



1

Mission et vision

2

Faits saillants

3

Mot de la présidente

5

Objectifs stratégiques et réalisations

9

Rapport d'activités

22

Budget

23

Organigramme

24

Équipe

## 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.

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 employés et des 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 de collaboration, tout en demeurant objectifs et neutres.

## VISION

---

Devenir le centre de référence pour les questions de dotation et de gestion de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal.

# FAITS SAILLANTS

En 2019, la CFPM  
a maintenu le cap  
afin d'atteindre  
les objectifs stratégiques  
fixés en 2017.

34

Demandes d'information

52

Plaintes déposées

32

Enquêtes menées

7

Recommandations émises au  
Service des ressources humaines

39

Jours ouvrables, en moyenne,  
pour traiter une plainte

# MOT DE LA PRÉSIDENTE



## 2019 : l'année de la continuité

Conformément aux dispositions de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (RLRQ, c. C-11.4), je vous présente le Rapport annuel de la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) pour l'exercice s'étant terminé le 31 décembre 2019.

L'année 2019 a été marquée par la continuité des initiatives énoncées dans le plan stratégique 2017-2020. Premièrement, nous avons continué à renforcer le rôle de la CFPM en traitant les plaintes avec diligence et selon les nouveaux processus et procédures mis en place. Deuxièmement, nous avons poursuivi nos efforts pour accroître notre visibilité en mettant à profit différents moyens de communication pour rejoindre nos publics cibles internes et externes. Finalement, nous avons formulé des commentaires et des recommandations à la lumière du rapport de la Table sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre les discriminations concernant les enjeux liés à la diversité et aux communautés autochtones.

2019 : l'année de la continuité... La Commission a d'abord poursuivi sa mission première qui consiste à traiter les plaintes en lien avec les processus de dotation de la Ville de Montréal et à émettre des recommandations lorsque jugé pertinent et nécessaire. L'année 2019 s'inscrit dans la continuité concernant la mise en application de la nouvelle procédure de traitement des plaintes ayant vu le jour l'année précédente. En plus de bien refléter la nature des plaintes que traite la CFPM, la procédure a montré sa pertinence et sa valeur ajoutée. Au total, 86 requêtes ont été reçues, dont 52 plaintes déposées. Parmi celles-ci, 32 enquêtes ont été menées dans un délai moyen de 39 jours ouvrables. De plus, sept séances de la Commission ont été nécessaires afin d'analyser la recevabilité des plaintes.

La CFPM a également poursuivi ses efforts dans le but d'accroître sa visibilité et ses communications, la seconde priorité établie dans le cadre de l'exercice de planification stratégique 2017-2020. De nouvelles initiatives de communication ont vu le jour, telles que la publication d'affiches et la distribution de signets promouvant les services de la CFPM. Un nouvel article a également été publié dans *l'Échocité*, le bulletin des employés de la Ville de Montréal. Le site Web de la Commission demeure toutefois le lien de communication par excellence pour interagir avec les clientèles internes et externes.

Finalement, la CFPM a formulé 11 recommandations au président et à la vice-présidente du Comité exécutif suivant le dépôt du rapport de la Table sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre les discriminations. Celles-ci portaient principalement sur les recommandations, mesures et actions spécifiques de l'axe prioritaire 1 : Emploi à la ville de Montréal, représentativité et formation des employés de la Ville de Montréal face aux enjeux de la diversité et des communautés autochtones.

L'année 2019 s'est conclue par un changement d'importance à la CFPM, soit le départ de sa présidente, madame Julie Pepin, en poste depuis trois ans. C'est sous sa gouvernance que la Commission a pu accomplir les réalisations détaillées dans le présent rapport annuel. Je tiens à la remercier pour sa contribution au développement de la CFPM. Je souhaite également remercier les employés et les membres de la CFPM qui ont participé aux différents projets en cours d'année et qui ont su maintenir le cap pendant la transition.

