

COMMISSION DE LA
FONCTION PUBLIQUE
DE MONTRÉAL

CFPM

Pour une embauche
juste et équitable

Rapport annuel 2013



TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA PRÉSIDENTE	2
PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (CFPM)	6
PARTIE 1 DEMANDE DE MODIFICATIONS À LA CHARTE ET AU RÈGLEMENT DE LA CFPM	9
PARTIE 2 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES	11
PARTIE 3 TRAITEMENT DES PLAINTES ET DES SIGNALEMENTS	14
3.1 Objectifs	14
3.2 Pour des processus de plaintes et de signalements crédibles	14
3.3 Plaintes et signalements traités en 2013	15
3.4 Exemples de cas jugés fondés	18
PARTIE 4 VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ DES PROCESSUS DE DOTATION	21
4.1 Plan de vérification 2013	21
4.2 Personnel col bleu de métiers spécialisés	22
4.3 Personnel-cadre de gestion	25
4.3.1 Vérification des processus de dotation avec appel de candidatures	25
4.3.2 Vérification des processus de dotation sans appel de candidatures	29
PARTIE 5 CERTIFICATION DES OUTILS D'ÉVALUATION	30
PARTIE 6 PRATIQUES D'ADMISSIBILITÉ DANS UN CONTEXTE DE GRAND VOLUME DE CANDIDATURES EXTERNES	32

MOT DE LA PRÉSIDENTE



Magenta Studio Photo

Je dépose au conseil municipal le rapport annuel 2013 de la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) qui rend compte des travaux réalisés dans le cadre des quatre volets de son mandat : vérification, traitement des plaintes, certification et autres recommandations.

Je profite de cette occasion privilégiée pour sensibiliser les membres du conseil municipal à la mission de la CFPM et aux enjeux de la dotation de personnel à la Ville de Montréal.

La CFPM est la seule entité indépendante de l'Administration municipale qui peut objectivement témoigner de l'intégrité des processus de dotation ainsi que des autres politiques en matière de gestion de la main-d'œuvre. Elle relève du conseil municipal et a l'obligation de l'informer lorsqu'elle observe des pratiques non conformes et également lorsque des situations portent atteinte à sa capacité de réaliser sa mission.

Ce rôle de vigie lui a été confié en 2003 dans le cadre de la loi 33 qui modifiait la Charte de la Ville de Montréal, avec l'objectif de s'assurer qu'une fonction publique de l'importance de celle de la Ville de Montréal, avec près de 29 000 employés, agit selon les règles de l'art en matière d'embauche et de promotion. Du coup, il a été reconnu que l'intégrité de ses processus de dotation est fondamentale à l'intégrité de la fonction publique elle-même.

En février 2013, la CFPM recommandait au conseil de la Ville « de renforcer et de clarifier ses statuts et pouvoirs » afin qu'elle puisse exercer pleinement le rôle qui lui est conféré par la Charte de la Ville, notamment en matière de traitement des plaintes.

Un traitement des plaintes juste et efficient est une nécessité pour garantir l'intégrité de la dotation. Parmi les conditions qui favorisent le respect et fondent la crédibilité de notre organisation, j'estime que la possibilité de porter plainte et d'obtenir réparation en est une *sine qua non*.

Depuis 2004, bien que disponible, ce mécanisme est peu utilisé parce que peu efficace.

En effet, encore en 2013 un nombre limité de plaignants ont obtenu réparation. Les constats d'un sondage mené en 2012 auprès des employés étaient clairs et demeurent d'actualité : les employés considèrent ce recours inefficace en raison des pouvoirs limités de la CFPM et de l'indifférence de la précédente Administration. Certains employés, en particulier des cadres, sont dissuadés par cette inaction et croient qu'une démarche pour porter plainte sera vaine ou même susceptible de nuire à la progression de leur carrière.

Qu'il s'agisse d'employés lésés ou de favoritisme évident, des correctifs s'imposent. C'est la raison d'être d'un mécanisme de traitement des plaintes et ultimement, d'un organisme de surveillance tel la CFPM. J'ai livré ce message en 2012. Il m'a semblé impératif de le réitérer cette année à la nouvelle Administration car, dans la foulée des gestes qui placent l'intégrité au cœur de ses préoccupations, les avis et recommandations de la CFPM s'y inscrivent comme autant de remparts efficaces face aux pratiques préjudiciables aux employés et à la Ville. (Partie 3 du présent rapport)

Ce que la Ville fait ou ne fait pas aujourd'hui pour corriger les iniquités aura en effet des incidences, non seulement sur sa réputation comme employeur, mais également sur la qualité de sa main-d'œuvre et sa mobilisation.

Les faits saillants des vérifications de conformité de 2013

Depuis le regroupement de la dotation, la CFPM a vérifié le caractère impartial et équitable des processus de dotation mis en place par le Service du capital humain et des communications (SCHC).

En 2013, une des étapes du processus de dotation pour les cadres et l'ensemble du processus pour les employés cols bleus de métiers spécialisés ont été vérifiés. Dans les

deux cas, il en ressort des améliorations sur le plan de l'uniformité et de la qualité des outils d'évaluation. (Partie 4 du présent rapport)

Toutefois, la CFPM a décelé des problématiques structurelles qui affectent les processus pour les cadres et qui ne seront pas corrigées malgré les modifications annoncées pour 2014. Ainsi, des candidats ayant réussi la première étape de l'évaluation ont été écartés du reste du processus d'évaluation alors que des cadres qui ne maîtrisaient pas certaines compétences essentielles ont obtenu une mention de réussite à l'ensemble du processus.

De plus, le choix de recourir ou non à la dotation centralisée étant devenu en 2013 discrétionnaire aux arrondissements, il pourrait en résulter un recul des améliorations observées, notamment sur le plan de l'uniformité.

En réponse au rapport annuel 2012 de la CFPM, l'Administration précédente déposait au conseil de mai 2013, le « *Bilan des activités de dotation en 2012* ». Ce bilan ne donnait pas aux membres du conseil une image qui soit le reflet de la réalité, car il prétendait être en *accords* avec 72 % des recommandations de la CFPM. Dans les faits, seulement 19 % des recommandations ont été mises en application. Ce faible taux révèle une indifférence troublante à l'égard des employés et des valeurs d'équité, d'impartialité et de transparence, mais aussi des travaux et recommandations de la CFPM. (Partie 2 du présent rapport)

En effet, des recommandations importantes pour assurer l'intégrité de la dotation ont été entérinées de façon factice, rejetées, ou omises de ce bilan officiel. C'est le cas d'une recommandation du rapport annuel 2012 qui portait sur les **nominations de cadres sans appel de candidatures** (sans affichage) pour lesquelles des encadrements devaient être mis en place en 2013 et qui sont toujours attendus. Le risque de favoritisme est bien réel pour ces nominations qui feront l'objet d'un rapport détaillé dont le dépôt au conseil municipal est prévu pour le printemps 2014.

Dû à l'absence des encadrements :

- Des employés ont été favorisés ou écartés de concours en vertu d'articles de la *Politique* interprétés de façon inégale et discrétionnaire.
- Des employés en disponibilité et des candidats admissibles n'ont pu manifester leur intérêt sur des postes correspondant à leurs qualifications en raison de l'absence d'affichage.
- Des candidats d'abord nommés temporairement sans affichage et sans que cette procédure soit justifiée bénéficient d'un avantage sur les autres candidats lors du comblement permanent du poste.

J'informe le conseil que **la CFPM pourrait remettre en question l'avis favorable qu'elle avait donné en 2011 à la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre (PDGMO)***, du moins pour certains articles, sous réserve des encadrements qui devaient lui être associés pour en assurer une application cohérente et équitable. Depuis deux ans leur quasi-absence a laissé libre cours à certaines pratiques arbitraires qui heurtent les valeurs de dotation.

En 2013, un certain laxisme s'est installé dans l'application de la PDGMO. Sous prétexte de l'efficacité et du respect de l'autonomie des unités d'affaires, des pratiques non conformes à la PDGMO ont été tolérées.

Parmi les nombreux impacts de ces pratiques, notons des situations où le risque de favoritisme ou d'iniquité est élevé :

- Des employés en disponibilité n'ont pas été traités en priorité.
- Des candidats ont été admis à des processus et subséquemment, nommés sans qu'ils ne détiennent les diplômes exigés.

- Des cadres nommés malgré une mention d'échec à l'évaluation des compétences alors que d'autres candidats s'étaient qualifiés.
- Le recours à des candidats externes ou l'application de mesures compensatoires à l'admissibilité alors que le bassin de candidats admissibles de l'interne est amplement suffisant.
- L'admissibilité de candidats externes et le rejet non justifié de candidats internes admissibles aux différentes étapes de l'évaluation des compétences.
- Le recours à un comité d'évaluation des compétences dont un ou plusieurs membres n'ont pas fait la démonstration de leur impartialité.

Un rappel par les autorités corporatives affirmant clairement que tous sont tenus de respecter la PDGMO et les valeurs qui l'ont inspirée permettra d'éviter en amont des comportements non souhaitables.

Dans le contexte de la réorganisation en cours, **la CFPM souhaite offrir sa collaboration à la nouvelle Administration** et participer à la réflexion qui se fera dans le domaine de la dotation et des politiques de gestion de la main-d'œuvre. C'est également dans ce contexte que les statuts et pouvoirs de la CFPM pourront être clarifiés et je l'espère, renforcés afin que les employés soient évalués sur la base de leurs compétences et qu'ils soient recrutés et traités avec équité et impartialité.

Je m'adresserai ici aux membres du conseil municipal pour rappeler la pertinence de la recommandation déposée au conseil en février 2013 et qui visait à :

- **Accroître les pouvoirs de la CFPM en matière de traitement des plaintes** afin de rendre crédible auprès des employés le processus de plainte.
- **Clarifier ses mandats et pouvoirs** afin qu'elle puisse mener ses travaux avec efficacité.

- **Assurer son indépendance vis-à-vis de l'Administration** afin de permettre au conseil municipal de s'assurer de l'indépendance de ses membres ainsi que son indépendance financière.

J'exprime mon espoir d'une position claire de la part de l'Administration en 2014.

La CFPM ne peut être un organisme de façade qui rassure sans pouvoir agir. Elle peut et doit être un levier de l'organisation qui contribue à l'intégrité de la fonction publique montréalaise. Tel est l'enjeu des démarches qui ont eu cours en 2013 et qui se poursuivront en 2014.

En terminant, je tiens à souligner le travail remarquable de l'équipe de la CFPM qui continue de faire preuve d'un grand professionnalisme malgré les ressources modiques mises à notre disposition. Je remercie chacun d'entre eux pour leurs efforts soutenus tant en ce qui a trait à la qualité du travail que vis-à-vis des échéances à rencontrer. Je tiens également à souligner l'engagement des deux vice-présidents Mme Norma Passaretti et M. Florent Francoeur qui ont contribué par leur disponibilité et surtout par l'acuité de leur jugement à déterminer le positionnement de la CFPM.

