



rapport annuel

20
22

Le 1^{er} avril 2023

Madame Dominique Ollivier
Présidente du comité exécutif
155, rue Notre-Dame Est, bureau 312
Montréal (Québec) H2Y 1B5

**Objet : Dépôt du rapport annuel de la Commission de la fonction publique de Montréal
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022**

Madame la Présidente,

Conformément aux dispositions de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole
du Québec* (RLRQ, chapitre C-11.4) et du *Règlement sur la Commission de la fonction
publique de Montréal* (04-061-1), je vous transmets le rapport annuel pour l'exercice
terminé le 31 décembre 2022, et ce, pour dépôt aux prochaines séances du comité
exécutif, soit celle du 5 avril 2023, et du conseil municipal, soit celle du 17 avril 2023.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

La présidente,



Isabelle Chabot, CRHA

Table des matières

1	Mot de la présidente
3	Faits saillants
4	Mission et vision
5	Valeurs
6	Mandat de la Commission
7	Planification stratégique
11	Activités de la Commission
15	Plaintes
22	Budget
23	Organigramme et équipe



Mot de la présidente



2022 :
L'année de
l'adaptation

L'année 2022 est déjà derrière nous, le marché du travail est en profonde transformation. La capacité de savoir s'adapter est une compétence de plus en plus sollicitée auprès des organisations, des gestionnaires et des employés et employées. La pénurie de main-d'œuvre, fortement ressentie pour plusieurs corps d'emplois, nécessite de la créativité et une remise en question des façons de faire.

Les pratiques d'hier n'étant souvent plus adaptées aux besoins actuels, les services des ressources humaines des organisations sont de plus en plus sollicités pour accompagner des processus de gestion de changement visant à arrimer les besoins de la main-d'œuvre à ceux des organisations. Un nouveau modèle de leadership reflétant ces pratiques émerge de plus en plus, les gestionnaires ayant aussi à adapter leurs pratiques de gestion afin de répondre aux nouvelles attentes de leurs employées et employés.

À la Commission de la fonction publique de Montréal, ce fut pour nous aussi une année riche en adaptations et en apprentissages. À la suite du changement de réglementation proposé et adopté par le conseil municipal le 27 septembre 2021, l'organisation du travail a de nouveau été revue afin de répondre à la réintégration de la confidentialité des personnes plaignantes dans le cadre du traitement d'une plainte et au retour du pouvoir de réaliser des missions d'audit. Ce dernier aspect,

qui a nécessité temps et ressources pour sa mise en place, permet dorénavant à la Commission de mieux cerner les problèmes et les obstacles systémiques en matière de dotation et de gestion de la main-d'œuvre. Des procédures et des outils de travail ont été créés, et les employées de la Commission ont été appelées à acquérir de nouvelles connaissances et à développer leurs compétences de façon accélérée. Pour l'année 2022, trois missions d'audit sont en cours ou sur le point de se terminer :

1. Processus de dotation des cols bleus : test physique préembauche et fonction de formatrice ou formateur;
2. Mécanismes de communication dans le cadre du processus de dotation de la Ville de Montréal;
3. Accueil et intégration des nouvelles employées et nouveaux employés : répercussions sur la rétention du personnel à la Ville de Montréal.

Mot de la présidente (suite)

La Commission a aussi poursuivi la mise en place des actions prévues à son plan stratégique 2021-2024, notamment par le développement d'activités de formation et la réalisation de différentes activités de communication visant à faire connaître davantage son rôle auprès des différentes parties prenantes.

Cette année, l'équipe de la Commission a reçu 72 requêtes, dont 36 plaintes recevables et 29 demandes d'information, avec un délai moyen de traitement de 58 jours ouvrables. Les plaintes déposées cette année ont été marquées par une augmentation de la complexité de leur

traitement, ce qui se traduit par une montée du délai de traitement moyen qui se situait à 39 jours ouvrables en 2021. Sur les 36 plaintes reçues par la Commission, 25 ont été finalisées en 2022, mais 7 sont toujours en cours de traitement en 2023 et 4 ont fait l'objet d'un désistement. Une fois de plus, je tiens à remercier les membres et les employées de la Commission. Continuez à faire du bon travail! Vous êtes une source d'inspiration quotidienne pour moi.

La présidente,
Isabelle Chabot, CRHA

La Commission a aussi poursuivi la mise en place des actions prévues à son plan stratégique 2021-2024, notamment par le développement d'activités de formation et la réalisation de différentes activités de communication visant à faire connaître davantage son rôle auprès des différentes parties prenantes.

Faits saillants

Une année 2022 qui s'inscrit pour la Commission dans l'appropriation de son nouveau rôle : la réalisation d'audits.

29

demandes
d'information

3

missions
d'audit

4

recommandations

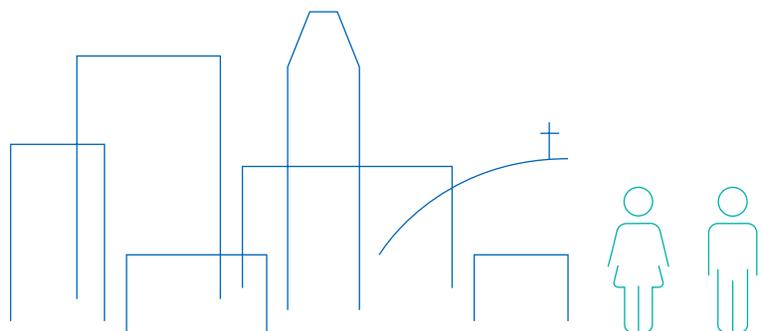
25

plaintes
finalisées

58

jours ouvrables
en moyenne pour
traiter une plainte





Mission

La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) est une entité indépendante dont la mission première est de traiter les plaintes relatives aux processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal. Elle réalise également des missions d'audit dans son champ d'expertise.

À l'écoute de nos différentes clientèles, nous menons nos activités avec rigueur, impartialité et professionnalisme, et ce, dans le but d'assurer la confiance des employées et employés ainsi que des citoyennes et citoyens envers les pratiques en place. Dans une perspective d'amélioration continue, nous émettons des recommandations et nous privilégions, dans toutes nos interventions, une approche constructive et collaborative, tout en demeurant dans l'objectivité et la neutralité.

Vision

Devenir un centre d'expertise stratégique indépendant qui œuvre au renforcement de l'intégrité des processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal.

Valeurs

La mission de la Commission s'appuie sur quatre valeurs fondamentales. Les membres et les employés de la CFPM y adhèrent pleinement et leur comportement ainsi que leur travail en sont le reflet.

○ Compétence

○ Équité

○ Impartialité

○ Transparence

Compétence

Être compétent, c'est faire preuve de professionnalisme, d'efficacité et de rigueur dans l'accomplissement de ses tâches. Cela présuppose de mettre à jour ses connaissances et de faire preuve d'éthique.

Équité

Être équitable, c'est promouvoir la justice et le respect de la diversité dans toutes les prises de décision.

Impartialité

Être impartial, c'est faire abstraction de ses intérêts personnels pour prendre des décisions neutres et cohérentes basées sur des faits. L'impartialité agit comme rempart contre les conflits d'intérêts.