Mon arrivée en poste à titre de présidente de la Commission de la fonction publique le 25 mai dernier sera pour moi inoubliable, car elle s'est déroulée en confinement et en télétravail. La pandémie de COVID-19 n'a pas empêché la Commission de poursuivre ses activités et elle m'aura permis de mettre à profit mes capacités d'adaptation et de gestion du changement. Cette année sera également marquée par de nouveaux projets que j'aurai le plaisir de mettre en œuvre. Premièrement, le dépôt du rapport sur le racisme et la discrimination systémiques par l'Office de la consultation publique contenait certaines recommandations destinées à la Commission, et une réflexion sur les actions à entreprendre à ce sujet est en cours. Deuxièmement, je souhaite poursuivre les efforts visant à augmenter la visibilité de la CFPM et à faire connaître davantage son rôle. Pour ce faire, de nouvelles initiatives verront le jour. Finalement, une nouvelle démarche de planification stratégique sera lancée à l'automne puisque 2020 marque la dernière année du plan en cours.

---

La présidente,  
**Isabelle Chabot**

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉALISATIONS

Cette année encore, la Commission a poursuivi ses démarches visant à atteindre les objectifs établis dans son plan stratégique 2017-2020 et a commencé de nouvelles initiatives.

En 2017, la CFPM avait déterminé les quatre priorités organisationnelles sur lesquelles mettre l'accent d'ici 2020. Ces priorités, ainsi que les mesures prises en 2019 pour les atteindre, sont énoncées ci-après. Le tableau 1, quant à lui, présente le plan d'action pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

## **Priorité 1** Accroître notre crédibilité

Dans le but d'accroître sa crédibilité auprès de ses parties prenantes et d'optimiser ses façons de faire, la CFPM a poursuivi la mise en place de sa nouvelle procédure de traitement des plaintes en matière d'enquêtes administratives. La figure 1 se trouvant en page 10 représente ce processus.

Par ailleurs, la Commission a poursuivi ses efforts visant à réduire le délai moyen de traitement des plaintes recevables. Pour l'année 2019, celui-ci se chiffre à 39 jours ouvrables, soit 6 jours de moins que la cible.

## **Priorité 2** Améliorer notre visibilité et nos communications

Au début de l'année 2018, la Commission a adopté un plan de communication visant à mieux faire connaître ses services auprès de ses diverses clientèles, et en a poursuivi le déploiement en 2019.

Le site Web continue d'être mis à jour régulièrement afin de fournir l'information la plus récente à ses clientèles internes et externes. Des affiches et des signets font également la promotion des services.

De plus, la CFPM a fait l'objet d'un article dans le bulletin des employés de la Ville de Montréal, *l'Échocité*, en décembre.

### **Priorité 3** Utiliser notre neutralité et notre expertise pour offrir des services à valeur ajoutée

La Commission a formulé 11 recommandations à la suite du rapport de la Table sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre les discriminations (TDILD). Celles-ci portaient principalement sur les recommandations, mesures et actions spécifiques de l'Axe prioritaire 1 : Emploi à la Ville de Montréal, représentativité et formation des employés.es de la Ville de Montréal face aux enjeux de la diversité et des communautés autochtones.

### **Priorité 4** Poursuivre la collaboration avec les parties prenantes

En 2019, la CFPM a poursuivi ses démarches visant à collaborer davantage avec les représentants du Service des ressources humaines (SRH) et des autres unités administratives. Cet objectif avait été fixé lors de la modification du Règlement de la Commission en mai 2016.

La collaboration s'est surtout effectuée sous la forme d'échanges d'information lors de rencontres avec les diverses clientèles de la Commission à savoir le SRH, certains syndicats et associations d'employés, la Direction générale et certains élus, dont M. Dorais, le président du comité exécutif de la Ville.