La présidente



Sylvie B. Farand

PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

Instituée en 2003 par la Loi 33 modifiant la Charte de la Ville de Montréal, la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) est un organisme neutre et indépendant relevant du conseil municipal. La CFPM est également encadrée par le Règlement 04-061 en ce qui a trait à ses mandats, ses pouvoirs et sa composition.

MISSION ET MANDATS

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

La CFPM a également pour rôle d'assurer au conseil municipal que les personnes soumises à un processus de dotation sont évaluées de façon impartiale et équitable.

Dans le cadre de sa mission, la CFPM est mandatée pour agir comme :

- Un **organisme de surveillance** qui vérifie le caractère impartial et équitable des règles de dotation 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 en matière d'évaluation des compétences par les responsables de la dotation à la Ville.
- Un **organisme de certification** qui, à la demande de l'employeur, vérifie et approuve des outils d'évaluation des compétences.
- Un **organisme de recours** qui reçoit et traite les plaintes et les signalements concernant les processus d'évaluation des compétences.
- Un **organisme de recommandations** qui formule des avis et des recommandations aux autorités compétentes.

L'autonomie et l'indépendance de la CFPM, telles qu'elles sont définies par la Loi et la réglementation, lui confèrent le pouvoir de formuler des avis et des recommandations à l'égard des décisions prises en matière de dotation et de gestion de la main-d'œuvre par le conseil municipal, le comité exécutif, les conseils d'arrondissements et tout fonctionnaire habilité en la matière par un règlement de délégation.

La Charte prévoit que le conseil de la Ville peut attribuer à la CFPM toute fonction qu'il juge appropriée en plus de lui permettre d'agir de sa propre initiative pour faire toute recommandation liée à la dotation et à la gestion de la main-d'œuvre.

La CFPM agit en se fondant sur des valeurs d'équité, de transparence, d'impartialité et de compétence.

COMPOSITION

La CFPM est composée de trois membres : une présidente et deux vice-présidents nommés par le conseil municipal. 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 excéder quatre ans. Ils ne peuvent occuper d'autres fonctions à la Ville de Montréal afin de garantir l'objectivité de la CFPM.

La CFPM tient régulièrement des séances au cours desquelles rapports, avis et recommandations relatifs à la vérification des processus de dotation, aux plaintes et aux signalements ainsi qu'aux outils d'évaluation lui sont soumis pour approbation. De même, les orientations stratégiques y sont discutées et adoptées. Les décisions de la CFPM sont prises à la majorité des voix des membres lors de ces séances.

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

Des ressources externes, reconnues pour leur expertise, ont contribué également à la réalisation des divers mandats de la CFPM.

CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

La CFPM agit selon un code d'éthique et de déontologie qui affirme son engagement vis-à-vis des valeurs qu'elle véhicule dans l'appareil municipal et des comportements qu'elle exige de chacun de ses employés. Préserver et accroître la confiance de l'ensemble de ses interlocuteurs, des employés de la Ville, des élus et des citoyens, impose à ses membres et à son personnel, non seulement de connaître et de maîtriser le cadre normatif de leurs fonctions, mais aussi de faire preuve quotidiennement de leadership éthique dans leurs interventions, leurs décisions et leurs comportements.

Ce code d'éthique et de déontologie peut être consulté sur les sites Internet et intranet de la Ville.

Membres de la CFPM

Mme Sylvie B. Farand
présidente

M. Florent Francoeur
vice-président

Mme Norma Passaretti
vice-présidente

Équipe de direction

Mme Sylvie B. Farand
présidente

M. Christian Ruelland
secrétaire exécutif

Équipe de cadres-conseils

M. Frédéric Berthiaume
conseiller principal

Mme Emanuela Fusarini
conseillère principale

Mme Nicole Racicot
conseillère principale

Ressources externes

Mme Dominique Groleau
M.Ps.

M. André Durivage
Ph.D. en psychologie industrielle

SÉANCES DE LA CFPM ET RENCONTRES EN 2013

- **25** séances au cours desquelles la CFPM a adopté des orientations stratégiques, approuvé des rapports de vérification, de plainte, de signalement et de certification, émis des avis et des recommandations
- **13** rencontres de l'équipe de direction avec les services responsables de la dotation
- **2** rencontres de la présidente avec la direction générale de la Ville de Montréal
- **1** rencontre de la CFPM avec M. Michael Applebaum, maire de Montréal
- **1** rencontre de la présidente avec M. Laurent Blanchard, maire de Montréal
- **1** présentation de la CFPM à la Commission permanente du conseil sur l'administration et les finances
- **1** rencontre de la présidente avec M. Pierre D. Desrochers, président du comité exécutif

DOCUMENTS PRODUITS PAR LA CFPM EN 2013

- Rapport annuel 2012
- Recommandation visant à renforcer et à clarifier les statuts et pouvoirs de la CFPM, au conseil municipal du 23 février 2013
- **1** Dépôt de documents à la Commission permanente du conseil sur l'administration et les finances
- **2** Rapports de vérification de conformité adressés au Service du capital humain et des communications (SCHC)
- **2** Vérifications et ad hoc
- **20** Rapports de certification d'outils d'évaluation
- **27** Rapports de vérification à la suite de plaintes et de signalements
- **2** Communiqués aux employés de la Ville
- Plan d'affaires, plan d'action et plan de vérification 2013
- Réponse à une demande en vertu de la Loi sur l'accès à l'information à l'effet de transmettre toutes les correspondances écrites de la CFPM avec la direction générale et le Service du capital humain et des communications (SCHC) pour la période du 1^{er} janvier 2012 jusqu'au 27 février 2013

ACTIVITÉS DE FORMATION

- Participation aux colloques annuels et conférences :
- Société québécoise des psychologues du travail et des organisations (SQPTO) – Colloque sous le thème : « *Mesurer et évaluer : des atouts essentiels pour améliorer la performance et la santé organisationnelle* »
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) – Conférences traitant de l'évaluation du potentiel, de l'attrait et l'intégration de la relève ainsi que des techniques d'entrevue à l'ère des médias sociaux.
- Participation de toute l'équipe de la CFPM à une formation relative au traitement des demandes d'accès à l'information.

DEMANDE DE MODIFICATIONS À LA CHARTE ET AU RÈGLEMENT DE LA CFPM

La CFPM souhaite être associée à la réflexion sur ses mandats et plus particulièrement sur les modifications proposées à la Charte et au Règlement 04-061 visant à en faire une entité crédible et opérante.



RECOMMANDATION DÉPOSÉE AU CONSEIL

Dans le contexte du dépôt de son rapport annuel 2012 au conseil municipal le 25 février 2013, la CFPM soumettait une recommandation visant à modifier la Charte et le Règlement 04-061 afin de renforcer et clarifier ses statuts et pouvoirs.

Plus particulièrement, cette recommandation visait à :

- **Clarifier ses mandats et pouvoirs** afin qu'elle puisse mener ses travaux avec efficacité et qu'elle obtienne la collaboration attendue.
- **Assurer son indépendance vis-à-vis de l'Administration** afin de permettre au conseil municipal de s'assurer de :
 - l'indépendance de ses membres;
 - son indépendance financière.
- **Accroître ses pouvoirs en matière de traitement des plaintes** afin de rendre crédible auprès des employés le processus de plainte.

ÉTAPES SUBSÉQUENTES

Le 25 février 2013, le conseil municipal décidait de soumettre cette recommandation à la Commission permanente sur l'administration et les finances pour étude.

Le 13 mai 2013, la CFPM était invitée à une séance de travail par la Commission permanente.

- Lors de cette séance de travail à laquelle le public n'était pas invité, la présidente accompagnée des deux vice-présidents a informé les membres de la Commission des enjeux à rendre opérante la CFPM et à lui permettre de faire son travail de façon efficace. Il fut également démontré que cela n'avait pas été le cas en 2012.
- Il fut aussi rappelé que la CFPM est la seule entité qui peut témoigner en toute indépendance de l'intégrité des processus d'embauche et de promotion à la Ville.

DES DÉCISIONS
ET DES GESTES
ATTENDUS DE
L'ADMINISTRATION

L'ADMINISTRATION
DEVRA AGIR POUR
QUE LA CFPM
SOIT UNE ENTITÉ
CRÉDIBLE ET
OPÉRANTE

Le 23 septembre 2013, la Commission permanente sur l'administration et les finances déposait son rapport au conseil municipal, il y était reconnu :

- **L'importance du rôle de la CFPM** et les commissaires ont fait consensus en suggérant que la prochaine administration municipale fasse une analyse plus poussée sur la consolidation et l'élargissement du mandat de la CFPM.
- **Les difficultés de la CFPM, sur le plan de ses limites budgétaires** pour s'acquitter de son mandat.
- **Les autres difficultés rencontrées par la CFPM** pour s'acquitter de son mandat qui ont donné lieu à la recommandation suivante : « mettre en place des conditions optimales de collaboration entre le SCHC et la CFPM ».

Le 20 décembre 2013, la présidente de la CFPM, rencontrait le président du comité exécutif, M. Pierre D. Desrochers. Lors de cette rencontre, un niveau budgétaire pour 2014 fut déterminé et il fut convenu de reprendre au début de l'année 2014 la discussion sur **les mandats et pouvoirs** de la CFPM, notamment en matière de traitement des plaintes et des ressources financières requises pour que la CFPM puisse exercer pleinement son rôle.



SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES

La CFPM agit comme organisme de surveillance de la dotation et des politiques de gestion de la main-d'œuvre. À ce titre, elle émet des recommandations et demande d'être informée des mesures qui seront prises pour corriger les situations observées.



La CFPM prend acte des réponses de l'Administration et des actions entreprises par les responsables de la dotation faisant suite aux recommandations¹ des rapports annuels antérieurs.

Le pourcentage des recommandations qui ont été appliquées est un indicateur significatif de l'importance que l'Administration accorde au respect des valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence ainsi qu'à la « *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal* » (PDGMO) adoptée en 2011.

TABLEAU 1 – Suivi des recommandations de la CFPM de 2005 à 2012 en fonction de leur statut

Statut des recommandations	2005 - 2010	2011	2012	Total	Total %
Appliquées	18	-	9	27	35 %
Appliquées en partie	4	-	10	14	18 %
Non appliquées au 31 décembre 2013	7	1	29 ²	37	47 %
Actualisées ou annulées ³	12			12	
Total (excluant les recommandations actualisées ou annulées)	29	1	48	78	
Taux d'application	62 %	0 %	19 %		

Le suivi des recommandations de 2005 à 2012 permet de faire ces constats :

- **35 %** des recommandations ont été appliquées.
- **18 %** des recommandations ont été appliquées en partie (des améliorations ont été apportées, mais l'essentiel n'a pas été livré.)
- **47 %** recommandations depuis 2005 ont été rejetées ou sont non appliquées au 31 décembre 2013.
- Seulement **19 %** des recommandations 2012 ont été mises en application.