Transparence

Être transparent, c'est communiquer des informations justes de manière claire et compréhensible afin de maintenir des relations de confiance entre la Commission et ses partenaires ainsi que les personnes candidates.

En plus de promouvoir les trois valeurs de l'administration de la Ville de Montréal, soit l'intégrité, la loyauté et le respect, la CFPM privilégie une approche constructive de collaboration dans ses interventions, tout en veillant à demeurer neutre et rigoureuse.

Mandat de la Commission

La CFPM est un organisme indépendant qui relève du conseil municipal. Elle a trois mandats principaux :

- Traiter les plaintes
- Émettre des avis et des recommandations
- Effectuer des audits

Traiter les plaintes

La Commission analyse de façon préliminaire la recevabilité de la plainte lorsqu'une personne a recours à ses services après s'être sentie lésée dans le cadre d'un processus de dotation ou de gestion de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal.

Le traitement d'une plainte comporte la réception et l'analyse de toute objection en lien avec l'une ou l'autre des étapes d'un processus de dotation ou de gestion de la main-d'œuvre. Si la CFPM considère la plainte recevable, elle fera enquête. Le but de l'enquête est de vérifier si les personnes soumises à un même processus de dotation ont été évaluées de façon impartiale et équitable, mais également avec transparence.

Émettre des avis et des recommandations aux unités administratives et aux personnes concernées

Lorsqu'elle le juge approprié, que ce soit dans un but d'amélioration continue ou de correction des façons de faire en matière de dotation, la Commission peut faire des recommandations à l'unité administrative responsable. Par la suite, la Commission fait régulièrement un suivi afin de vérifier quelles mesures ont été prises ou le seront prochainement. La CFPM peut aussi formuler des avis, c'est-à-dire des conseils ou des propositions faites aux personnes impliquées ou touchées par un dossier de plainte. Un avis ne demande pas de suivi. Par ailleurs, la Commission peut, à la demande du conseil de la Ville, du comité exécutif ou d'un conseil d'arrondissement, faire toute recommandation qu'elle juge appropriée.

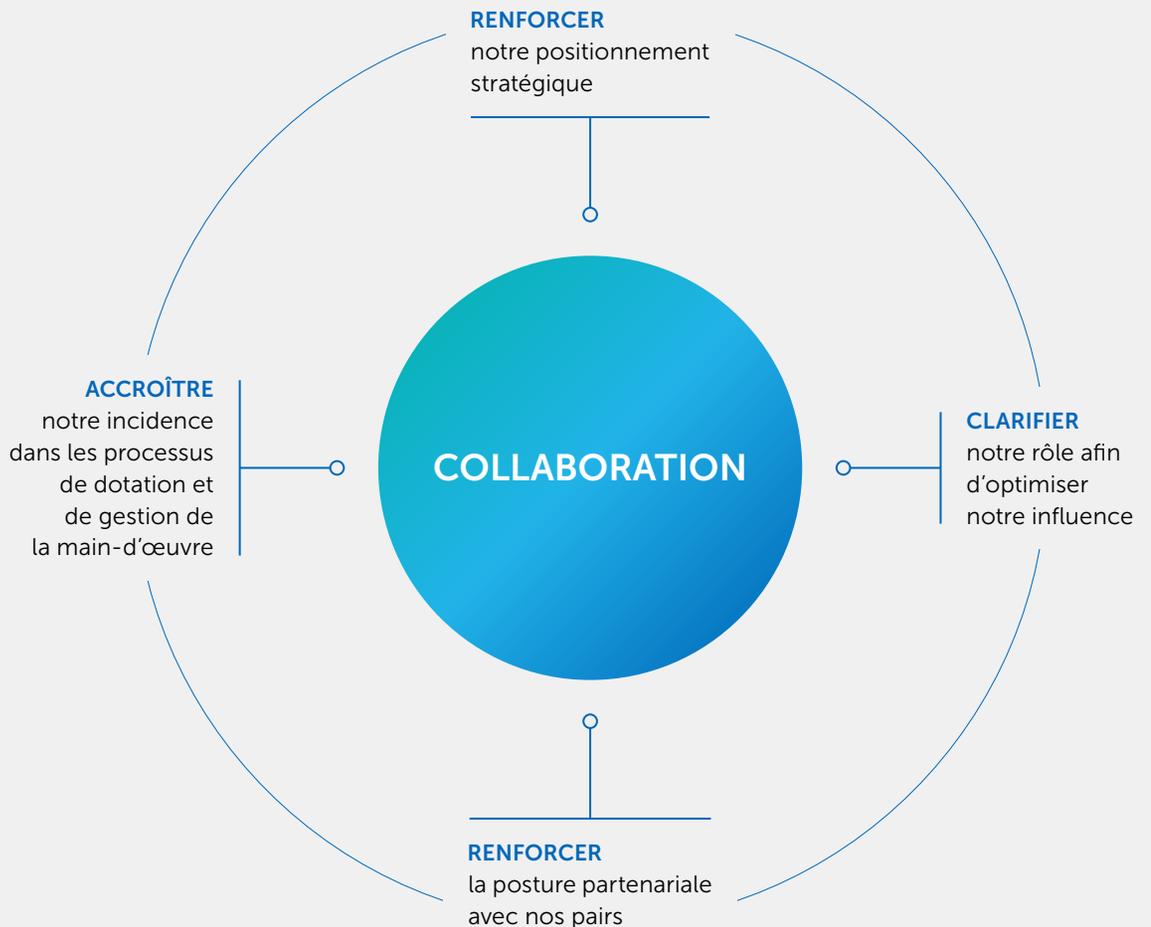
Effectuer des audits

La CFPM a le pouvoir de réaliser des audits sur tout sujet relevant de son champ de compétences. Ces mandats visent l'assurance de l'impartialité, de la transparence et de l'équité dans les pratiques de dotation et de gestion de la main-d'œuvre. Ceux-ci visent également à s'assurer que les activités entourant les processus de dotation en place sont réalisées dans le respect des règles fixées par le conseil municipal afin de doter la Ville de Montréal d'une main-d'œuvre compétente répondant aux besoins des citoyennes et citoyens.

Planification stratégique

Axe TRANSVERSAL

La collaboration est un axe transversal au cœur de toutes les actions de la Commission. Elle s'inscrit à l'intérieur des trois autres axes et de tous les projets entrepris, et vise à arrimer nos actions à celles de nos parties prenantes, en plus de nous permettre de bâtir et d'entretenir des partenariats avec le milieu.



Planification stratégique (suite)

La planification stratégique 2021-2024 de la Commission se déploie sur 4 axes et 20 priorités.