**TABLEAU 1**  
**OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PLAN D'ACTION 2017-2020**

Objectifs stratégiques	Indicateurs de rendement et cibles	Atteinte	Non atteinte
<b>PRIORITÉ 1 : ACCROÎTRE LA CRÉDIBILITÉ DE LA CFPM</b>			
Quantifier les résultats relatifs aux plaintes dans le rapport annuel	Inclure des statistiques sur les plaintes et les personnes plaignantes › Rapport annuel 2016 › Rapport annuel 2017 › Rapport annuel 2018 › Rapport annuel 2019	• • • •	
Améliorer le délai de traitement moyen des plaintes	› 2017 : réduction de 50 % (49 jours ouvrables) › 2018 : 45 jours ouvrables › 2019 : 39 jours ouvrables	• • •	
Poursuivre la démarche d'amélioration continue de la qualité des services	Réalisation d'un audit du processus de traitement des plaintes › 31 décembre 2017 › 31 décembre 2019 <sup>1</sup>	•	•
	Actualisation de la procédure d'enquête interne et adoption de nouveaux outils › 30 juin 2018	•	
Soutenir le développement et le maintien des compétences des employés	Mise en œuvre de plans d'intégration pour les nouvelles ressources internes et externes › 2017 › 2018 › 2019	• • •	
	Pourcentage des employés qui ont participé à des activités de formation › 2017 : 100 % › 2018 : 100 % › 2019 : 100 %	• • •	
Renforcer le cadre de gouvernance	Révision de l'implication et du rôle des vice-présidentes › 30 novembre 2018	•	
<b>PRIORITÉ 2 : ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA CFPM</b>			
Moderniser l'image de la CFPM	Diffusion du nouveau logo › 30 avril 2018	•	
Exécuter le plan de communication incluant l'ensemble des actions visant à promouvoir la CFPM	Lancement du 1 <sup>er</sup> site Web de la CFPM › 30 avril 2018	•	
	Diffusion de courriels aux élus, employés et syndicats ; publication d'annonces sur l'intranet de la Ville et sur la page LinkedIn de la présidente pour les initiatives suivantes : › Lancement du site Web de la CFPM et parution de l'analyse comparative › Parution du Rapport annuel 2016 › Parution du Rapport annuel 2017 › Parution du Rapport annuel 2018 › Parution du Rapport annuel 2019	• • • • •	
	Diffusion d'un communiqué de presse concernant la publication du rapport annuel › 2016 › 2017 › 2018 › 2019	• • • •	
	Présentation des services de la CFPM › sur l'intranet de la Ville › dans une publication du bulletin interne <i>Échocité</i> › sur une affiche diffusée à l'interne › sur le site Web de la Ville › dans les courriels transmis par le SRH aux candidats non retenus <sup>2</sup>	• • • •	•

TABLEAU 1 (SUITE)

Objectifs stratégiques	Indicateurs de rendement et cibles	Atteinte	Non atteinte
<b>PRIORITÉ 3 : UTILISER LA NEUTRALITÉ ET L'EXPERTISE DE LA CFPM POUR OFFRIR DES SERVICES À VALEUR AJOUTÉE</b>			
Accroître le rôle de vigie de la CFPM	Publication d'avis professionnels portant sur des questions relatives à la dotation et la gestion de la main-d'œuvre › 2017 : 1 avis publié › 2018 : 1 avis publié › 2019 : 1 avis publié	• • •	
	Publication d'une analyse comparative des pratiques de dotation dans sept organisations publiques, dont la Ville de Montréal › 30 avril 2018	•	
<b>PRIORITÉ 4 : POURSUIVRE LA COLLABORATION AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>			
Accroître le partage de connaissances et d'information avec les parties prenantes	Nombre de rencontres avec la Direction dotation du SRH › 2017 : 3 › 2018 : 3 › 2019 : 5	• • •	
	Nombre de rencontres avec les syndicats et les associations d'employés › 2017 : 6 › 2018 : 3 › 2019 : 4	• • •	
	Nombre de rencontres avec la Direction générale et/ou le comité exécutif › 2016 : 1 › 2017 : 2 › 2018 : 1 › 2019 : 2	• • • •	
Accroître la qualité des recommandations émises au SRH	Pourcentage des recommandations adoptées ou en voie de l'être par le SRH › 2017 : non quantifié › 2018 : 80 % › 2019 : 80 %	• •	

1 : Non atteint en raison du départ de la présidente en poste.

2 : La Direction dotation du SRH a refusé la demande de la CFPM à cet effet.

# RAPPORT D'ACTIVITÉS

La CFPM est un organisme indépendant qui relève directement du conseil municipal. Elle a pour mandat de faire enquête lorsqu'une personne fait appel à ses services après s'être sentie lésée dans le cadre d'un processus de dotation de la Ville.

## Séances

En 2019, la CFPM a tenu sept séances ordinaires (21 février, 12 avril, 16 mai, 17 juillet, 15 août, 20 septembre et 24 octobre). Durant les séances, les membres de la Commission prennent connaissance des plaintes récemment traitées et l'enquêteur attiré au dossier leur expose les éléments d'enquête s'y rattachant. Après la présentation des dossiers, les membres statuent quant au bien-fondé des plaintes et peuvent proposer des recommandations à l'unité administrative ou à la personne concernée. Il peut arriver, après la présentation des conclusions d'une plainte, que des modifications importantes au rapport d'enquête soient demandées. Dans ces cas, une séance extraordinaire est organisée pour une seconde présentation du dossier par l'enquêteur en tenant compte des amendements proposés.