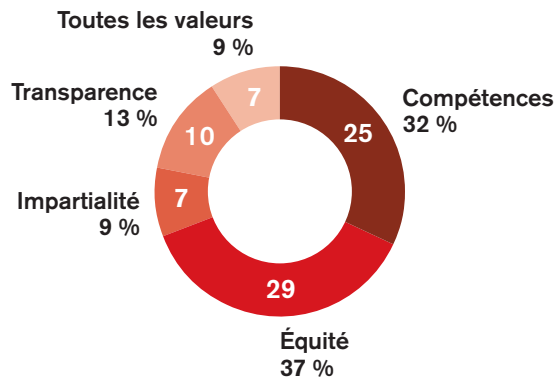
1. Les recommandations des années 2005 à 2012 ici recensées sont inscrites aux rapports annuels de la CFPM des années respectives. Les recommandations de 2012 sont également répertoriées dans un rapport intitulé : « Commentaires de la CFPM aux réponses obtenues à ses recommandations 2012 », disponible sur les sites Internet et intranet de la CFPM.
2. Quatre (4) de ces 29 recommandations ont fait l'objet d'un accord mais n'étaient pas encore appliquées au 31 décembre 2013, leur application sera vérifiée en 2014.
3. En raison du contexte organisationnel en transformation, douze (12) recommandations ont été actualisées ou annulées.

LES RECOMMANDATIONS DE 2005 À 2012 SOUS L'ANGLE DES VALEURS DE DOTATION

C'est sous l'angle des valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence que la CFPM effectue ses vérifications et émet ses recommandations.

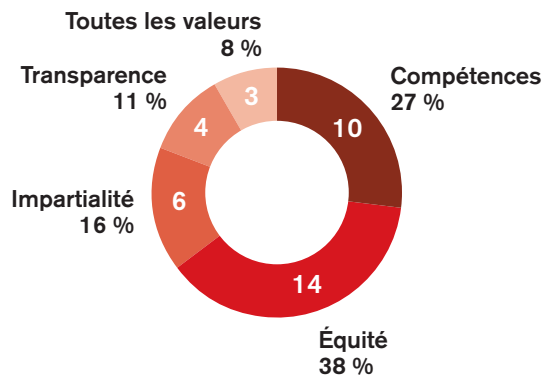
Valeurs touchées par les 78 recommandations de la CFPM de 2005 à 2012

L'équité et la compétence sont les valeurs les plus concernées par les recommandations depuis 2005. Suivent la transparence et l'impartialité.



Valeurs compromises par les 37 recommandations de 2005 à 2012 rejetées ou non encore appliquées

De 2005 à 2012, parmi les 37 recommandations non appliquées, 38 % rappelaient l'équité et 27 % la compétence.



SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE 2005 À 2010

Le suivi des recommandations formulées entre 2005 et 2010 s'est conclu en grande partie avec l'adoption en 2011 de la « *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal* » (PDGMO) par laquelle l'Administration prenait acte de plusieurs recommandations de la CFPM laissées en suspens depuis 2005.

SUIVI DE LA RECOMMANDATION 2011

En 2011, la CFPM a procédé à la vérification de la PDGMO avant son entrée en vigueur. Elle a émis un avis favorable à cette *Politique* et a également identifié des volets qui nécessitaient l'élaboration d'encadrements pour en assurer une application cohérente et équitable.

Pour saisir le conseil municipal de l'importance capitale de ces encadrements, la CFPM lui avait soumis une seule recommandation à son rapport annuel 2011 visant à les définir.

DES
ENCADREMENTS
ATTENDUS
DEPUIS 2011

La quasi-absence de ces encadrements, depuis près de deux ans, a laissé libre cours à certaines pratiques arbitraires qui heurtent les valeurs de dotation et les principes inhérents à cette même *Politique*. La CFPM attend toujours ces encadrements. Si ces pratiques se maintiennent, la CFPM pourrait remettre en question son avis favorable émis en 2011 et transmettre un nouvel avis défavorable sur certains articles de la PDGMO à l'autorité compétente.

L'Administration n'a apporté aucun amendement à la PDGMO en 2013. Des justifications infondées ont été parfois invoquées par les responsables de la dotation à l'appui de pratiques non conformes à la PDGMO qui ont pu entraîner des iniquités importantes. La CFPM a réagi à ces justifications par des commentaires⁴ aux réponses obtenues à ses avis et recommandations. Des dossiers traités en 2013 illustrent que des problèmes persistent en lien avec ces pratiques.

DES PRATIQUES
QUI REMETTENT EN
QUESTION L'AVIS
FAVORABLE DE LA
CFPM SUR CERTAINS
ARTICLES DE
LA PDGMO

SUIVI DES RECOMMANDATIONS 2012

L'Administration a pris position sur la majorité des recommandations de 2012 par le biais du « Bilan des activités de dotation 2012 – Réponse au rapport annuel 2012 de la CFPM » déposé au conseil municipal de mai 2013. L'annexe de ce document répertoriait 36 des 48 recommandations de la CFPM en 2012 et faisait état officiellement de 26 accords, mais bon nombre d'entre eux étaient factices. Leurs réponses, susceptibles d'induire le conseil municipal en erreur, ont été rectifiées par la CFPM à la séance du conseil municipal de juin. En effet, seulement 9 de ces 36 recommandations ont conduit à des gestes concrets.

En 2013, lors du dépôt de son rapport annuel 2012 au conseil, la CFPM recommandait de renforcer et de clarifier ses statuts et pouvoirs. La partie 1 du présent rapport rend compte du suivi de cette demande. De plus, elle déposait trois recommandations en matière de traitement des plaintes et des signalements sur lesquelles la CFPM poursuit ses démarches de suivi.

De plus, trois autres recommandations du rapport annuel 2012 qui visaient à préciser l'article 10.2.1 de la PDGMO traitent des nominations de cadres sans appel de candidatures n'ont pas fait l'objet d'une réponse officielle de l'Administration puisqu'elles ont été omises du bilan des activités de dotation 2012.

La quasi-absence en 2013 des encadrements attendus et la faiblesse des mécanismes de contrôle ont permis le recours à ce type de nominations dans les unités d'affaires malgré leur non-conformité aux conditions prévues à la PDGMO, et ce, parfois à l'insu, parfois entérinés par le SCHC.

CONCLUSION

Des recommandations importantes pour assurer l'intégrité de la dotation ont été rejetées, simplement ignorées, ou omises par l'Administration.

Plus de la moitié des recommandations de 2012 n'ont pas été appliquées. Ces décisions maintiennent le SCHC, ainsi que les autres unités responsables de la dotation, en situation de non-conformité avec la PDGMO ou avec les valeurs de dotation adoptées officiellement par l'administration municipale.

Déjà près du tiers des recommandations que la CFPM a déposé en 2013, par le biais des parties 3 et 4 du présent rapport, ont déjà fait l'objet de désaccords exprimés par le SCHC. La nouvelle Administration est appelée à se positionner face aux recommandations 2013 et à celles des années antérieures restées sans réponse.

4. Référence : « Commentaires de la CFPM aux réponses obtenues à avis et ses recommandations 2013 », document déposé à la séance de la CFPM du 17 décembre 2013, disponible sur ses sites Internet et intranet.



TRAITEMENT DES PLAINTES ET DES SIGNALEMENTS

En 2013, les actions qui ont été prises pour réparer les torts subis par des candidats lésés ou pour corriger des cas de favoritisme sont demeurées rarissimes.

3.1 OBJECTIFS

Un candidat qui se considère lésé lors d'un processus de dotation ou un employé qui est témoin d'irrégularités peut déposer une plainte ou faire un signalement à la CFPM.

Le traitement d'une plainte ou d'un signalement par la CFPM est l'occasion pour toutes les parties impliquées de se faire entendre, d'analyser les faits, de rétablir l'équité et d'améliorer les pratiques de dotation à la Ville. Il s'agit d'une démarche dont l'ensemble de l'organisation peut bénéficier.

Ce recours à une entité indépendante de l'employeur permet au conseil de Ville de s'assurer que prévalent les valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence lors des embauches et des promotions.

3.2 POUR DES PROCESSUS DE PLAINTES ET DE SIGNALEMENTS CRÉDIBLES

En 2013, à la suite des conclusions d'un sondage réalisé en 2012 sur les plaintes et les signalements, la CFPM a continué de faire des démarches et des représentations pour renforcer et clarifier ses pouvoirs en matière de traitement des plaintes.

Rappelons que pour rendre ces processus crédibles et efficaces, la CFPM avait recommandé au conseil de Ville de :

1. Lui conférer le pouvoir d'exiger de l'unité d'affaires responsable du processus de dotation de le suspendre et, le cas échéant, d'appliquer des mesures correctrices.
2. L'appuyer dans sa démarche de mise en place d'un site sécurisé pour accueillir les plaintes et les signalements des employés de la Ville et des candidats de l'externe.
3. Contribuer comme employeur à faire mieux connaître la CFPM et ses responsabilités auprès des employés et des candidats de l'externe, notamment, en lui donnant davantage de visibilité sur les sites Internet et intranet de la Ville.

Le conseil municipal a mandaté la Commission permanente sur les finances et l'administration d'étudier ces recommandations, qui à son tour recommandait de soumettre ces questions à la nouvelle administration municipale.

Conséquemment, la CFPM poursuit ses démarches dans ce dossier auprès de la nouvelle Administration.

LA CFPM POURSUIT
SES DÉMARCHES
POUR UN
TRAITEMENT DES
PLAINTES CRÉDIBLE
ET EFFICIENT

3.3 PLAINTES ET SIGNALEMENTS TRAITÉS EN 2013

Dossiers traités en 2013

La CFPM a reçu **57** plaintes et signalements en 2013, dont **28** ont fait l'objet de rapports d'analyses¹.

Ces **28** rapports d'analyses, **16** plaintes et **12** signalements, ont donné lieu à :

- **20** avis de non-conformité à la PDGMO ou aux valeurs de dotation adressés aux responsables de la dotation (SCHC, SPVM, arrondissements) et à
- **12** recommandations.

Réponses des unités responsables de la dotation

Lorsque des avis et recommandations sont émis, la CFPM demande aux unités responsables de la dotation concernés de l'informer des mesures qu'ils entendent prendre, et ce, en vertu de l'article 9 du Règlement 04-061. Lorsque requis, les dossiers, incluant ces réponses et le commentaire final de la CFPM, sont transmis à l'autorité compétente pour qu'elle prenne acte et puisse agir.

En 2013, les unités responsables de la dotation ont fourni les informations et les réponses demandées par la CFPM dans les délais impartis dans la très grande majorité des cas. Toutefois, quelques mois après avoir convenu d'un accord relativement à l'accès aux renseignements nécessaires à l'exercice de ses fonctions, dans un dossier de signalement, la CFPM a dû avoir recours à un avis juridique pour obtenir du SCHC des rapports d'évaluation effectués par des firmes externes².