Axe 1	Notoriété Connaissance et reconnaissance du rôle et de l'expertise de la Commission	
Objectif	Priorité	Actions réalisées
Se faire connaître et reconnaître : développer une stratégie d'influence	Assurer une certaine visibilité de la Commission dans les médias	› Publication d'un article dans le journal <i>Métro</i> portant sur l'étude de la progression de carrière en contexte de diversité culturelle
Ajuster notre énoncé de mission pour mieux refléter notre positionnement stratégique	Mise à jour de l'énoncé de mission et des thèmes d'implication par la Commission	› Action réalisée en 2021 suite au changement de réglementation
Clarifier notre offre de services	Faire davantage connaître le rôle de la Commission auprès de nos partenaires, comme le Service des ressources humaines, les syndicats, les gestionnaires et les membres du conseil municipal	› Élaboration du plan de deux modules de formation qui seront développés en 2023
Faire connaître notre offre de services	Faire davantage connaître le rôle de la Commission auprès du personnel et des personnes ayant posé leur candidature à la Ville	› Mise en ligne d'une page Nouvelles sur le site Web de la Commission
Produire et diffuser du contenu d'expertise	Mettre en œuvre des activités de veille et alimenter les plateformes avec du contenu d'expertise sur les processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre	› Participation à une entrevue d'expert pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec : <i>Bassin de candidatures non conventionnel : repérer le potentiel</i>

Planification stratégique (suite)

Axe 2	Indépendance Renforcement de la position de neutralité de la Commission	
Objectif	Priorité	Actions réalisées
Se rapprocher et s'inspirer des acteurs clés de l'écosystème	Rencontrer les « organisations sœurs » de l'écosystème montréalais afin de discuter d'enjeux communs ou de partager des pratiques	› 14 rencontres tenues avec la vérificatrice générale, l'inspectrice générale, l'ombudsman et la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques
Considérer un processus de révision de la réglementation	Considérer le rétablissement du pouvoir d'audit et du privilège de confidentialité des personnes plaignantes	› Action réalisée en 2021 suite au changement de réglementation
Améliorer le traitement des faits préoccupants et la mise en œuvre des recommandations	Rendre compte des constats et avancées de la CFPM régulièrement	› Révision du rapport annuel afin d'inclure une analyse des faits préoccupants identifiés lors du traitement des plaintes et publication trimestrielle des résumés d'enquêtes, des recommandations et des faits préoccupants sur le site Web lorsque émis
Réaliser le mandat de la CFPM	Assurer un rôle d'information et d'accompagnement pour favoriser l'adoption de pratiques exemplaires en matière de dotation et de gestion de la main-d'œuvre, traiter de manière neutre et indépendante les demandes et les questions reçues par les partenaires	› Diffusion du rapport sur l'étude de la progression de carrière en contexte de diversité culturelle et présentation du rapport sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle au Conseil interculturel de Montréal
Maintenir l'équilibre indépendance/collaboration	Chercher et maintenir un équilibre entre la collaboration et l'indépendance avec les différents partenaires et toujours privilégier la recherche de l'équité pour les citoyennes et citoyens	› Tournée réalisée auprès des présidentes et présidents de regroupement d'employées et employés
Lever les freins au processus de dépôt de plaintes	Considérer le rétablissement de la confidentialité de la personne plaignante dans le processus de plainte	› Action réalisée en 2021 suite au changement de réglementation

Planification stratégique (suite)

Axe 3	Efficacité Exécution et évolution des processus de la Commission dans une logique d'amélioration continue	
Objectif	Priorité	Actions réalisées
Contribuer à l'exemplarité de la Ville comme employeur de choix	Positionner la CFPM comme actrice garante des processus de dotation à la Ville	<ul style="list-style-type: none"> › Promotion des bonnes pratiques d'approches inclusives en ressources humaines au sein des organisations lors de la participation à un panel aux Entretiens Jacques Cartier
Incarner un rôle-conseil	Proposer des pistes de réflexions stratégiques à considérer par le conseil municipal	<ul style="list-style-type: none"> › Analyse en cours des recommandations et des faits préoccupants identifiés lors du traitement des plaintes pour les années 2017-2021
S'arrimer de façon proactive à la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville	S'assurer d'être informé de l'évolution des pratiques de dotation	<ul style="list-style-type: none"> › 10 rencontres tenues ou réalisées avec les représentantes et représentants du Service des ressources humaines
Élargir les critères de recevabilité d'une plainte	Analyser les plaintes non recevables parmi les statistiques annuelles pour mieux refléter le nombre de plaintes reçues et traitées	<ul style="list-style-type: none"> › Depuis 2021, toute plainte relevant du mandat de la Commission est dorénavant considérée comme recevable
Faire évoluer le processus de traitement des plaintes	Réviser le processus de traitement des plaintes afin qu'il réponde aux besoins de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> › Action réalisée en 2021 suite à une réflexion et une révision du processus de plainte
Positionner notre contribution à la stratégie « Employeur de choix »	Contribuer au renforcement des pratiques de dotation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> › Publication du rapport de l'étude sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle
Renforcer notre posture de collaboration, notamment par la maîtrise des processus de nos partenaires	Approfondir et continuellement mettre à jour la connaissance des défis et des processus des partenaires de la CFPM	<ul style="list-style-type: none"> › La CFPM a émis 4 recommandations prenant en considération la réalité et l'opinion des parties
Avoir une meilleure connaissance des enjeux de la diversité et refléter l'état de la situation	Réaliser une étude sur un bassin de postes dotés afin d'avoir une image plus claire des pratiques actuelles	<ul style="list-style-type: none"> › Réalisation d'un mandat d'audit portant sur le processus de dotation des cols bleus : test physique de préembauche et fonction de formatrice ou formateur
Faire évoluer et grandir l'équipe de la CFPM	Développer les compétences des ressources de la CFPM et leurs habiletés sur des thématiques clés	<ul style="list-style-type: none"> › 11 activités de formation suivies par l'ensemble des employées et établissement de plans de développement personnel

Activités de la Commission

Activités de communication

Dans la poursuite de son objectif stratégique visant à donner plus de visibilité à ses actions, la Commission maintient ses efforts et multiplie les canaux de communication à sa disposition.

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Cette année, la Commission a produit un communiqué de presse en avril lors de la double parution de son rapport annuel 2021 et de l'étude portant sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle.

PAGE LINKEDIN

Depuis son lancement en 2021, la Commission partage plusieurs fois par mois son actualité et des articles d'intérêt entrant dans son champ d'expertise auprès des professionnelles et professionnels en ressources humaines, des personnes employées ou candidates de la Ville de Montréal ou encore de toute personne souhaitant en savoir plus sur les activités de la Commission.

ARTICLE CRHA

Durant l'été, la Commission a contribué à la *Revue RH* de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA), dans le numéro intitulé « Le grand reportage RH : faire de notre intelligence collective un vecteur de renouveau de la fonction RH ». La Commission y fait part de sa vision sur la transformation des milieux de travail, que ce soit en raison de la rareté de la main-d'œuvre ou de la pandémie.

CAPSULE CRHA

La présidente de la Commission s'est exprimée dans une capsule vidéo pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), sur le potentiel que représentent les bassins de candidatures non conventionnels. Une belle manière d'œuvrer pour la mobilisation et la rétention des équipes.

ARTICLE MÉTRO

La Commission a publié un article dans le journal *Métro* afin de faire connaître aux citoyennes et citoyens les recommandations qui ont été émises à la suite de l'étude sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle ainsi que la méthodologie employée.

PRÉSENCE AUX ENTRETIENS JACQUES CARTIER

En fin d'année se sont tenus les Entretiens Jacques Cartier. La Commission était présente au colloque « Villes vers l'équité » avec la Ville de Lyon. Différents intervenants des deux villes ont échangé durant toute une journée sur leurs pratiques inclusives et les programmes mis en place pour favoriser l'équité. La Commission a pu présenter son mandat et ses actions lors du panel « L'EDI dans les ressources humaines : vision et initiatives lyonnaises et montréalaises ».

