4

Considérer l'application de règles ou d'encadrements pour certains compléments de postes temporaires de cadres administratifs, notamment lorsque les postes sont vacants permanents ou susceptibles de le devenir.

## TROISIÈME AVIS

### Offrir un soutien professionnel et corporatif

La Commission est d'avis qu'il apparaît important de poursuivre et même d'accentuer l'aide-conseil aux intervenants en RH dans le cadre de la réalisation de leurs processus de dotation. Il faut aussi promouvoir l'utilisation d'outils d'évaluation qui permettent de démontrer que les personnes possèdent les compétences requises pour l'emploi, tel que la règle l'exige. Pour sa part, la Commission offre un service d'approbation d'outils d'évaluation qui favorise le développement d'outils écrits et d'entrevue de plus grande qualité.

Le recours à des outils écrits de référence, particulièrement les outils d'évaluation des habiletés génériques, est aussi une nécessité. La qualité des processus de dotation est tributaire de la disponibilité de ces outils d'évaluation et de leur encadrement par une expertise spécialisée.

La mobilité de la main-d'œuvre à la Ville est une réalité qui exige des gestionnaires une certaine sensibilité aux dimensions corporatives. Les gestionnaires doivent être en mesure de démontrer que les nominations dans leur unité sont basées sur la compétence des individus et que les compétences sont à la hauteur de l'emploi et des postes, peu importe où ils se situent dans l'organisation municipale.

En ce sens, la Commission encourage les unités d'affaires à utiliser davantage les encadrements mis à leur disposition par le Service du capital humain, principalement les profils de compétences pour les emplois de cadres et de professionnels. Ceci contribuerait à assurer que les candidats qualifiés ont les compétences requises pour les postes d'un même emploi, dans l'ensemble de la Ville. De plus, elle encourage une plus grande participation des gestionnaires aux différentes étapes d'un processus d'évaluation car elle a pu en observer l'impact positif sur la qualité des outils d'évaluation et sur l'ensemble des processus.

**OFFRIR UN SOUTIEN  
PROFESSIONNEL ET  
CORPORATIF**

## PARTIE 3

# AU TERME DU PREMIER MANDAT TRIENNAL 2005 - 2007

Devant la responsabilité de la dotation, les unités d'affaires gagneraient à partager leurs ressources et leurs outils d'évaluation en s'assurant qu'ils ont été conçus selon les règles de l'art et que la confidentialité du matériel est protégée.

Par ailleurs, le recours à des consultants externes n'est pas nécessairement une panacée. Pour que ce soit une solution avantageuse, il incombe avant tout à l'intervenant en RH de choisir judicieusement le consultant externe<sup>7</sup>, de préciser ses attentes et de s'assurer que ce dernier les rencontre de façon satisfaisante.

**La Commission conclut cet avis avec les recommandations ci-après.**

### Recommandation 5

Soutenir davantage les intervenants en ressources humaines des unités d'affaires par un processus continu de formation et d'aide-conseil ainsi qu'en répondant à leur besoin pressant d'avoir des outils d'évaluation de référence, particulièrement des outils d'évaluation des habiletés génériques.

### Recommandation 6

Favoriser une utilisation optimale des encadrements mis en ligne par le Service du capital humain facilitant la réalisation des processus de dotation des unités d'affaires, particulièrement des profils des compétences pour les concours de cadres et de professionnels.

### Recommandation 7

Promouvoir les avantages d'une meilleure collaboration entre les unités d'affaires dans le cadre de leurs processus de dotation, notamment pour ce qui est du partage d'outils d'évaluation de qualité axés sur la démonstration des compétences.

### Recommandation 8

Clarifier la responsabilité des intervenants en RH des unités d'affaires lorsqu'ils ont recours à un consultant externe pour leurs processus de dotation, notamment en ce qui a trait à l'encadrement de son mandat et à la qualité des outils proposés.

<sup>7</sup>Ce choix peut se faire parmi ceux du répertoire de fournisseurs de services en évaluation des compétences fourni par le Service du capital humain.



## PARTIE 4

# RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS 2006 DE LA COMMISSION

Cette année, faisant suite aux rencontres avec la haute direction de la Ville et aux fins d'informer le lecteur des suites données par l'Administration aux recommandations 2006, il a été convenu d'introduire cette nouvelle section en partie 4 du rapport annuel de la Commission.

Rappelons qu'en juillet dernier, le directeur général de la Ville mandatait le Service du capital humain pour assurer le suivi des recommandations du rapport annuel 2006. Dans ce contexte, la Commission et le Service du capital humain ont tenu plusieurs rencontres.

À la suite de ces rencontres, le Service du capital humain a transmis à la Commission la réponse<sup>8</sup> qui suit :

*À la suite de nos rencontres concernant le rapport annuel 2006 de la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) déposé en juin dernier et au plan d'action du Service du capital humain (SCH) en cette matière, voici les actions retenues en réponse aux recommandations.*

### Recommandations 2006 relatives à l'évaluation des compétences (R1 à R4)

R1 – Réviser les règles de dotation afin que ces dernières soient plus claires, précises, complètes et efficaces et qu'elles traduisent mieux les valeurs prônées par l'Administration, soit l'équité, l'impartialité, la transparence et la compétence.