TABLEAU 1 – Réponses des responsables de la dotation aux avis et recommandations transmis en 2013

Réponse de l'unité aux Avis et recommandations de la CFPM	Responsables de la dotation		
	SCHC	SPVM	Arr. Sud-ouest
Accords	8	-	-
Accords partiels	4	2	-
Désaccords	16	-	2
Total	28	2	2

Le tableau 1 permet de constater, qu'en 2013,

- Le SCHC, à titre de responsable corporatif de l'administration des processus de dotation, a retenu ou exprimé un accord sur seulement **8** des **28** avis et recommandations qui lui ont été transmis, **16** ont été écartés alors que **4** ont été considérés partiellement.
- La Direction des communications du SCHC a fait l'objet d'une plainte³ et de quatre (4) signalements⁴ en 2013 qui ont donné lieu à des avis de non-conformité à la PDGMO. Dans aucun de ces dossiers des mesures n'ont été prises par le service ou la direction générale vis-à-vis les candidats favorisés. Par surcroît, pour deux (2) dossiers traités en 2013, les informations demandées n'ont pas toutes été transmises. De plus, en 2011, cinq (5) signalements⁵ qui ont donné lieu à deux (2) autres dossiers ont été traités et jugés fondés par la CFPM.

1. Une plainte ou un signalement ne donne pas lieu à un rapport d'analyse lorsque les allégations du plaignant ou du signaleur sont à la suite d'une analyse préliminaire jugées non fondées en regard des valeurs de dotation ou à la PDGMO. Les 29 plaintes et signalements (57-28) qui n'ont pas fait l'objet d'un rapport ont toutefois tous donné lieu à une réponse écrite ou un échange téléphonique explicatif.

2. Dossier S-13-001

3. Dossier P-13-011

4. Dossiers S-13-004, S-13-005, S-13-006, S-13-014

5. Dossiers S-11002A, S-11-002B

- Le SPVM a retenu en partie les **2** recommandations qui lui étaient adressées et qui visaient à renforcer l'apparence d'impartialité reliée à leurs processus d'évaluation des compétences pour le personnel policier.
- L'arrondissement du Sud-Ouest a fait fi de l'avis de non-conformité qui lui a été émis après qu'il eût procédé à une nomination en dérogation à la PDGMO et à l'avis du SCHC.

Globalement, **75 % des avis de non-conformité** émis n'ont donné lieu à aucune mesure de correction et seulement **30 % des recommandations** ont été appliquées.

Les désaccords exprimés sur les avis de non-conformité et les recommandations non retenues par les unités responsables perpétuent des situations qui vont à l'encontre des valeurs de dotation et envoient un message négatif aux employés lorsque l'autorité compétente prend acte sans agir.

Le petit nombre des plaintes reçues par la CFPM n'est pas le reflet de la satisfaction des employés envers les processus, selon le résultat du sondage effectué en 2012, c'est davantage l'expression du manque de confiance des employés en ce recours. Cette situation qui prévaut depuis plusieurs années mérite une réflexion sur l'importance et la valeur que l'employeur souhaite donner à ce recours pour les employés et explique en partie le faible nombre de plaintes et de signalements que reçoit la CFPM.

Rapport de plaintes et signalements par catégorie d'employés

Tableau 2 – Plaintes et signalements par catégorie d'employés					
	2009	2010	2011	2012	2013
Cadres	25	17	11	14	17
Professionnels	1	6	7	3	7
Cols blancs	2	3	2	7	1
Cols bleus	-	-	-	1	2
Policiers	1	1	1	-	1
Pompiers	-	-	-	-	-
Total	29	27	21	25	28

Les cadres et les professionnels sont les catégories d'employés qui se sont le plus adressés à la CFPM en 2013. Les trois (3) autres catégories d'employés ont adressé quatre (4) plaintes et signalements à la CFPM.

RECOMMANDATIONS EN 2013

Voici résumées sous forme d'extraits, les recommandations émises par la CFPM en 2013 à la suite du traitement des plaintes et des signalements. Les recommandations et leurs contextes ainsi que les réponses des unités concernées et les commentaires de la CFPM peuvent être consultés dans leur intégralité sur les sites Internet et intranet de la CFPM.

Deux dossiers de plaintes ont amené la CFPM à réitérer deux recommandations émises en 2012 et qui n'ont pas été appliquées.

- « *Émettre des encadrements définissant les conditions pouvant justifier des nominations sans appel de candidatures, de même que des nominations temporaires sur des postes vacants permanents.* » (S-13-008)⁶
- « *Considérer les employés en disponibilité en priorité s'ils possèdent les compétences requises pour l'emploi et sont du même groupe de traitement que celui de l'emploi visé.* » (S-13-008)

6. Le dossier de plainte ou de signalement concerné est inscrit à la fin de chaque recommandation.

EN 2013,
75 % DES AVIS DE
NON-CONFORMITÉ
N'ONT DONNÉ LIEU À
AUCUNE MESURE DE
CORRECTION

Les recommandations de 2013

- **R1** « La CFPM considère que, malgré le fait que la Ville n'ait aucune obligation d'autoriser des mouvements latéraux ou inférieurs temporaires, l'absence d'encadrements sur cette question compromet les principes de transparence et d'équité. En conséquence, la CFPM recommande que soient élaborés des encadrements relatifs à ce type de mouvement de façon à établir des balises. ... » (P-13-010)
- **R2 R3** « avant toute nouvelle utilisation, d'effectuer des ajustements aux directives d'un test de jugement situationnel (TJS) pour éviter qu'une interprétation erronée des directives et des choix de réponses soit une cause d'échec pour des candidats. À moyen terme, entreprendre des ajustements plus durables au test lui-même afin d'atteindre le même objectif » (P-13-016)
- **R4** « Faciliter l'admissibilité et bien orienter le candidat dans sa recherche d'emploi par un affichage plus précis quant aux critères d'admissibilité, plus particulièrement au niveau de l'expérience professionnelle et de la scolarité requises. De plus, informer les candidats des mesures compensatoires si un risque de pénurie de main-d'œuvre est pressenti. » (S-13-001)
- **R5** « Incrire les décisions d'admissibilité dans les systèmes RH afin de favoriser un traitement équitable et transparent des candidatures. » (S-13-001)
- **R6** « Par souci de transparence et d'équité, il est recommandé de prolonger l'affichage de la Ville concurrentement au recrutement par une firme privée. » (S-13-001)
- **R7** « Il est recommandé de mettre en vigueur un ensemble de mesures visant à réduire le risque de circulation ou de transmission d'information confidentielle reliée au contenu d'examens. ... » (S-13-002)
- **R8** « Afin de contrer une perception négative de certains candidats ou employés concernant des procédures ou pratiques susceptibles d'entraîner un manque d'impartialité ou de conduire à du favoritisme, la CFPM recommande de mettre en application les mesures présentées à cet effet dans le rapport. » (S-13-002)
- **R9** « De plus, la CFPM recommande d'élaborer une politique encadrant les conditions à respecter lorsqu'un membre du personnel politique désire accéder à des postes administratifs de la Ville. » (S-13-005)
- **R10** « D'étudier la possibilité de mettre en place une procédure, par voie de lettre d'entente ou autre moyen administratif approprié, afin de permettre le déplacement latéral d'un employé permanent dans un autre poste de la même fonction. » (S-13-007)
- **R11** « Une analyse de besoin devrait avoir lieu avant de doter un prochain poste de ferblantier-couvreur pour cette unité requérante afin de s'assurer qu'il y a adéquation entre le besoin de l'unité requérante et l'affichage. » (S-13-009)
- **R12** « L'employé nommé ne doit pas être titularisé tant qu'il n'aura pas obtenu son certificat de compétence compagnon ferblantier. » (S-13-009)

3.4 EXEMPLES DE CAS JUGÉS FONDÉS

La CFPM a vérifié l'exactitude de certaines allégations d'irrégularités des candidats qui considéraient avoir été lésés dans le cadre d'un processus d'évaluation de compétences. Nous présentons ci-dessous, en format abrégé, quelques cas de plaintes et de signalements traités en 2013 :

Refus de considérer d'emblée admissible et qualifié un cadre qui postule sur un poste identique à celui qu'il occupe (P-13-001)

La plainte concerne le refus à l'admissibilité d'un contremaitre propreté-travaux postulant sur un autre poste de contremaitre propreté-travaux dans un autre arrondissement.

La CFPM était d'avis que le plaignant ne devait pas être soumis à un processus de dotation, mais considéré d'emblée admissible et qualifié pour cet emploi. Il en va de même pour tout autre candidat cadre se trouvant dans la même situation. Ceci ne retire pas la prérogative du gestionnaire de fixer son choix parmi tous les candidats s'étant qualifiés à ce processus de dotation.

Le SCHC a informé la CFPM qu'il privilégie l'approche poste par poste pour ses gestionnaires.

La position du SCHC implique que la démonstration de son admissibilité et de ses compétences est à refaire par le contremaître à chaque fois qu'il applique sur un poste identique à celui qu'il occupe plutôt qu'une seule fois pour l'emploi. Cette pratique est contradictoire avec la position officiellement exprimée dans la PDGMO à l'article 10.2.2b1 : « *Les candidats de l'interne qui satisfont aux exigences sont considérés admissibles...* » et à l'article 10.2.2b2 : « *Les employés qui se sont qualifiés pour l'emploi dans un processus antérieur sont exemptés de l'évaluation.* »

Refus non justifié à l'admissibilité (P-13-004)

Le plaignant, qui est contremaître propreté-travaux dans l'arrondissement de Rosemont – La Petite-Patrie, considère qu'il aurait dû être jugé admissible à des concours de chef de division – voirie compte tenu de son expérience professionnelle et du fait qu'il a été jugé admissible au concours de ce même emploi dans un autre arrondissement.

Après avoir analysé cette plainte, la CFPM en vient à la conclusion que le candidat était admissible. Le processus de dotation étant terminé, elle recommande au SCHC de prendre les mesures nécessaires pour qu'il soit jugé admissible lors de futurs affichages de chef de division – voirie sur lesquels il postulerait lorsque les exigences sont les mêmes.

Le SCHC a répondu favorablement à cette recommandation. Le plaignant a en effet été jugé admissible pour un concours ouvert ultérieurement pour un poste de chef de division – voirie.

Partialité du comité d'évaluation des compétences (P-13-011)

Selon le plaignant, la composition du comité d'évaluation des compétences à l'étape de l'entrevue pour un poste de chef de division – communications corporatives n'assurait pas l'impartialité de l'évaluation et favorisait le candidat déjà nommé temporairement.

La CFPM est d'avis que l'impartialité n'a pas été démontrée car le gestionnaire évaluait en entrevue de promotion l'employé qu'il avait déjà choisi temporairement pour le poste à combler. Par surcroît, cette nomination temporaire avait fait l'objet d'un avis de non-conformité de la CFPM qui a jugé que le candidat avait été favorisé.

La présence du directeur principal du SCHC et celle de la directrice des communications, directement sous son autorité, ne peut être considérée comme une assurance d'impartialité lorsqu'il s'agit d'un processus dans leur propre service. Par surcroît, la Direction des communications

ayant fait l'objet de plusieurs avis de non-conformité au cours des dernières années, des mesures spécifiques auraient été requises pour assurer l'impartialité du comité d'évaluation (ex: en exclure les personnes reconnues comme ayant fait preuve de favoritisme dans le passé).