Les Entretiens Jacques Cartier ont été un beau moment d'échange entre deux villes francophones qui ont des objectifs communs pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusivité.

Activités de la Commission (suite)

Formations suivies

La Commission croit au développement de ses employées. Elle a déterminé, avec chacune d'elles, de même qu'à l'échelle de l'organisation, les besoins en formation. Les activités suivies en 2022 ont permis d'accroître les connaissances et les compétences requises.

ACTIVITÉS DE FORMATION D'ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Ordre des conseillers en ressources humaines agrés du Québec

En vue de maintenir leurs compétences professionnelles à jour et de renouveler leurs connaissances en lien avec leurs domaines d'expertise, nos employées membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agrés du Québec ont suivi plusieurs formations.

- › Attraction et fidélisation
- › Un milieu de travail sain, sans harcèlement
- › Regard déontologique sur l'équité, la diversité et l'inclusion

Institut des auditeurs internes (IAI)

À la suite de l'obtention, le 27 septembre 2021, du nouveau mandat de la Commission grâce à la révision de son règlement, les employées qui seront amenées à mener des audits sont allées chercher de nouvelles compétences en audit interne auprès de l'Institut des auditeurs internes (IAI).

- › Introduction à l'audit interne basé sur les risques
- › Développer un plan d'audit basé sur les risques
- › Le rapport d'audit – concision et persuasion

L'APPROCHE CLIENT

Les employées de la Commission ont suivi une formation portant sur les différentes approches pouvant être adoptées dans leur rôle-conseil. Cette formation leur a permis d'acquérir des outils pour répondre plus efficacement aux demandes et résoudre plus facilement les difficultés rencontrées.

Chaque année,
la Commission
planifie des activités
de formation en
adéquation avec
les besoins de
ses employées.

Rapport sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle

Dans le cadre de son mandat d'émission de recommandations en dotation et en gestion de la main-d'œuvre, la Commission a rendu public, en avril 2022, un [rapport sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle à la Ville de Montréal](#).

Cette étude est le fruit d'une enrichissante consultation auprès des employées et employés de la Ville.

Les étapes

- › Un appel d'intérêt a été envoyé à tout le personnel de la Ville de Montréal en février 2021. Plus de 600 personnes ont fait part de leur volonté de se joindre à la discussion. Six groupes de discussion ont été constitués à parts égales de personnes issues de la diversité et en situation de handicap, ainsi que de personnes de race blanche.
- › La Commission a procédé à une revue de la littérature scientifique et professionnelle et à une collecte de données auprès du Service des ressources humaines.
- › L'étude, qui s'est étalée sur une période de 15 mois, a conduit à l'établissement de constats et à la formulation de recommandations adressées à la Ville de Montréal.

Les constats

- › La Commission constate qu'il y a peu de différences entre les préoccupations des employées et employés de race blanche et les employées et employés issus de la diversité. En effet, les enjeux partagés par les deux groupes s'avèrent être pratiquement les mêmes.

- › L'implantation d'une véritable culture de diversité inclusive, transversale au sein de la Ville, doit se traduire par une transformation systémique de l'administration municipale.

Les recommandations

À la lumière de ces constats, la Commission a formulé huit recommandations. Elle propose de prioriser celles qui auront un effet de levier sur le changement de culture en matière de diversité et de gestion de la carrière. Il s'agit, entre autres :

1. D'actualiser le profil des compétences des cadres pour y inclure des compétences en gestion de la diversité et de l'inclusion;
2. De mettre à jour la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre afin de renforcer la confiance des employées et employés envers les processus de dotation;
3. De modifier le processus de dotation des cadres afin que les compétences identifiées soient systématiquement évaluées en centre d'évaluation;
4. D'introduire le recours à des tests psychométriques dans le cadre des processus de dotation en priorisant les postes identifiés comme étant critiques pour la Ville;

5. D'accentuer le soutien-conseil individuel ou par petit groupe par les gestionnaires afin d'accompagner les employées et employés dans leur développement professionnel en leur fournissant des occasions de développement au travail et en identifiant des formations et des ressources d'apprentissage formelles.

« Si la Ville de Montréal relève le défi de s'assurer que ses pratiques sont en adéquation avec les orientations en matière de diversité ainsi qu'avec les aspirations professionnelles de ses employées et employés, elle se trouvera dans une excellente posture pour répondre aux besoins de sa main-d'œuvre tout en assurant la pérennité de son offre de services sur son territoire. »

– Mme Isabelle Chabot, CRHA

Audits menés par la Commission en 2022

L'objectif poursuivi par ce travail est l'assurance de l'impartialité, de la transparence et de l'équité dans les pratiques de dotation et de gestion de la main-d'œuvre.

LE PROCESSUS DE DOTATION DES COLS BLEUS : TEST PHYSIQUE DE PRÉEMBAUCHE ET FONCTION DE FORMATRICE OU FORMATEUR

Cette première mission fait suite à une situation portée à la connaissance de la Commission par l'organisme Action travail des femmes du Québec. La vérification menée vise à assurer l'équité entre les femmes et les hommes et la transparence de deux composantes du processus de dotation des cols bleus de la Ville de Montréal.

Plus précisément, la vérification a porté sur le test physique de préembauche et la classe de permis de conduire exigée pour l'emploi de formatrice ou de formateur en conduite et opération d'appareils municipaux.

La vérification a permis de confirmer que les tests physiques de préembauche imposés aux candidates et candidats cols bleus sont équitables. Par ailleurs, la Commission relève que la classe de permis de conduire exigée pour l'emploi de formatrice ou de formateur en conduite et opération d'appareils municipaux risque d'occasionner des enjeux d'attraction et de rétention de femmes chez les cols bleus. Cette exigence pourrait être assouplie pour favoriser les candidatures de femmes, sous-représentées pour cet emploi en vertu des données du Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi de la Ville de Montréal.

LES COMMUNICATIONS DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE DOTATION DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Ce sujet, retenu par le comité d'audit en 2022, avait été identifié à risques dans le rapport sur la progression de carrière en contexte de diversité. De plus, il s'agit d'une préoccupation importante chez les candidates et candidats dans les enquêtes réalisées par la Commission depuis plusieurs années.

Cette mission d'audit vise à s'assurer que l'information transmise en matière de dotation et les outils utilisés reflètent les bonnes pratiques des employeurs de choix. Pour cela, la Commission effectue une revue des communications à chacune des étapes du processus de recrutement ainsi qu'une analyse des informations disponibles au public et aux employées et employés pour se préparer. La Commission souhaite s'assurer que les attentes des candidates et candidats et les besoins de la Ville de Montréal se rencontrent.

LA RÉTENTION DES EMPLOYÉES ET EMPLOYÉS DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Le comité d'audit de la Commission a choisi de prioriser la réalisation d'une étude portant sur la rétention du personnel employé.

La Commission, après une entente avec le Service des ressources humaines sur l'encadrement du sujet, effectue une mission de conseil sur l'accueil et l'intégration des nouvelles employées et des nouveaux employés de la Ville de Montréal.

La Commission souhaite collecter de l'information sur les mesures mises en place lors de l'accueil et comprendre les facteurs de non-rétention au cours de la première année d'emploi.