#### Réponse :

*Certains travaux ont déjà été effectués à ce sujet au cours de l'année 2007 concernant l'amélioration des règles de dotation et ses encadrements se poursuivent en 2008. Il est toutefois utile de rappeler que des changements sont survenus en 2006 et ont fait l'objet de décisions de la part du comité exécutif les 5 juillet et 1<sup>er</sup> novembre 2006 en tenant compte des recommandations de la CFPM.*

R2 – Poursuivre les efforts de formation et d'aide-conseil pour les intervenants en ressources humaines des différentes unités d'affaires

#### Réponse :

*En 2006, plus de 150 intervenants RH ont été formés. Des services-conseils ont par la suite été offerts à ces derniers lors de difficultés rencontrées dans l'élaboration d'outils d'évaluation des compétences. Ces services sont offerts sur une base continue en fonction des demandes de la part de la clientèle. Ils sont d'ailleurs très appréciés par les intervenants RH des unités d'affaires.*

R3 – Rendre disponibles aux intervenants en ressources humaines des unités d'affaires des outils de référence de qualité (entre autres ceux qui existent déjà au Service du capital humain) pour l'évaluation des habiletés des candidats. Fournir à ces intervenants un encadrement pour l'utilisation adéquate de ces outils, tout en assurant leur sécurité.

#### Réponse :

*Divers outils méthodologiques tels que, notamment, les profils de compétences permettant aux intervenants l'évaluation des compétences lors de concours, ont fait l'objet de dépôt dans l'intranet du Service du capital humain. De plus, sont accessibles sur intranet, avec un accès limité aux intervenants RH, les directives, encadrements, formations et outils existant en dotation. Ces aspects s'ajoutent aux outils de référence et aux encadrements en évaluation des compétences qui sont déjà disponibles et utilisés par les intervenants RH depuis 2005.*

R4 – Assurer, pour les concours de cadres et de professionnels, une plus grande uniformité dans le choix des compétences pour le comblement des postes d'un même emploi, peu importe où ils se situent dans la structure municipale. Ceci permettrait d'assurer une plus grande uniformité de la qualité d'employés recherchés pour les postes d'un même emploi.

#### Réponse :

*Des profils de compétences des cadres pour l'ensemble des unités d'affaires ont été adoptés et communiqués en 2007. Ces profils constituent une référence pour la dotation des postes cadres, ce qui rejoint la préoccupation d'assurer une uniformité des concours. De plus, un profil de compétences génériques est déjà proposé par le SCH pour les processus de sélection des professionnels. Celui-ci est diffusé comme outil de référence et est déposé dans l'intranet du Service du capital humain.*

<sup>8</sup>Note du 28 mars 2008 du SCH adressée à la CFPM faisant part de la réponse au rapport annuel 2006 de la CFPM.

## PARTIE 4

# RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS 2006 DE LA COMMISSION

*Ces éléments favorisent une plus grande uniformité des concours, mais les résultats à cet égard dépendent surtout des décisions prises à l'intérieur des processus décentralisés à la Ville.*

Recommandations 2006 relatives à la confiance des employés (R5 à R7)

R5 – Évaluer la pertinence de revoir le rôle et les pouvoirs de la Commission en matière de traitement des plaintes et de vérification de conformité afin de permettre la correction des iniquités observées.

**Réponse :**

***Nous prenons bonne note de la recommandation de la CFPM et prévoyons traiter ce sujet lors de prochaines rencontres avec la Commission.***

R6 – Réviser le processus de comblement des postes temporaires, particulièrement lorsque ceux-ci sont vacants de façon permanente ou susceptibles de l'être à plus ou moins brève échéance.

**Réponse :**

***Cet aspect sera examiné lors d'une révision ultérieure des règles de dotation.***

R7 – Poursuivre la sensibilisation des gestionnaires aux enjeux de la dotation et aux avantages des processus d'évaluation basés sur le respect des valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence.

**Réponse :**

***La formation offerte et les services-conseils aux intervenants RH se poursuivent. Nous estimons de plus que les interventions de vérification de conformité, le traitement des plaintes réalisé par la CFPM et les recommandations qui en découlent sont de nature à sensibiliser les gestionnaires et les intervenants RH à l'importance du respect des valeurs adoptées par l'Administration concernant les règles de dotation.***

*Le rôle de sensibilisation pourrait également être assumé par la CFPM au moyen d'une tournée des comités de gestion, afin de faire connaître le rôle de la Commission et sensibiliser les gestionnaires et les élus aux enjeux de la dotation.*

Recommandations 2006 relatives au rôle de la Commission (R8 et R9)

R8 – Assurer une gestion responsable de la dotation par le biais d'un engagement commun et d'une collaboration soutenue entre les autorités municipales, le Service du capital humain et la Commission.

R9 – Désigner le Service du capital humain pour assurer un suivi des recommandations du présent rapport.

**Réponse :**

***Nous retenons l'importance de mettre en place des mécanismes de communication et de collaboration soutenus entre la Commission de la fonction publique de Montréal et le Service du capital humain, afin de faciliter l'adhésion de tous les intervenants aux orientations municipales en matière de dotation et le développement de pratiques d'évaluation des compétences conformes aux attentes définies par les règles de dotation adoptées par le comité exécutif.***

**Co-rédaction :**

Dominique Groleau

Christian Ruelland

**Révision linguistique :**

Marielle Delorme

Dépôt légal

2<sup>e</sup> trimestre 2008

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 978-2-7647-0750-0

## OÙ NOUS JOINDRE ?

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

**Commission de la fonction publique de Montréal**

500, place d'Armes, 18<sup>e</sup> étage, bureau 1810

Montréal (Québec) H2Y 2W2

Téléphone : 514 872-4268

Télécopieur : 514 872-1788

Courriel : [cfpm@ville.montreal.qc.ca](mailto:cfpm@ville.montreal.qc.ca)