## Définitions

En 2017, la Commission s'est munie de lignes directrices afin de faciliter la prise de décision quant au bien-fondé des plaintes qu'elle reçoit. Voici donc les définitions sur lesquelles elle se base :

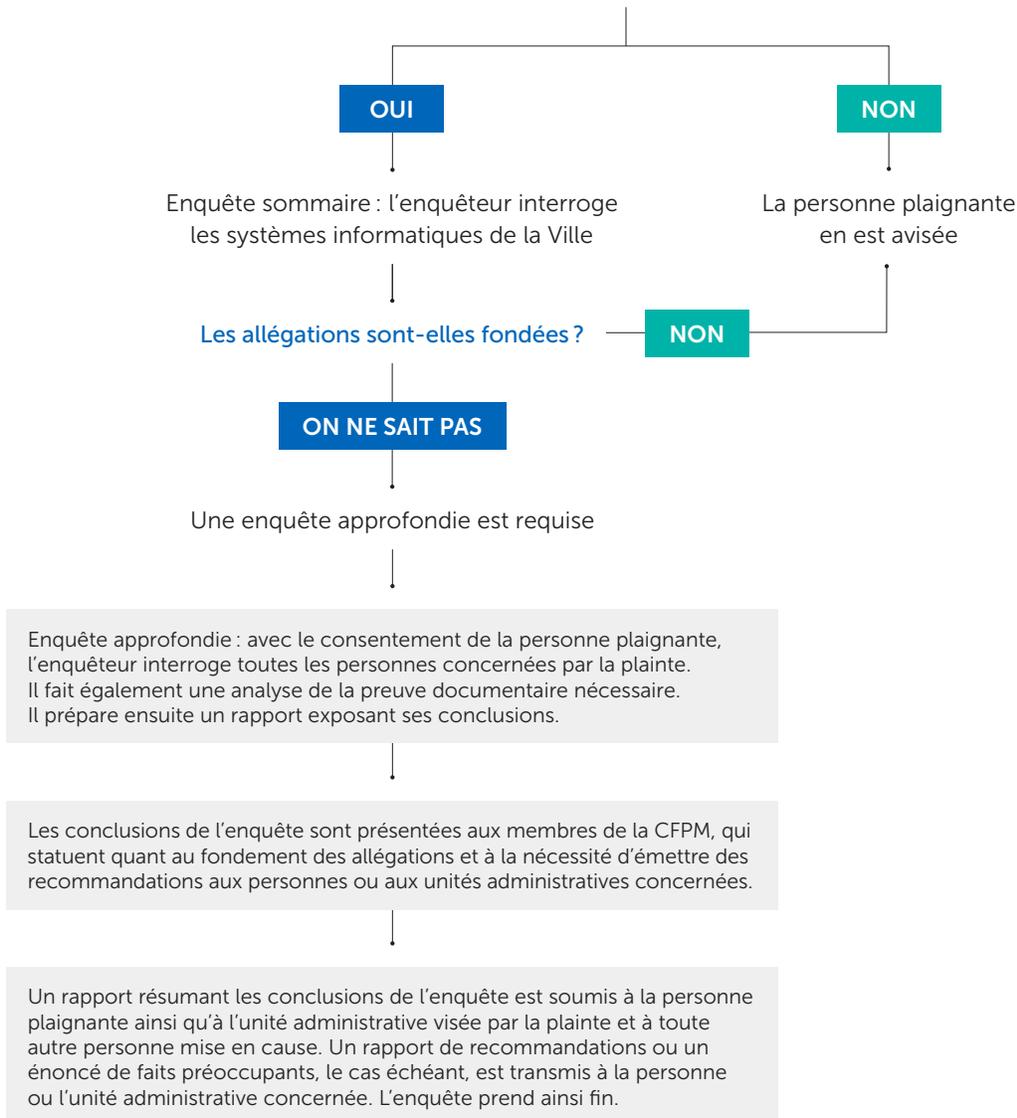
**Plainte :** La CFPM définit une plainte comme étant une demande d'intervention de la part d'une personne qui dénonce un manquement présumé dans le cadre d'un processus de dotation de la Ville de Montréal.