Plaintes

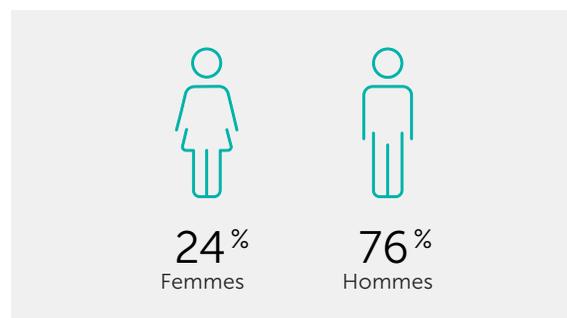
Portrait des personnes plaignantes

Toute personne ayant des préoccupations en lien avec la partialité, la transparence et l'équité d'un processus de recrutement ou de sélection à la Ville de Montréal peut faire appel à la Commission. La personne plaignante peut être un membre du personnel ou une personne convoitant un poste à la Ville de Montréal.

Les paragraphes et les graphiques suivants dressent un portrait des personnes qui ont fait appel à la Commission pour des demandes d'intervention relevant de son mandat et pour lesquelles des enquêtes ont été menées.

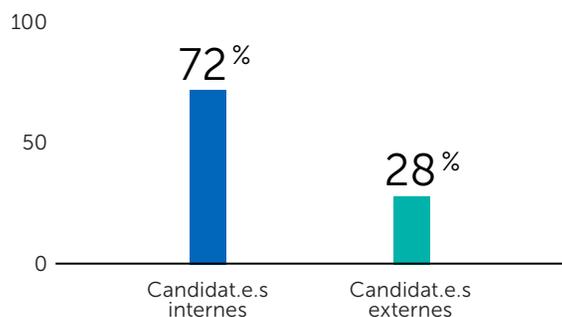
GENRE

La proportion d'hommes qui ont déposé une plainte en 2022 reflète le portrait des années précédentes. Sur les 25 plaintes recevables qui ont mené à une enquête, les hommes représentent encore une fois une importante majorité.



STATUT DES PERSONNES CANDIDATES

Comme pour les années précédentes, une plus grande proportion des personnes qui ont déposé une plainte ayant mené à une enquête à la Commission était employée à la Ville de Montréal.



DIVERSITÉ

Pour l'année 2022, 42 % des personnes ayant déposé une plainte à la Commission ont déclaré appartenir à un groupe sous-représenté.

La Commission a reçu trois personnes plaignantes qui alléguaient avoir subi de la discrimination au cours d'un ou plusieurs processus de recrutement. Une de ces plaintes a été déclarée fondée après enquête. Dans le cadre du mandat qui lui a été confié, la Commission a émis une recommandation afin que l'unité visée puisse améliorer ses pratiques.

	Nombre de personnes	%
Minorités visibles*	7	28
Minorités ethniques**	3	12
Autochtones	0	0
Personnes en situation de handicap	0	0

* Les minorités visibles sont des groupes de personnes, autres que des Autochtones, qui n'ont pas la peau blanche.

** Les minorités ethniques sont des groupes de personnes, autres que des Autochtones ou des minorités visibles, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

Plaintes (suite)

Portrait des plaintes

En 2022, la Commission a reçu 72 requêtes. Parmi celles-ci, on compte 36 plaintes et 29 demandes d'information.

Sur les 36 plaintes reçues par la Commission, 25 ont été jugées recevables et ont été finalisées en 2022. Sept plaintes reçues sont encore en cours de traitement en 2023.

Sur ces 36 plaintes, 11 ont mené à une enquête approfondie et ont été présentées en séance et 14 ont été conclues à la suite de vérifications sommaires. Quatre plaintes ont été jugées non recevables à la réception, soit parce que le délai de prescription de 45 jours ouvrables était dépassé ou soit parce que leurs motifs sortaient du mandat de la Commission. Enfin, sept personnes se sont désistées ou ont décidé d'annuler leur plainte, soit parce que la Commission ou l'unité visée leur a fourni des réponses satisfaisantes, soit pour des raisons personnelles.

On remarque une diminution du nombre total de requêtes par rapport à l'an dernier. Par ailleurs, la Commission encourage les personnes plaignantes à effectuer les démarches nécessaires en amont pour comprendre la situation et obtenir des réponses à leurs questions. Plusieurs plaintes se sont ainsi réglées, en 2022, avant même qu'une démarche d'enquête ne soit entamée.

Requêtes : comparaison 2021-2022

	2021	2022
Nombre de plaintes total	62	36
<i>Nombre de plaintes recevables finalisées</i>	18	11
<i>Nombre de plaintes recevables sommaires finalisées</i>	14	14
<i>Nombre de plaintes recevables encore en cours de traitement en 2023</i>	9	7
<i>Nombre de plaintes non recevables</i>	8	4
Nombre de désistements	13	7
Nombre de demandes d'information	51	29
Nombre de collaborations	1	0
Total des requêtes reçues	114	72
Délai de traitement moyen pour mener une enquête en jours ouvrés	39	58

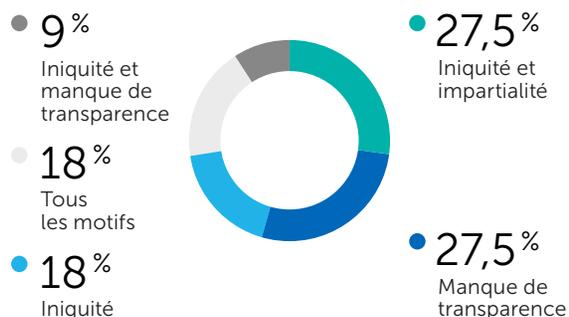
Plaintes (suite)

FONDEMENT ET MOTIFS DES PLAINTES RECEVABLES

Selon les dossiers, un ou plusieurs motifs ont été traités.

Les 11 plaintes qui ont nécessité une enquête approfondie ont mené à l'analyse de 27 allégations. Parmi ces allégations, deux se sont avérées fondées.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des dossiers en fonction du ou des motifs des plaintes, à savoir l'équité, l'impartialité et la transparence.



ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION VISÉES PAR LES PLAINTES

Les processus de dotation de la Ville comprennent plusieurs étapes, les principales étant :

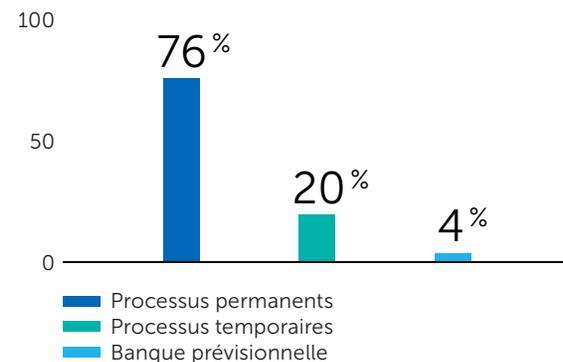
- › L'admissibilité, qui inclut principalement la présélection des curriculums vitæ en fonction des exigences du poste;
- › L'entrevue d'évaluation des compétences ou l'entrevue d'adéquation;
- › La nomination.



TYPES D'EMPLOIS VISÉS PAR LES PLAINTES

Les processus permanents ont toujours un taux plus élevé de plaintes (76%) par rapport aux processus temporaires, qui ont été visés par 20% des plaintes.