Par ailleurs, la présence d'un évaluateur externe désigné par le service requérant ne conférerait pas une indépendance suffisante au comité d'évaluation dans le cadre de ce processus, tel qu'allégué par le SCHC dans sa réponse à l'avis de la CFPM.

Le dossier étant toujours ouvert, la CFPM poursuivra ses démarches en 2014 pour clarifier la position officielle de l'Administration sur la composition des comités d'évaluation.

Pratiques pouvant favoriser certains candidats (S-13-002)

La CFPM a reçu un signalement relativement à un concours d'aspirant-commandant tenu en 2012 au SPVM. Le signaleur dénonce des pratiques qui seraient érigées en système au sein du service pour certains concours de promotion. Selon lui, des cadres policiers et civils seraient impliqués et favoriseraient la réussite de certains candidats qui font partie de clans.

La CFPM considère qu'il est de la responsabilité du SPVM de prendre toutes les mesures nécessaires pour renforcer l'apparence d'impartialité associée à ses processus d'évaluation. En conséquence, la CFPM a recommandé l'application d'une série de mesures visant d'une part, à réduire les risques de transmission d'éléments de contenu des examens et, d'autre part, à atténuer la perception que pourraient avoir des candidats du manque d'impartialité au cours des différentes étapes des processus d'évaluation. Ces mesures sont détaillées dans le rapport associé à ce signalement.

Dans sa réponse écrite, le SPVM dit comprendre le bien-fondé des recommandations de la CFPM qui souhaite l'orienter vers l'adoption de pratiques lui permettant de ne plus faire l'objet de critiques. Le service a informé la CFPM de son intention d'appliquer certaines recommandations, mais a exprimé des réserves concernant d'autres.

Selon la CFPM, le bassin de candidatures très restreint auquel le SPVM a accès exige une application plus systématique des mesures recommandées pour assurer le respect des valeurs d'impartialité, de transparence et de compétence.

Application inadéquate d'une mesure compensatoire qui peut laisser croire à du favoritisme (S-13-003)

Un signalement a été reçu relativement à une nomination à un poste de gestionnaire de direction – mise en valeur du territoire. Le signaleur affirme que la candidate ne répondait pas aux conditions d'admissibilité.

La CFPM est d'avis que le signalement est fondé. La personne nommée à l'issue du processus ne répondait pas aux exigences de l'appel de candidatures.

Dans une réponse écrite, le SCHC explique que la personne nommée possède une expérience à titre de gestionnaire, dont une partie à titre de cadre de direction. Le SCHC a tenu compte de son diplôme de maîtrise pour compenser l'expérience manquante. Or, selon la CFPM, la formation de maîtrise de la personne nommée n'est pas reliée à la gestion et ne pouvait donc être considérée comme une expérience en gestion.

La CFPM considère que cette candidature a été jugée admissible par le SCHC sur la base de l'application inadéquate d'une mesure compensatoire.

Aucune mesure n'a été prise par le SCHC dans ce dossier.

Favoritisme (S-13-005)

La CFPM a reçu un signalement relatif à une nomination à un poste de cadre au SCHC. Selon le signaleur, la candidate aurait fait l'objet de favoritisme lors de sa nomination sur un poste de cadre administratif depuis octobre 2011 compte tenu de son parcours professionnel à titre de personnel politique à la Ville de Montréal.

Selon la CFPM, la nomination de cette personne sans appel de candidatures n'est pas conforme à la PDGMO. De plus, la CFPM recommande au SCHC d'élaborer une politique encadrant les conditions à respecter lorsqu'un membre du personnel politique désire accéder à des postes administratifs de la Ville.

Le SCHC justifie ces nominations temporaires sans appel de candidatures en attente de la mise en place d'une nouvelle structure. Pour la CFPM, le recours aux nominations temporaires sans appel de candidatures ne peut être justifié par une restructuration sans rencontrer les autres critères spécifiques pour ce type de nomination. Dans ce cas, la personne nommée, membre du personnel politique, n'était pas un fonctionnaire au sens de la PDGMO ce qui l'excluait d'emblée à une nomination sans appel de candidatures.

La CFPM a reçu favorablement les engagements du SCHC en regard des membres du personnel politique qui postulent pour des postes administratifs à la Ville de Montréal. Ils seront dorénavant considérés comme des candidats de l'externe. Toutefois, la CFPM demeure d'avis que d'autres encadrements auraient dû être envisagés par le SCHC afin de mieux démontrer que les processus de dotation sont exempts de toute forme de favoritisme. Par exemple, la fonction publique provinciale exige qu'un membre du personnel politique démissionne de son poste et qu'un délai soit prescrit avant que cette personne ne puisse accéder à un poste administratif.

VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ DES PROCESSUS DE DOTATION



La CFPM a observé une amélioration des processus de dotation cols bleus de métiers depuis la vérification effectuée en 2009.

De plus, l'élaboration des profils de compétences tel que recommandé par la CFPM est une bonification importante.

En ce qui a trait aux processus de dotation des postes cadres gestionnaires avec affichage, la mesure des compétences, notamment des compétences de gestion, s'est uniformisée par rapport aux années antérieures à 2012.

Toutefois, la CFPM a observé que des cadres ont été écartés de certaines étapes des processus d'évaluation des compétences sur la base de critères qui outrepassent les exigences officiellement requises et annoncées et que des candidats qui ne maîtrisaient pas certaines compétences essentielles ont obtenu une mention de réussite.

À la suite de ses observations de 2012, la CFPM a jugé nécessaire de faire un suivi des pratiques en regard des nominations sans appel de candidatures (sans affichage). Un rapport de vérification en préparation au 31 décembre 2013 sera déposé aux autorités compétentes au cours du 1^{er} semestre de 2014.

4.1 PLAN DE VÉRIFICATION 2013

Dans son plan d'affaires pour 2013, la CFPM avait prévu deux vérifications au printemps, l'une sur le comblement de postes de cols bleus et une autre, sur le comblement des postes de cadres.

En raison du volume de travail associé à ses autres mandats et de ses ressources limitées, la CFPM a dû reporter ses vérifications prévues à l'automne sur les processus pour le comblement des postes professionnels et cols blancs.

4.2 PERSONNEL COL BLEU DE MÉTIERS SPÉCIALISÉS

Mise en contexte

La CFPM a procédé à la vérification de certains éléments des processus de dotation pour les emplois cols bleus de métiers (spécialisés) administrés par le SCHC. Plus précisément, elle a considéré le profil de compétences, les outils écrits et pratiques, incluant les clés de correction et l'outil d'entrevue.

Cette vérification avait pour objectif de vérifier la conformité de ces éléments aux valeurs et à la PDGMO. Elle a aussi permis de faire état de l'évolution des pratiques de dotation pour les emplois cols bleus de métiers depuis la vérification sommaire des contenus d'examen effectuée en 2009 par la CFPM pour cette même catégorie d'employés¹.

Huit (8) processus de dotation cols bleus ont été échantillonnés. Ces processus ont eu lieu principalement entre le 1^{er} novembre 2012 et le 31 mars 2013.

Constats

Cette vérification a permis de dégager les constats suivants :

Compétences génériques

- La mise à jour des profils de compétences répond à deux recommandations formulées par la CFPM dans son rapport annuel de 2009² et contribue à uniformiser les pratiques d'évaluation chez les cols bleus³. Ainsi, les compétences sont définies et associées à des indicateurs de comportements, les types d'outils pour les évaluer sont précisés et l'importance relative accordée aux étapes d'évaluation est mentionnée et appropriée.
- Cependant, les indicateurs de comportements inscrits aux profils de compétences ne correspondent que partiellement aux réponses attendues de la part des candidats. Les comportements recherchés (avec les mises en situation en entrevue) font principalement référence aux relations interpersonnelles (ex : politesse / civisme) plutôt qu'au travail d'équipe ou au service à la clientèle dont les indicateurs de comportements qui leur sont typiques ne sont que peu ou pas évalués.
- Selon les besoins de l'emploi, trois moyens sont offerts pour évaluer les connaissances techniques: un examen écrit, une entrevue ou un examen pratique. Une consigne inscrite aux fiches d'examen précise qu'un seul de ces moyens doit être utilisé pour évaluer la connaissance du domaine d'expertise dans le cadre d'un même processus de dotation. La CFPM est d'avis que cette consigne est restrictive et peut diminuer la validité d'un processus de dotation. L'entrevue est un outil moins approprié pour évaluer la connaissance du domaine d'expertise. L'examen écrit et l'examen pratique peuvent très bien être utilisés de façon complémentaire au cours d'un même processus puisqu'ils n'évaluent pas habituellement les mêmes facettes des connaissances.

1. Pour ce mandat, les outils d'évaluation échantillonnés provenaient de 14 unités d'affaires.

2. R-7 : Actualiser et simplifier les profils de compétences pour les fonctions cols bleus non spécialisés notamment en identifiant les compétences les plus importantes et en précisant le type d'outil approprié pour les évaluer.

R-8 : Élaborer des profils de compétences pour les fonctions de cols bleus spécialisés en précisant les compétences qui doivent être évaluées et le type d'outil approprié.

3. Selon les informations fournies par le SCHC pour certains emplois cols bleus spécialisés exigeant une formation de niveau collégial (par ex. : horticulteur spécialisé/préposé aux soins animaliers), des profils de compétences spécifiques pourront être élaborés.

- Trois compétences (travail d'équipe/sens de la clientèle - orientation client/santé et sécurité au travail) sont communes aux emplois de métiers et aux emplois manuels. Toutefois, elles sont utilisées à des fins d'élimination de candidats dans le cas des emplois manuels seulement. Cette élimination s'effectue, pour les emplois manuels, par l'entremise d'un test de jugement situationnel administré en ligne. Le SCHC explique que ces tests permettent de réduire le volume considérable de candidatures pour ces emplois. La CFPM est d'avis que la décision de considérer éliminatoire une compétence à cette fin ne peut se justifier. Il est possible de répondre à la préoccupation d'efficacité en considérant un seuil de réussite, non pas par compétence, mais pour l'ensemble de l'écrit comme c'est le cas pour l'entrevue. Il est également possible de soutenir la valeur d'équité en utilisant le test de jugement situationnel (TJS) pour tous les emplois cols bleus.
- Les compétences « travail d'équipe » et « service à la clientèle » ne correspondent pas à la réalité du contexte de travail de la plupart des cols bleus. Elles sont associées à peu d'emplois lorsqu'on examine les tâches. Une compétence comme les « relations interpersonnelles » se révèle plus représentative des comportements recherchés pour l'ensemble des emplois cols bleus tels que l'entraide, le respect d'autrui, la politesse, etc. Cette compétence se justifie plus facilement en regard des tâches réelles de cols bleus.