**Analyse de la recevabilité d'une plainte :** L'analyse de la recevabilité consiste à vérifier si les allégations invoquées au soutien de la plainte pourraient, pourvu qu'elles soient avérées, permettre de conclure que le processus de dotation de la Ville de Montréal n'a pas été mené de façon impartiale, équitable ou transparente. Lors de la réception d'une plainte, à moins que celle-ci ne sorte de son champ de compétences, la Commission analyse toutes les informations provenant de la personne plaignante et des systèmes auxquels elle a accès afin de déterminer sa recevabilité et le besoin de faire une enquête approfondie. Une plainte sera jugée recevable lorsque seule une enquête approfondie pourra mener l'enquêteur à tirer ses conclusions quant au bien-fondé des allégations de la personne plaignante. Avant de juger de la recevabilité d'une plainte, l'enquêteur doit généralement procéder à une enquête sommaire par l'entremise de recherches dans les systèmes informatiques de la Ville, auxquels il a un accès complet. Si ces recherches permettent à elles seules de déterminer que les allégations ne sont manifestement pas fondées, la plainte est jugée non recevable et la personne plaignante en est avisée (voir la figure 1).

**FIGURE 1**  
PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES DE LA CFPM

## RÉCEPTION DU FORMULAIRE DE PLAINTE

**ANALYSE DE LA RECEVABILITÉ :**  
Les allégations font-elles partie du mandat de la CFPM, soit l'équité, l'impartialité et la transparence du processus de dotation ?



**Procédure d'enquête approfondie :** Lorsqu'une enquête approfondie est jugée nécessaire pour faire la lumière sur les allégations de la personne plaignante, l'enquêteur de la Commission s'assure d'interroger toutes les personnes concernées directement, et parfois indirectement, par la plainte. Après analyse de la preuve documentaire et testimoniale, l'enquêteur rédige un rapport présentant le contexte qui prévaut dans le service ou l'arrondissement concerné et les faits entourant les allégations. Il présente ses conclusions lors de la séance mensuelle de la CFPM, où les membres jugent du bien-fondé de la plainte.

**Allégation fondée :** L'allégation est fondée lorsque les éléments de preuve recueillis démontrent que le manquement soulevé par la personne plaignante est bien survenu. Étant donné que les enquêtes menées par la Commission sont d'ordre administratif, c'est la règle de la preuve prépondérante qui est utilisée. Ainsi, il faut que le manquement dénoncé soit plus probable qu'improbable pour que l'allégation soit jugée fondée.

**Allégation non fondée :** Lorsque l'allégation est non fondée, soit les éléments de preuve démontrent que le manquement n'est pas survenu, soit les éléments de preuve recueillis ne sont pas suffisants pour démontrer le manquement. Il peut en effet arriver qu'une allégation soit non fondée en raison de l'absence d'éléments de preuve. Ainsi, une plainte peut être déposée de bonne foi sans que la CFPM soit en mesure d'en démontrer le bien-fondé.

Les allégations évoquées par les personnes plaignantes concernent des irrégularités ou des manquements en matière d'impartialité, d'équité ou de transparence. La validité de la méthode d'évaluation des compétences constitue également un motif de plainte recevable, puisqu'elle se rapporte à l'équité. Il importe de définir chacun de ces termes afin d'en dégager une interprétation commune.

**Équité :** Le principe d'équité réfère à un sentiment ou à une perception de justice dans une situation donnée. Il constitue également la tendance à user de raison. En matière de dotation, l'équité réfère au fait d'attribuer à chacun ce qu'il mérite.

**Impartialité :** Le principe d'impartialité implique la neutralité et l'objectivité. En matière de dotation, cela signifie que les décisions sont prises dans le respect des règles applicables et en l'absence de parti pris ou de considérations partisans.

Parmi les allégations qui concernent la partialité, on retrouve celles relatives à la discrimination. Le principe de discrimination est défini par la *Charte des droits et libertés de la personne*, qui accorde une protection à tous les employés du Québec qui travaillent pour une entreprise de juridiction provinciale. Ainsi, selon la Charte :

*10. Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.*

*Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.*

**Transparence :** Le principe de transparence oblige généralement l'organisation à faire connaître le processus d'embauche, la nature et les exigences des emplois à combler et les modalités de participation aux processus de dotation de la Ville de Montréal.

**Validité :** Dans le cadre de l'évaluation des compétences, la validité réfère à la capacité d'un outil d'évaluation de mesurer ce qu'il prétend mesurer. Par exemple, un test de connaissance de la langue française sera jugé valide si ses questions portent sur la langue française et permettent réellement d'évaluer les connaissances des postulants en français.