Les processus permanents demeurent les plus convoités par les candidates et candidats. Toutefois, une plainte a visé un processus concernant la constitution d'une banque de candidatures qualifiées afin de pourvoir des postes vacants permanents et temporaires pour d'éventuels besoins.

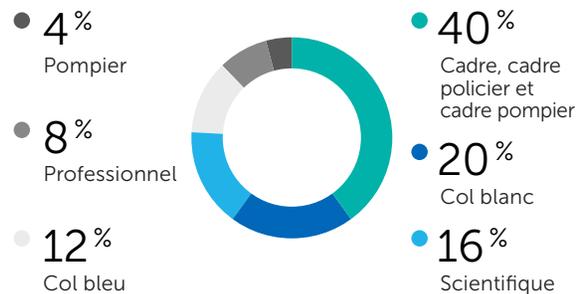


Plaintes (suite)

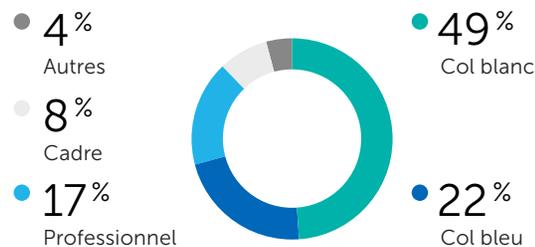
CATÉGORIES D'EMPLOIS VISÉES PAR LES PLAINTES

En 2022, la Commission a reçu pour la première fois, depuis plusieurs années, des plaintes concernant le Service de police de la Ville de Montréal et le Service de sécurité incendie de Montréal.

La Commission a également traité davantage de plaintes visant l'emploi d'ingénieure ou d'ingénieur.

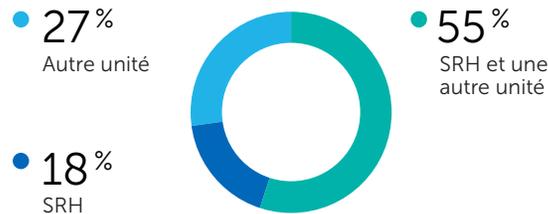


Le Service des ressources humaines a procédé à 4 856 affichages de postes entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2022. Par ailleurs, plus de 199 992 candidatures ont été reçues en lien avec ces affichages. Ceci signifie que moins de 1% des processus de dotation de la Ville font l'objet d'une plainte à la CFPM.



UNITÉS ADMINISTRATIVES VISÉES PAR LES PLAINTES

Responsable de coordonner la majorité des processus de recrutement, le Service des ressources humaines (SRH) est de moins en moins la seule unité visée par les personnes plaignantes. Le nombre de plaintes visant conjointement le SRH et l'unité requérante du poste mis en cause est à la hausse, tout comme les plaintes visant une unité autre que le SRH. La Commission constate que le Service des ressources humaines met à la disposition des candidates et candidats de plus en plus d'outils permettant de comprendre le fonctionnement des processus de recrutement, notamment le rôle de l'unité requérante lorsqu'un poste est à pourvoir.



COLLABORATION ENTRE INSTANCES DE VÉRIFICATION

En 2022, la Commission a collaboré en continu avec le Bureau de la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques. L'équipe du Bureau a transmis à la Commission des dossiers de personnes ayant des inquiétudes en lien avec un ou plusieurs processus de recrutement, dossiers qui ont mené au dépôt formel d'une plainte ou qui ont nécessité une démarche de vérification. La Commission a également travaillé avec la division de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et du respect de la personne du Service des ressources humaines sur des dossiers comportant des allégations d'incivilité ou de harcèlement liées à un processus de recrutement ou de gestion de la main-d'œuvre.

DÉLAI MOYEN DE TRAITEMENT DES PLAINTES

Le délai moyen de traitement des plaintes en jours ouvrés a augmenté en 2022. Le délai de traitement est passé de 39 à 58 jours ouvrés, soit une augmentation de 19 jours. La Commission vise un délai moyen de 45 jours ouvrés dans le traitement de ses dossiers. Ce délai s'explique par la complexité de certaines enquêtes menées. Ces enquêtes ont nécessité de rencontrer de nombreux témoins ainsi que des recherches documentaires plus longues.

Néanmoins, il est à noter que la majorité des enquêtes sommaires ont pu être traitées dans un délai moyen de 20 jours.

Recommandations | En 2022, la Commission a émis 4 recommandations dans le cadre des 25 enquêtes approfondies qu'elle a menées. La section ci-après fait état de ces constats.

Dans le cadre d'une plainte déposée en lien avec un emploi col blanc, la Commission a émis trois recommandations.

PREMIÈRE RECOMMANDATION émise à l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Lors d'une entrevue, il a été demandé à la personne plaignante si un lien de parenté existait entre elle et un employé de l'Arrondissement.

Ces questions ne visant pas à prévenir une situation potentielle de conflit d'intérêts, la Commission recommande à l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de s'assurer que les gestionnaires évaluatrices et les gestionnaires évaluateurs sont adéquatement formés pour mener des entrevues.

RÉPONSE fournie par l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Nous sommes d'accord avec cette recommandation et nous nous assurerons que tous les gestionnaires évaluatrices et les gestionnaires évaluateurs sont adéquatement formés pour mener des entrevues. Nous leur demanderons notamment de revoir le rôle et les responsabilités du gestionnaire (disponibles sur l'Intranet) avant chaque processus.

De plus, un aide-mémoire local sera élaboré et transmis systématiquement aux gestionnaires recruteuses et gestionnaires recruteurs avant chacun des processus afin de leur rappeler les bonnes pratiques et de s'en tenir uniquement aux questions prévues au canevas d'entrevue.

DEUXIÈME RECOMMANDATION émise à l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Comme c'est l'usage pour certains types de recrutement temporaire, saisonnier ou à temps partiel, la personne plaignante a été rencontrée en entrevue uniquement par un gestionnaire évaluateur.

La Commission recommande à l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve que les entrevues soient menées par au moins deux évaluateurs ou évaluatrices pour assurer l'impartialité et l'équité, apparentes ou réelles, du processus. La Commission fait référence à [un avis](#) qu'elle a publié à cet effet en 2018.

RÉPONSE fournie par l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. À cet effet, nous communiquerons aux gestionnaires qu'il est nécessaire qu'il y ait deux évaluateurs ou évaluatrices pour l'ensemble des entrevues d'évaluation pour assurer l'impartialité et l'équité (apparente ou réelle) du processus.

Également, nous diffuserons le fait qu'un comité d'évaluation peut être composé d'un ou d'une gestionnaire et d'un employé ou d'une employée col blanc dont l'emploi est supérieur à un groupe de traitement 7 qui occupe une fonction de coordonnateur ou coordonnatrice d'équipe, tel que l'a stipulé la Direction attraction et acquisition de talents de la Ville originellement, dans le cadre du recrutement des postes aquatiques. Les gestionnaires pourront donc décider de tenir les entrevues d'évaluation avec un ou une collègue gestionnaire ou encore avec une employée col blanc coordonnatrice ou un employé col blanc coordonnateur.

Le Service des ressources humaines ne se montre pas en désaccord avec cette pratique.