Outils d'évaluation écrits⁴

- Les questions liées aux connaissances techniques étaient pertinentes, d'un niveau de difficulté approprié pour les emplois concernés, démontraient une bonne validité apparente et étaient adéquatement formulées.
- Les directives permettaient aux candidats de comprendre le travail à faire.
- La présentation des outils était juste mais il y aurait lieu de systématiquement :
 1. prévoir un espace approprié ou un nombre suffisant de lignes pour permettre aux candidats de répondre adéquatement
 2. assurer la clarté des schémas présentés et la lisibilité des informations qu'ils contiennent
 3. prévoir dans le questionnaire, cahier ou feuilles de réponses, un espace pour que le candidat puisse y inscrire le numéro qui lui est donné pour préserver son anonymat.
- Les clés de correction comportaient des réponses suffisamment précises mais les points attribués à chaque question et leur répartition devaient être précisés.

Outils d'évaluation d'entrevues⁵

- Les questions ne mesuraient pas toujours la compétence concernée.
- En général, bien que les questions étaient pertinentes pour les compétences qu'elles avaient à évaluer, leur nombre n'était pas toujours suffisant pour assurer une couverture adéquate des compétences. Par ailleurs, leur niveau de difficulté apparaissait trop peu élevé pour qu'elles puissent discriminer.
- Les clés de réponses étaient suffisamment précises mais les indicateurs de comportement les plus significatifs pour la démonstration de la compétence n'étaient pas placés en évidence (caractères gras, soulignement, etc.) ce qui faciliterait le travail des évaluateurs et contribuerait à améliorer la validité prédictive de l'outil.

4. Neuf (9) outils écrits ont été vérifiés : sept (7) questionnaires pour les connaissances techniques, une rédaction pour la communication écrite et un examen pratique pour la manipulation.

5. Huit (8) grilles d'entrevue ont été vérifiées. Dans le cas d'un processus de dotation, les connaissances du domaine technique ont été évaluées à l'entrevue seulement.

RECOMMANDATIONS 2013 DE LA CFPM⁶ – PERSONNEL COL BLEU DE MÉTIERS SPÉCIALISÉS

Compétences génériques

- **R13** : Les indicateurs de comportements doivent être mieux adaptés ou représentatifs de la réalité des emplois cols bleus.
- **R14** : Regrouper sous la compétence générique « relations interpersonnelles », les compétences « travail d'équipe » et « service à la clientèle », lesquelles apparaissent moins appropriées pour une majorité de fonctions cols bleus.

Outils d'évaluation écrits

- **R15** : L'examen écrit et pratique doivent être les types d'outils à privilégier pour procéder à l'évaluation des connaissances techniques puisqu'ils favorisent l'uniformité, la cohérence et l'équité de celle-ci de même qu'une meilleure couverture du domaine, notamment lorsqu'ils sont utilisés de façon complémentaire.
- **R16** : Les points attribués à chacune des questions doivent être précisés à la clé de correction ainsi que la façon de répartir ces points par éléments de réponse à l'intérieur de chaque question.

Outils d'évaluation d'entrevue

- **R17** : Chaque question doit mesurer avec justesse la compétence concernée et identifiée au profil; chaque compétence doit être couverte par un nombre suffisant de questions dont le niveau de difficulté est adéquat.



6. L'intégralité des recommandations, réponses des responsables de la dotation et commentaires de la CFPM est disponible sur les sites Internet et intranet de la CFPM

4.3 PERSONNEL-CADRE DE GESTION

4.3.1 Vérification des processus de dotation avec appel de candidatures⁷

Mise en contexte

La CFPM a entrepris en 2012 une vérification du processus de dotation pour le comblement permanent des postes-cadres gestionnaires.

Ce processus comporte deux étapes d'évaluation. La première, administrée par le SCHC, consiste principalement en une entrevue devant évaluer les exigences spécifiques au poste à combler. La seconde, réalisée par l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), comporte une évaluation des compétences génériques de gestion sur la base des profils de compétences élaborés par le SCHC.

Depuis septembre 2012, conformément aux nouvelles modalités communiquées par le SCHC à l'ensemble des gestionnaires, la réussite aux deux étapes d'évaluation est maintenant essentielle pour se qualifier au poste de gestion convoité.

La vérification présentée ici avait dû être reportée en 2013, faute d'avoir obtenu les données nécessaires du SCHC en 2012 et elle concerne la première des deux étapes du processus d'évaluation. La vérification de la seconde étape de l'évaluation confiée à l'ÉNAP a été complétée en 2012.

Processus de dotation vérifiés

Les processus de dotation de quatre types d'emplois-cadres ont été échantillonnés et vérifiés : contremaîtres, chefs de section, chefs de division et directeurs. Des communications écrites et téléphoniques avec le SCHC, de même que la consultation d'un document du SCHC avisant l'ensemble des gestionnaires des nouvelles modalités du processus de dotation, ont complété la cueillette d'information.

Au total, la vérification a porté sur 21 processus de dotation de postes-cadres gestionnaires.

Constats

La CFPM a émis sept (7) recommandations et deux avis relativement aux principaux éléments considérés à la première étape du processus d'évaluation soit : les compétences évaluées, l'outil d'entrevue, l'évaluation, le choix des candidats invités aux deux étapes d'évaluation et la réussite du candidat nommé à ces deux étapes.

Compétences

- Les compétences évaluées par l'entrevue spécifique au poste (première étape de l'évaluation) sont identiques aux compétences génériques de gestion évaluées par l'ÉNAP, et ce, pour tous les profils de cadres gestionnaires (contremaître, chef de section, chef de division et cadre de direction). Même si leur appréciation se fait différemment selon l'étape d'évaluation, on constate une certaine redondance.
- Toutes les compétences évaluées ont la même valeur relative ce qui ne permet pas de distinguer les compétences essentielles à l'emploi des autres compétences. Seuls les processus de dotation de postes de cadres de direction pour lesquels deux compétences, exclusives à ce niveau de gestion, sont considérées comme éliminatoires (essentielles à l'emploi) y font exception. Cette pratique souhaitable n'a toutefois pas été appliquée uniformément à tous les processus de cadres de direction.

7. Soit avec affichage de postes vacants

Dans le cadre d'une vérification antérieure des processus d'évaluation effectués par l'ÉNAP (dossier CIBLÉE-12-002), la CFPM avait fait le même constat et avait formulé une recommandation quant à l'attribution d'une valeur relative aux compétences pour l'ensemble des profils de gestion.

La CFPM réitère cette recommandation et croit qu'une évaluation tenant compte du contexte du poste devrait permettre d'établir, au préalable, les compétences essentielles au poste.

- Il a également été constaté que, dans le cas des chefs de division, la gestion peut se différencier en fonction du domaine d'activités et du personnel à gérer (gestion opérationnelle ou fonctionnelle) ainsi qu'en fonction de la structure hiérarchique de l'unité administrative (premier ou second niveau de gestion) où se trouve le poste à combler.

Toutefois, le profil de compétences pour un poste-cadre gestionnaire ne permet pas de tenir compte de ces distinctions au moment de l'évaluation et ceci milite en faveur d'établir un profil de gestion plus adapté à la réalité des chefs de division.

Outils d'évaluation d'entrevues

- Les questions d'entrevue, pertinentes et d'un niveau de difficulté approprié, permettent d'évaluer adéquatement les compétences requises pour les emplois de contremaître et ceux de chef de section. Cependant, le niveau de difficulté des questions élaborées pour les emplois de chef de division et particulièrement pour ceux de cadre de direction doit être ajusté à la hausse.

Lors de sa vérification des processus d'évaluation effectués par l'ÉNAP (dossier : CIBLÉE-12-002), la CFPM avait fait un constat similaire pour les cadres de direction et avait formulé une recommandation qui a été accueillie favorablement par le SCHC. Ce dernier a récemment informé la CFPM des actions entreprises par l'ÉNAP pour bonifier cet aspect de leurs outils d'entrevue. La CFPM est d'avis qu'une démarche équivalente devrait être entreprise pour les questions d'entrevue pour les postes de chefs de division et de cadres de direction à la première étape d'évaluation.

- Dans leur ensemble, les clés de correction semblent favoriser une évaluation objective des réponses fournies par les candidats. Cependant, des réponses plus concrètes (actions à poser) assureraient une meilleure objectivité, particulièrement pour les postes-cadres de direction pour lesquels les éléments de réponses sont souvent trop généraux ou théoriques.
- Les diverses échelles utilisées pour l'évaluation globale qui déterminent la réussite ou l'échec des candidats peuvent donner des résultats différents pour une même performance en entrevue. Ceci pose un sérieux problème au plan de l'équité de l'évaluation.
- Bien que la prise de notes soit généralement bien effectuée, les commentaires consignés dans les formulaires d'évaluation des candidats pour chacune des compétences évaluées sont trop généraux et ne permettent pas de comprendre la différence entre deux résultats. S'il s'avère nécessaire de justifier à la demande d'un candidat une note obtenue, il devient difficile de fournir une explication adéquate. La qualité et la précision des commentaires consignés dans les formulaires sont d'autant plus importantes qu'elles renforcent le caractère d'équité et d'impartialité de l'évaluation.

RECOMMANDATIONS 2013 DE LA CFPM⁸ – PERSONNEL-CADRE DE GESTION

Compétences

- **R18** : Rendre éliminatoire certaines compétences essentielles à l'emploi, telles que la « capacité d'influence », pour les cadres contremaîtres, chefs de section et chefs de division.
- **R19** : Systématiser cette pratique pour les compétences propres aux cadres de direction, soit le « sens politique » et la « vision stratégique ».

Outils d'évaluation d'entrevues

- **R20** : S'assurer que, pour les postes de chef de division et de cadre de direction, le degré de difficulté et la complexité des questions soient suffisants pour bien distinguer ces niveaux de gestion et ainsi discriminer adéquatement entre les candidats.
- **R21** : Améliorer, pour les postes-cadres de direction, la précision des clés de correction par l'élaboration de réponses référant à des actions plus concrètes.
- **R22** : Procéder à une révision des échelles d'évaluation globale pour assurer une correspondance exacte entre l'évaluation qualitative et l'évaluation quantitative.
- **R23** : Accompagner la notation de chacune des compétences par des commentaires plus précis permettant de bien comprendre la note attribuée.
- **R24** : Inviter à poursuivre le processus d'évaluation des compétences (ÉNAP) tous les candidats ayant répondu aux critères d'admissibilité précisés dans l'affichage et s'étant qualifiés à la première étape du processus d'évaluation (SCHC). Si, le nombre de candidats admissibles ou qualifiés à la première étape demeure élevé, les candidats de l'interne devront être invités en priorité.

Choix des candidats poursuivant le processus d'évaluation

En ce qui concerne le choix des candidats admissibles convoqués à la première entrevue puis celui des finalistes invités à l'ÉNAP, des critères qui normalement seraient réservés à des fins de sélection⁹ et non d'évaluation sont appliqués même si le processus d'évaluation des compétences n'est pas complété. Ces critères outrepassent les exigences officiellement requises, diffusées et devant être évaluées.

La CFPM considère que d'écarter des candidats sur la base de ces critères de sélection ne respecte pas les valeurs d'équité. Tous les candidats jugés admissibles au processus de dotation (répondant aux exigences de scolarité et d'expérience) et tous ceux s'étant qualifiés à l'entrevue spécifique au poste devraient être invités à poursuivre le processus d'évaluation.