Recommandations (suite)

Dans le cadre d'une plainte déposée en lien avec un emploi col blanc, la Commission a émis trois recommandations (suite).

TROISIÈME RECOMMANDATION émise à l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

La personne plaignante a mentionné à la Commission avoir assisté à l'entrevue qui se déroulait en visioconférence d'une autre personne dans le cadre d'un processus de recrutement à la Ville de Montréal et avoir enregistré sa propre entrevue.

La Commission recommande donc à l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve que les personnes qui procèdent aux entrevues rappellent, en début d'entretien, les règles entourant la confidentialité et qu'elles mentionnent que tout enregistrement est interdit.

RÉPONSE fournie par l'Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Nous sommes d'accord avec cette recommandation et considérons qu'il s'agit d'une pratique à intégrer dans l'outil aide-mémoire aux gestionnaires pour l'entrevue d'embauche. Également, nous demanderons aux gestionnaires évaluatrices et gestionnaires évaluateurs de rappeler aux candidates et candidats les règles entourant la confidentialité et l'interdiction d'enregistrer lors du mot de bienvenue, en début d'entrevue.

Dans le cadre d'une plainte déposée en lien avec un emploi de pompier, la Commission a émis une recommandation.

RECOMMANDATION émise au Service des ressources humaines

La personne plaignante alléguait un traitement inéquitable de la part du Service des ressources humaines et du Service de sécurité incendie de la Ville de Montréal lors de son entrevue, car une question sur l'origine de son nom de famille lui a été posée par le comité de sélection.

La Commission recommande que le Service des ressources humaines s'assure que tous les membres de son équipe soient à jour en ce qui concerne le recrutement sans discrimination. Des rappels périodiques et la distribution du guide *Recruter sans discriminer* peuvent être des outils d'information. De plus, les employées et employés du Service des ressources humaines sont responsables de faire suivre l'information aux gestionnaires, lors des entrevues.

RÉPONSE fournie par le Service des ressources humaines

Nous sommes en accord avec cette recommandation. Comme la très grande majorité des employées et employés du Service des ressources humaines ne sont pas appelés à titre de membres de comités d'entrevue, nous nous assurerons du respect de l'objectif de la recommandation auprès de tous les spécialistes en acquisition de talents de la Direction attraction et acquisition de talents. Ainsi, nous nous assurerons qu'elles et ils sont à jour en ce qui concerne le recrutement sans discrimination en leur faisant les rappels appropriés. De plus, elles et ils s'assureront d'informer les gestionnaires impliqués dans les processus d'entrevue.

Soutien-conseil auprès des personnes candidates

Au moment de communiquer ses conclusions, la Commission offre parfois des conseils aux personnes plaignantes en vue de les aider à améliorer leurs futures candidatures ou de les orienter vers les outils disponibles pour leur développement.

Dans plusieurs dossiers, la Commission a conseillé aux personnes plaignantes de détailler davantage leur curriculum vitæ et de mettre en relief les tâches plus spécifiques en rapport avec le poste recherché. Certains curriculums vitæ ne mettent malheureusement pas en valeur les compétences ou les tâches effectuées au quotidien par les candidates et candidats, alors que les recruteuses et recruteurs ont besoin de trouver ces informations facilement. Certaines expériences pourraient ainsi être plus valorisées que d'autres en fonction du poste convoité.

Dans le cadre d'autres dossiers, la Commission a invité les personnes plaignantes à se tourner vers la ou le gestionnaire et les partenaires d'affaires en ressources humaines afin qu'ils trouvent ensemble une stratégie de développement qui permettrait de pouvoir accéder à l'emploi convoité.

Enquêtes sommaires

Malgré une baisse du total des requêtes cette année, le nombre d'enquêtes sommaires réalisées en 2022 est le même que l'an dernier. Ce type d'enquête permet à une candidate ou un candidat d'obtenir rapidement des réponses à ses questions et à ses doutes, et ce, au moyen de vérifications dans les systèmes informatiques de la Ville. Elles sont pour la plupart liées à l'admissibilité des candidatures. La Commission peut analyser rapidement le profil professionnel d'une personne et lui communiquer ensuite son avis ainsi que des conseils.

Parfois, ce type de plainte se règle avant même que la Commission n'entame des vérifications : les candidates et les candidats sont encouragés à d'abord communiquer avec le Service des ressources humaines et avec la ou le gestionnaire responsable du poste à pourvoir pour mieux comprendre la situation.

En 2022, la Commission s'est donné comme objectif de demander à chaque personne plaignante d'entamer en premier lieu des démarches pour obtenir les motifs d'une décision, des précisions ou des réponses avant qu'une enquête ne débute. Ces démarches permettent le dialogue entre les parties prenantes d'un processus, et ce, avec l'aide et l'appui de la Commission.

Cas résolu à la satisfaction de la personne plaignante

Plusieurs de ces enquêtes sommaires ont permis d'établir un échange et un dialogue entre les personnes candidates et la Ville en les mettant directement en relation.

Cela a notamment été le cas dans un dossier qui a été déposé par une personne candidate externe à la Ville qui déplorait ne pas avoir été retenue à la suite de sa réussite de toutes les étapes du processus de recrutement. La Commission a demandé à la conseillère en acquisition de talents responsable du processus de contacter la personne plaignante pour lui donner de l'information et répondre à ses questions. Il peut arriver que tous les candidats ayant réussi un processus ne puissent débiter en même temps, surtout quand le suivi d'une formation obligatoire doit être coordonné par l'employeur comme prérequis à l'occupation de l'emploi, tel que cela était le cas dans le dossier en question. La personne candidate s'est dite satisfaite de ce suivi personnalisé offert par la conseillère du Service des ressources humaines.

Budget

Le budget de la Commission couvre les dépenses courantes et les charges de fonctionnement imputables à l'exercice financier s'étant terminé le 31 décembre 2022.

Pour l'année 2022, le budget original de la Commission était de 834 500 \$.

Budget et charges de fonctionnement pour l'exercice financier 2022

(en milliers de dollars)

Budget original	834,5
Total des dépenses réelles	
Rémunération et cotisations de l'employeur	637,1
Transport et communication	19,6
Services professionnels, technique et autres	101,0
Location, entretien et réparation	1,6
Biens durables et non durables	7,6
Écart	67,6

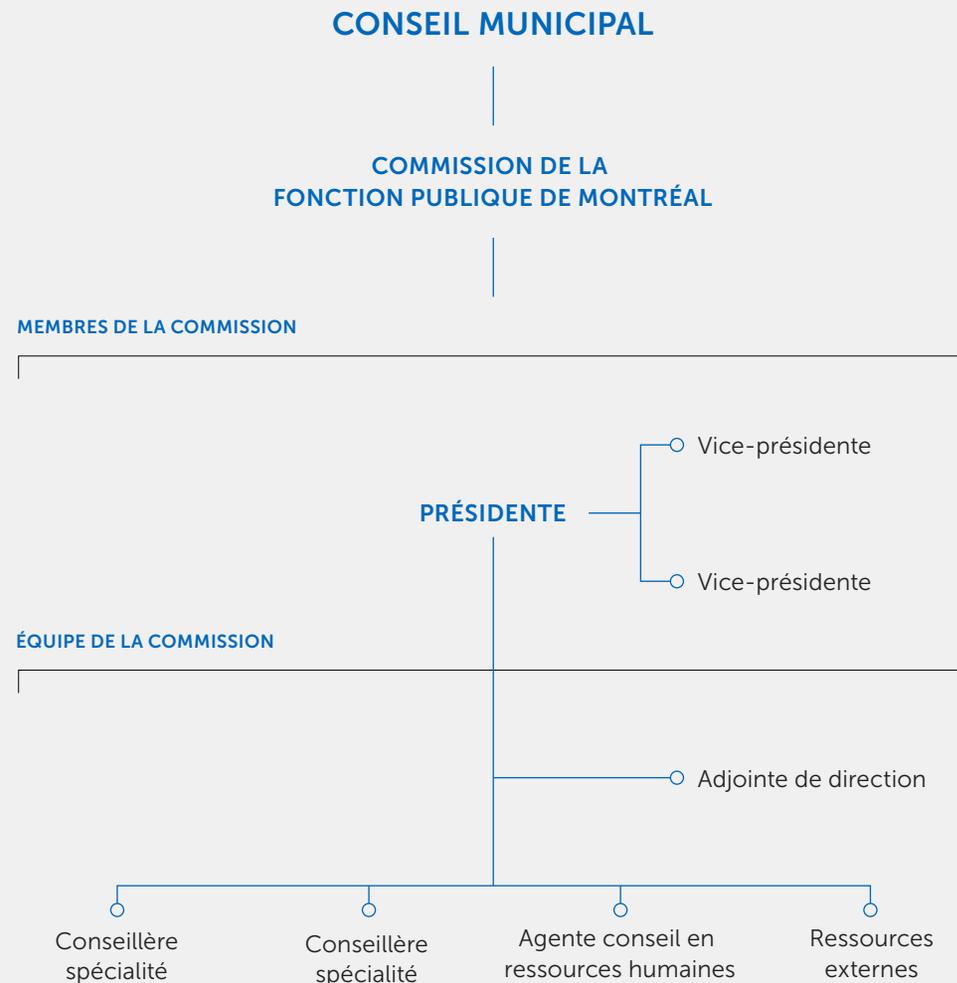
Organigramme et équipe

Les séances

En 2022, les membres de la Commission se sont rencontrés lors de 5 séances ordinaires.

Durant les séances, les membres de la Commission prennent connaissance des plaintes récemment traitées, et l'enquêtrice attitrée au dossier expose les éléments d'enquête s'y rattachant. Après la présentation des dossiers, les membres statuent quant au bien-fondé des plaintes et émettent au besoin des recommandations à l'unité administrative ou à la personne concernée.

Il peut arriver, après la présentation des conclusions d'une plainte, que des compléments d'information soient demandés. Dans ces cas, une séance extraordinaire est organisée pour une seconde présentation du dossier par l'enquêtrice.



Organigramme et équipe (suite)

Isabelle Chabot, CRHA

Présidente

Nommée présidente de la Commission de la fonction publique de Montréal par le conseil municipal lors de sa séance tenue le 20 avril 2020, son mandat est d'une durée de quatre ans.

Membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA), madame Chabot a occupé des postes à responsabilités croissantes au sein de grandes organisations dans les secteurs municipal, du divertissement et bancaire, avant de se joindre à la Commission de la fonction publique de Montréal.

Son parcours lui a permis d'acquérir une solide expertise, notamment en gestion de la main-d'œuvre, en recrutement et en sélection, ainsi qu'en développement des compétences, en développement organisationnel et en gestion du changement.

Marie-Chantal Lamothe, CRHA

Vice-présidente

Nommée vice-présidente de la Commission de la fonction publique de Montréal par le conseil municipal lors de sa séance du 24 février 2015, son mandat a été renouvelé pour une période additionnelle de quatre ans en mars 2019.

Membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA), madame Lamothe occupe le poste de cheffe de la direction des ressources humaines à la Banque de développement du Canada depuis 2019.

Elle possède une solide expérience dans des secteurs variés dont l'industrie pharmaceutique, bancaire et de l'aéronautique, de même que dans des firmes-

conseils. Par ailleurs, Mme Lamothe participe également à plusieurs activités philanthropiques et siège à divers conseils d'administration.

Micheline Van-Erum

Vice-présidente

Nommée vice-présidente de la Commission de la fonction publique de Montréal par le conseil municipal lors de sa séance du 13 juin 2017, son mandat a été renouvelé pour une période additionnelle de quatre ans en juin 2021.

Avocate de carrière et aujourd'hui retraitée, madame Van-Erum a travaillé pendant plus de 30 ans au ministère de la Justice du Canada. Entre 2010 et 2016, elle y a agi en tant que sous-procureure générale adjointe. En plus de son parcours professionnel jalonné de succès, madame Van-Erum a reçu, en 2015, le Prix commémoratif John-Tait pour l'excellence dans le respect des normes de conduite professionnelle les plus élevées et la représentation d'une fonction publique exemplaire. Par ailleurs, madame Van-Erum siège également à un comité ministériel d'audit et au conseil d'administration d'un OBNL.

Krystelle Tremblay-Bélanger, CRHA

Conseillère

Avant même l'obtention de son baccalauréat en gestion des ressources humaines en 2011, elle a commencé sa carrière dans le privé comme généraliste en ressources humaines. Membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA), elle intègre la Ville de Montréal en 2013, où elle a détenu des postes à responsabilités croissantes avant de se joindre à la Commission en janvier 2019.

Mathilde Blanc, CRHA

Conseillère

Titulaire d'une maîtrise en droit social et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA), elle a occupé des postes de recruteuse puis de généraliste en ressources humaines dans des sociétés de technologies de l'information à l'international et au Québec durant sept ans, avant de se joindre à la Commission en novembre 2020.

Carlianne Ho

Agente-conseil en ressources humaines

En plus d'être titulaire d'un baccalauréat bidisciplinaire en linguistique et psychologie et d'un baccalauréat en relations industrielles, elle vient de terminer un microprogramme en prévention et règlement des différends. Elle a travaillé quatre ans dans le réseau de la santé comme généraliste en ressources humaines et comme conseillère en traitement de plaintes en harcèlement psychologique. Elle s'est jointe à la Commission en octobre 2022.

Adolphine Luzayday

Adjointe de direction

Titulaire d'un diplôme d'études collégiales en administration, elle poursuit ses études pour obtenir un certificat en gestion des ressources humaines. Elle a été embauchée à la Ville de Montréal en 2019 à titre de secrétaire d'unité administrative, puis a été temporairement promue secrétaire de direction. Elle s'est jointe à l'équipe de la Commission en août 2021.

Ce rapport annuel a été adopté
lors de la séance de la Commission
de la fonction publique de Montréal
du 1^{er} mars 2023.

Coordination
Isabelle Chabot

Rédaction
Mathilde Blanc

Révision des textes
dyade.com

Conception graphique
dyade.com

Dépôt légal 2^e trimestre 2023
Bibliothèque et Archives nationales
du Québec
ISBN : 978-2-7647-1931-2 (FR, PDF)

**Commission de
la fonction publique
de Montréal**

1550, rue Metcalfe, bureau 805
Montréal (Québec) H3A 1X6
T 438 825-0993
cfpm@montreal.ca

cfp.montreal.ca