Dans le cas où ces critères de sélection sont aussi utilisés à des fins de réduction du bassin de candidats à rencontrer, il y a lieu d'afficher des conditions d'admissibilité plus précises qui permettent de mieux circonscrire le profil recherché pour être considéré comme admissible et être invité à la première étape du processus d'évaluation, soit l'entrevue spécifique au poste.

Nomination du candidat compétent

Tous les candidats nommés ont fait la démonstration de leurs compétences en réussissant chacune des étapes du processus d'évaluation à l'exception de deux cas pour lesquels un même arrondissement n'a pas tenu compte d'un échec à l'étape de l'évaluation.

8. L'intégralité des avis et recommandations, réponses des responsables de la dotation et commentaires de la CFPM est disponible sur les sites Internet et intranet de la CFPM

9. Il faut bien distinguer la sélection de personnel de l'évaluation en ce sens qu'elle procède d'un choix parmi les candidats s'étant qualifiés au processus d'évaluation des compétences.

Non-conformités à l'arrondissement de Montréal-Nord

Dans le cadre de la vérification de conformité des processus cadres, deux cas de favoritisme ont été relevés à l'arrondissement de Montréal-Nord.

Dans un cas, un candidat « candidat A » ne s'étant pas qualifié à la première entrevue a néanmoins été invité à poursuivre le processus d'évaluation à l'ÉNAP. Cette décision fait preuve de favoritisme et laisse croire à des pressions administratives exercées sur le SCHC. Ce dernier avait pourtant mentionné « *que seuls les finalistes sont invités à l'ÉNAP, c'est-à-dire, ceux ayant le mieux réussi les étapes d'évaluation précédentes.* ».

À la suite de l'échec du « candidat A » aux deux étapes d'évaluation des compétences, et dans le but avoué de mettre en place un programme de formation exclusif pour le « candidat A », autre geste empreint de favoritisme envers ce candidat pressenti, l'arrondissement a procédé à une nomination temporaire d'un autre candidat « candidat B ».

Cette nomination temporaire du « candidat B » constitue un autre cas de nomination non conforme à la PDGMO, ce candidat ayant échoué la deuxième étape du processus d'évaluation alors qu'un autre candidat, « candidat C » avait réussi les deux étapes de ce même processus.

La direction de l'arrondissement a maintenu cette nomination malgré l'avis de non-conformité de la CFPM, l'avis défavorable du SCHC, ainsi qu'un rappel du directeur général à se conformer à la PDGMO¹⁰.

Les décisions de l'arrondissement dans ces deux situations étaient non-conformes aux valeurs d'équité et de compétence soutenue par la PDGMO et porte préjudice au « candidat C » s'étant qualifié. La CFPM a transmis un rapport au conseil d'arrondissement de Montréal-Nord pour dénoncer ces deux situations afin d'éviter leur récurrence.

Il est à noter que l'arrondissement de Montréal-Nord avait fait l'objet dans le passé d'autres avis de non-conformité¹¹, notamment en 2012, lorsque la CFPM avait dénoncé une nomination empreinte de favoritisme à la suite d'une destitution non justifiée selon une décision rendue le 25 juin 2013 par la Commission des relations du travail (dossier 205946).

AVIS 2013 DE LA CFPM

Choix des candidats poursuivant le processus d'évaluation

- « La décision de ne pas tenir compte de l'échec d'un candidat et de l'inviter à poursuivre le processus d'évaluation place l'arrondissement de Montréal-Nord et le SCHC dans une position de non-conformité vis-à-vis la PDGMO en plus de porter atteinte aux valeurs d'équité et de compétence »
- « La décision de ne pas nommer le candidat qui a réussi le processus et de nommer temporairement un candidat ayant échoué place l'arrondissement dans une situation de non-conformité. »

10. L'ensemble des services et des arrondissements sont assujettis aux politiques corporatives adoptées par le comité exécutif notamment à la Politique de dotation et de gestion de la main d'œuvre (PDGMO).

11. Dossier AH-12-001

4.3.2 Vérification des processus de dotation sans appel de candidatures

Mise en contexte

L'utilisation des processus de dotation sans appel de candidatures n'est pas une décision banale; au contraire, elle peut avoir des conséquences graves en regard des valeurs d'impartialité et de transparence. Un recours à ce type de comblement, s'il n'est pas pleinement fondé, peut être une façon de court-circuiter le processus régulier de nominations avec appel de candidatures pour favoriser la nomination d'employés pressentis dans des postes cadres vacants.

À la suite des observations de 2012, la CFPM a jugé nécessaire de faire un suivi des pratiques en regard des nominations sans appel de candidatures (sans affichages) ayant eu lieu en 2013. Cette vérification en cours au 31 décembre 2013 porte sur des nominations permanentes ou temporaires d'employés, sans affichage préalable, dans des postes vacants de cadres. Rappelons que la PDGMO prévoit que des nominations sans appel de candidatures peuvent être effectuées dans des circonstances spécifiées à l'article 10.2.1.

L'analyse des circonstances spécifiques permettant d'y avoir recours doit être stricte, tout laxisme lors de cette analyse conduit à normaliser ce mode de nomination et résulte en un contournement de l'esprit de l'article 10.2 de la PDGMO « *Le processus de dotation par appel de candidatures demeure la méthode privilégiée par la Ville de Montréal pour combler les postes cadres vacants* ». D'ailleurs, les observations passées démontrent que l'analyse stricte des dossiers aurait conduit à nommer tout au plus environ 10 % des cadres selon ce recours plutôt que 30 %.

En 2012, la CFPM avait constaté que plus de 30 % des nominations de cadres avaient été effectuées en vertu de ce volet de la PDGMO et que 80 % de ces dossiers n'étaient pas conformes à l'article 10.2.1 les concernant. Le risque de favoritisme dans ces nominations de cadres lui apparaissait alors des plus préoccupants. Ces constats l'ont conduit la CFPM à émettre trois recommandations en 2012 visant à protéger davantage les valeurs d'équité de compétence et de transparence.

Les résultats de la vérification en cours sur les nominations sans appel de candidatures effectuées en 2013 permettront à la CFPM d'évaluer l'impact des mesures mises en place par le SCHC. Elle demeure néanmoins très préoccupée par l'absence d'encadrements formels de l'article 10.2.1. Un rapport à la suite de ces vérifications paraîtra au printemps 2014.



CERTIFICATION DES OUTILS D'ÉVALUATION

*À la demande des unités responsables de la dotation,
la CFPM certifie les outils d'évaluation des compétences.*

La certification des outils d'évaluation des compétences tient lieu de vérification *a priori*, car elle s'effectue avant que les outils ne soient administrés et que des nominations n'aient lieu. À ce titre, la certification agit comme une mesure de contrôle de la qualité et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des pratiques de dotation.

Le processus de certification, axé sur la collaboration avec les intervenant RH, garantit la qualité métrique des outils. La certification des outils d'évaluation est une démarche rentable. En effet, elle consiste à soumettre les outils élaborés à l'examen d'un expert de la CFPM qui devra s'assurer en toute indépendance qu'ils mesurent bien les compétences du poste ou de l'emploi visé et qu'ils répondent aux qualités métriques requises pour évaluer en toute objectivité les candidats pour un emploi donné.

La certification représente des avantages tant pour les candidats que pour les gestionnaires. En effet, elle ne peut que renforcer chez les employés un sentiment de confiance à l'égard des outils utilisés dans le processus de dotation. Chez les gestionnaires, ce gage de qualité constitue un moyen de plus de démontrer son impartialité dans le processus tout en lui donnant l'assurance de sélectionner des employés compétents.

La CFPM se penche non seulement sur des outils « spécifiques », c'est-à-dire développés pour évaluer une compétence propre à un seul emploi, mais elle vérifie également des outils dit « génériques », c'est-à-dire qui peuvent évaluer des compétences propres à plusieurs emplois.

Par ailleurs, les unités responsables des processus de dotation peuvent également bénéficier des services de soutien et d'aide-conseil de l'équipe d'experts de la CFPM pour l'élaboration de leur matériel d'évaluation. Les interventions-conseils de la CFPM appuient les intervenants RH dans la conception de leurs outils et permettent de bonifier leurs pratiques de dotation. Ces améliorations devraient se refléter par la suite dans les constats de la vérification de conformité.

QU'ENTEND-ON PAR OUTIL D'ÉVALUATION QUI RÉPOND AUX QUALITÉS MÉTRIQUES ?

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

CERTIFICATION DES OUTILS D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES EN 2013

En 2013, la CFPM a maintenu son offre de services de certification des outils d'évaluation des compétences et de soutien aux bonnes pratiques aux unités d'affaires responsables de l'administration des processus de dotation. Le Service de Sécurité incendies de Montréal (SSIM) s'en est prévalu pour 20 outils d'évaluation des compétences.

Le tableau suivant présente une synthèse de ces travaux.

Emplois	Outils écrits	Outils d'entrevue
Pompier	1	1
Lieutenant instructeur 935	3 ¹	1
Lieutenant enquêteur RCCI	1	1
Lieutenant à l'éducation du public		1
Lieutenant aux opérations	1	1
Lieutenant aux événements spéciaux et mesures opérationnelles	1	1
Capitaine aux opérations	2	2
Capitaine enquêteur RCCI	1	1
Chef aux opérations		2
	11	9
Total		20

CONCLUSION

En tant qu'organisme indépendant de l'employeur et neutre vis-à-vis de l'ensemble des parties, la CFPM est toute désignée pour exercer un rôle de « certificateur » des outils d'évaluation des compétences et du respect des règles de l'art.

1. Un outil peut avoir été développé plus d'une fois dans la même année pour un même emploi ou avoir plusieurs versions.



PRATIQUES D'ADMISSIBILITÉ¹ DANS UN CONTEXTE DE GRAND VOLUME DE CANDIDATURES EXTERNES

La CFPM peut être amenée à réaliser diverses études sur des sujets d'intérêt liés à la dotation et à la gestion de la main-d'œuvre. Ces études visent notamment à contribuer à l'évolution des pratiques de dotation et de gestion de la main-d'œuvre à la Ville, dans le respect de ses valeurs.

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

En 2012 et 2013, la CFPM a reçu des plaintes et des signalements relativement à des processus de dotation à grand volume de candidatures pour des postes cols blancs. Certains candidats ont contesté leur non-admissibilité malgré leur réussite à des tests en ligne administrés préalablement à l'évaluation de leur candidature en fonction des exigences de scolarité et d'expérience du poste à pourvoir.

L'administration de tests en lignes préalable à l'admissibilité des candidats vise à réduire le bassin de postulants externes lorsque leur nombre est élevé. Cette pratique a été observée lors de l'administration de processus de dotation pour lesquels peu d'exigences sont requises (ex. Secondaire V et une année d'expérience pertinente).

Les plaintes reçues à la CFPM indiquent clairement que cette pratique adoptée par le SCHC par souci d'efficacité est mal comprise et perçue négativement par les candidats.

La CFPM a donc entrepris en 2013 une étude pour identifier les meilleures pratiques de présélection des candidats dans le cadre de processus de dotation à grand volume. Cette étude comprenait un avis professionnel² sur la question de même qu'un examen de la méthode suivie par la Ville de Montréal et celles suivies par d'autres organisations comparables. L'analyse des données ainsi recueillies a permis à la CFPM d'identifier quelques pratiques transparentes et équitables à privilégier.

1. Dans le présent contexte, les termes admissibilité et présélection sont des synonymes et sont utilisés de façon interchangeable.

2. M. André Durivage, Ph.D. en psychologie industrielle, professeur à l'Université du Québec en Outaouais et président d'EPSI a été sollicité pour cet avis professionnel.

PRATIQUES D'ADMISSIBILITÉ

L'admissibilité est une étape importante en dotation. Elle permet d'identifier les candidats qui rencontrent les exigences pour un poste à pourvoir. Ces exigences correspondent, dans la majorité des cas, à la scolarité et l'expérience d'un candidat. Dans certains autres cas, les caractéristiques individuelles³ des candidats peuvent également être retenues comme critère de présélection.

Lorsqu'elle est fonction de la scolarité et de l'expérience, l'admissibilité est habituellement déterminée par une analyse des curriculum vitae ou de formulaires de demande d'emploi, en version papier ou en ligne. Cette analyse devrait se faire sur la base d'une grille de critères spécifiques qui peut aussi être jumelée à un canevas précis permettant une cotation standardisée des candidats. Lorsque les caractéristiques individuelles des candidats s'ajoutent aux critères de présélection, des tests *standardisés* peuvent être utilisés.

Pratiques utilisées pour diminuer le bassin de candidatures

L'avis professionnel sollicité par la CFPM sur cette question a permis de recenser quatre approches utilisées pour diminuer un bassin de candidatures dans les cas où la grille d'admissibilité et la cotation standardisée discriminent peu. Elles sont comme suit :

1. Ajout de critères de présélection
2. Présélection des candidats par ordre de réception des candidatures
3. Présélection des candidats de façon aléatoire par tirage au sort
4. Tri par système informatisé des candidats répondant aux critères et constitution d'une liste de postulants divisée en sous-groupes déterminés par tirage au sort.

Selon l'avis de l'expert consulté, les **deux premières approches** sont à écarter. La première excède les besoins de l'analyse du poste et pourrait contrevenir aux dispositions législatives en matière de droits de la personne. La deuxième favorise les candidats ayant plus facilement accès aux affichages et annonces et pourrait être sujette aux manipulations indésirables.

De plus, selon l'expert consulté, la **troisième approche**, dans la mesure où la démarche est contrôlée et qu'aucune manipulation indésirable n'est possible, favorise la valeur d'équité en présélection. Cependant, par souci de transparence, il est important de spécifier lors de l'affichage des postes que l'organisation procédera par tirage au sort lors de l'examen des candidatures.

En ce qui concerne la **quatrième approche**, celle-ci permet à un employeur de se constituer un bassin de candidats répondant aux critères de présélection et d'y faire appel au fur et à mesure que les besoins organisationnels se présentent. Cette approche a le mérite de considérer tous les candidats externes, mais devrait pour des raisons opérationnelles (ex. : la disponibilité des candidats qualifiés et la mise à jour de leurs coordonnées personnelles) limiter la durée de la validité de la liste de postulants ou de candidats qualifiés.

3. Les caractéristiques individuelles des candidats réfèrent aux connaissances, au savoir-être et au savoir-faire. Par exemple, un employeur pourrait décider de faire passer un test de connaissances, d'habiletés ou de personnalité lors de la présélection.

La séquence d'utilisation des outils de présélection

Les organisations ne procèdent généralement pas à l'évaluation des caractéristiques individuelles des candidats préalablement à l'analyse des critères d'admissibilité reliés à la scolarité et à l'expérience. Cependant, l'expert consulté par la CFPM indique que les technologies modernes tendent à modifier la situation.

Dans la mesure où la scolarité et l'expérience de même que les caractéristiques individuelles sont considérées essentielles pour un emploi, certaines organisations estiment qu'il est plus judicieux et moins coûteux, pour réduire un bassin important de candidatures, d'administrer d'abord des tests (papier ou en ligne) puis d'analyser les curriculum vitae ou les formulaires de demande d'emploi en fonction des résultats obtenus aux tests.

Selon l'expert, si cette approche est utilisée, il est essentiel d'en informer les candidats au moment de l'affichage afin que leur décision de participer aux évaluations soit prise de façon éclairée. Si cette condition est respectée, la séquence d'utilisation des outils de présélection a peu d'importance.

Néanmoins, les plaintes reçues à la CFPM qui l'ont amenée à se pencher sur ces questions témoignent de la frustration (perte de temps et d'argent) et du cynisme des candidats qui ont réussi les tests, mais qui ont été jugés non admissibles. Leur perception négative de l'employeur doit être prise en considération dans l'analyse de cette pratique.

Pratique à la Ville de Montréal

À la Ville de Montréal, la pratique pour gérer des grands volumes de candidatures externes est la suivante (extrait de la réponse du SCHC) :

« (...) nous disposons de questionnaires informatisés nous permettant de procéder à une première admissibilité. Les candidats doivent obligatoirement le compléter en ligne et attester sa véracité. Les candidats qui ne répondent pas aux critères d'admissibilité voient leur candidature rejetée. Les candidats, qui ont attesté détenir la scolarité et l'expérience requise, sont convoqués aux tests en ligne.

Nous procédons par la suite à l'admissibilité pour les candidats ayant réussi les tests en ligne. Seuls les candidats répondant complètement aux critères d'admissibilité de l'emploi, en termes de scolarité et d'expérience, peuvent poursuivre le processus.

Les candidats convoqués aux tests en ligne sont avisés, par écrit, que l'analyse pointue de leur C.V. s'effectue après la réussite des tests en ligne. Ceux et celles qui échouent aux tests en ligne ne peuvent reprendre le test échoué avant une période d'un an. Lors de la journée des tests en ligne, les candidats sont de nouveau avisés de notre façon de faire en la matière.

Nous estimons que cette méthode est optimale compte tenu du volume de candidatures que nous recevons pour des emplois exigeant peu de scolarité et d'expérience. »

Pratiques des organisations comparables

La CFPM a aussi analysé les pratiques utilisées par sept (7) organisations comparables à la Ville de Montréal, soit les fonctions publiques provinciale et fédérale, deux sociétés parapubliques et trois municipalités.

Elle a constaté que :

- Les sept (7) organisations gèrent des processus de dotation à grand volume pour des emplois d'entrée nécessitant peu d'expérience et de scolarité.
- Cinq (5) organisations sur sept (7) privilégient l'approche traditionnelle, soit l'établissement d'une liste de candidats répondant aux exigences de l'emploi en termes de scolarité et d'expérience de travail à travers une analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi complétés, en version papier ou en ligne.
- Deux (2) organisations sur sept (7) font une évaluation de certaines compétences (tests en ligne) préalablement à l'admissibilité pour certains emplois.
- Deux (2) organisations sur sept (7) utilisent, une méthode du tirage au sort avec un boulier électronique dans le cas d'embauche temporaire d'étudiants.

BONIFICATION PROPOSÉE PAR LA CFPM

À la suite de son étude, la CFPM privilégierait une pratique qui améliorerait la perception des candidats externes de la Ville de Montréal comme employeur de choix dans le cadre de processus de dotation à grand volume de candidatures.

L'évaluation de l'admissibilité préalable aux tests en ligne

Lorsque le nombre de candidats est élevé, une liste de candidats divisée en sous-groupes formés par tirage au sort peut être constituée. Au fur et à mesure que les besoins organisationnels se présenteraient, l'admissibilité des candidats des sous-groupes serait déterminée avant d'entreprendre le processus d'évaluation de leurs compétences. Pour ce faire, les candidatures devront être analysées suivant une grille d'admissibilité ou par le biais d'une recherche informatisée par mots-clés afin de retenir le bassin le plus en adéquation avec le poste à pourvoir.

Cette façon de procéder respecte les valeurs d'équité, d'impartialité et de transparence ainsi que la PDGMO. Utiliser cette méthode aléatoire nécessite toutefois de :

- préciser lors de l'affichage des postes que cette approche sera utilisée et en expliquer le déroulement;
- énoncer des conditions d'admissibilité précises en ce qui a trait au niveau de scolarité, domaine d'études, nature et durée de l'expérience recherchée, etc.

L'administration des tests en ligne préalables à l'admissibilité

La CFPM considère que l'évaluation de certaines caractéristiques individuelles des candidats à l'aide d'un examen écrit ou de tests en ligne standardisés avant de déterminer l'admissibilité selon la scolarité et l'expérience peut être acceptable selon certaines conditions. Notamment, qu'il soit précisé lors de l'affichage du poste :

que cette approche sera utilisée et que son déroulement soit suffisamment expliqué;

les caractéristiques individuelles qui seront recherchées (Si certains emplois ne permettent pas une telle précision, l'approche devrait être remise en question).

De plus, l'approche auprès des candidats ayant réussi l'examen mais n'ayant pas été retenus sur la base de la scolarité et de l'expérience devra être ajustée pour ne pas porter ombrage à l'image de la Ville comme employeur.

CONCLUSION

Bien que les valeurs ne soient pas compromises et que les approches présentées soient toutes valables d'un point de vue scientifique en mesure et évaluation, dans les cas où le nombre de candidats est élevé à la suite de la présélection effectuée par le système informatisé, la CFPM privilégie l'approche de l'évaluation de l'admissibilité préalable aux tests en ligne.

Cette approche permettrait aux candidats d'avoir une meilleure compréhension du processus auquel ils participent et améliorerait leur perception des pratiques de dotation de la Ville.

À la suite de cette étude des meilleures pratiques, la CFPM a reçu favorablement la réponse du SCHC qui mentionnait que « *Les pistes identifiées seront considérées dans le cadre des travaux d'optimisation et d'amélioration de nos pratiques de dotation qui font suite aux ateliers Kaizen que nous avons conduits cet automne.* »



Ce rapport annuel a été adopté
lors de la séance de la Commission
de la fonction publique de Montréal
le 26 mars 2014.

Coordination et rédaction

Christian Ruelland

Corédaction

Frédéric Berthiaume

Emanuela Fusarini

Dominique Groleau

Nicole Racicot

Révision linguistique

Textecom inc.

Conception graphique

www.epicentre.qc.ca

Dépôt légal

2^e trimestre 2014

Bibliothèque et Archives Canada

ISSN : 1912-6115 (Imprimé)

ISSN : 1927-8691 (En ligne)

COMMISSION DE LA
FONCTION PUBLIQUE
DE MONTRÉAL

CFPM

Pour une embauche
juste et équitable

Commission de la fonction publique de Montréal
500, place d'Armes, 18^e étage, bureau 1810
Montréal (Québec) H2Y 2W2

Téléphone : 514 872-4268
Télécopieur : 514 872-1788

cfpm@ville.montreal.qc.ca
www.ville.montreal.qc.ca/cfpm

Montréal 