## Portrait des plaintes

Comme indiqué au tableau 2, **52 plaintes** ont été déposées à la CFPM en 2019, parmi lesquelles **12 se sont avérées recevables** et ont ainsi mené à une **enquête approfondie**. **20 plaintes ont fait l'objet d'une enquête sommaire**, mais ont été jugées non recevables par l'enquêteur, parce qu'une recherche dans les systèmes informatiques de la Ville a pu démontrer que les allégations étaient non fondées. 12 autres plaintes ont été jugées non recevables à la réception, soit parce que le délai de prescription de 45 jours ouvrables était dépassé ou que leurs motifs sortaient du champ de compétences de la CFPM. Finalement, **8 personnes plaignantes ont retiré leur plainte et se sont ainsi désistées**. On constate que la Commission a mené un total de 32 enquêtes en 2019, si on additionne les enquêtes approfondies et sommaires.

**TABLEAU 2**  
PORTRAIT DES PLAINTES DÉPOSÉES

Type de plainte	Type d'enquête menée	#	%
Recevables	Approfondie	12	23
Non recevables	Sommaire	20	38
	Aucune	12	23
Désistements		8	15
<b>TOTAL</b>		<b>52</b>	

## FONDEMENT ET MOTIFS DES PLAINTES RECEVABLES

Étant donné que certaines personnes plaignantes ont présenté plus d'un motif lors du dépôt de leur plainte, les 12 dossiers de plaintes recevables qui ont fait l'objet d'une enquête approfondie ont mené à l'analyse de **19 allégations**. Parmi ces allégations, **4 se sont avérées fondées**.

Des 19 allégations qui ont fait l'objet d'une enquête approfondie, les principaux motifs invoqués étaient la partialité lors de l'entrevue ou l'iniquité lors de l'administration ou de la correction de l'examen écrit (68 %). Une des allégations concernait le racisme, mais s'est avérée non fondée. Parmi les 12 personnes plaignantes qui ont témoigné lors d'une enquête approfondie, une seule a allégué un motif de discrimination, celui relié à l'âge.

## COMPARAISONS 2018-2019

Le tableau 3 permet de comparer les données de 2019 à celles de 2018. La Commission avait reçu et traité 36 plaintes en 2018, si l'on exclut les désistements, alors que 44 plaintes ont été déposées en 2019, soit une **augmentation de 18 %**.

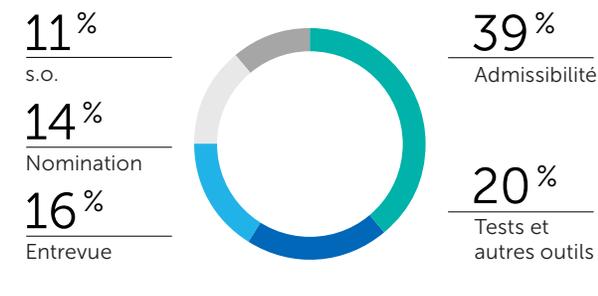
Comme l'indiquent les données du tableau 3, malgré une augmentation de 18 % du nombre de demandes d'intervention, **le nombre de plaintes recevables a baissé de 20 %**. De plus, le nombre de plaintes non recevables a connu une importante augmentation de 34 %. L'analyse des raisons de non-recevabilité des plaintes démontre que dans 53 % des cas, les règles de dotation ont été suivies par le Service des ressources humaines. Dans 22 % des cas, le délai de prescription a été dépassé. En dernier lieu, 15 % des plaintes non recevables étaient hors des champs de compétences de la CFPM. Les données du tableau 3 montrent une augmentation des activités de la Commission en 2019 par rapport à l'année précédente. Par ailleurs, le nombre de personnes s'étant désistées a légèrement diminué passant de 11 en 2018 à 8 en 2019. Comme le soulignent les données citées en page 14, on constate que seulement 2 % des processus de dotation de la Ville font l'objet d'une plainte à la Commission.

**TABLEAU 3**  
COMPARAISONS 2018-2019

	2018	2019	Variation 2019-2018
Nombre de demandes d'intervention total (plaintes recevables et non recevables, excluant les désistements)	36	44	↑ 18 %
Nombre de plaintes recevables	15	12	↓ 20 %
Nombre de plaintes non recevables	21	32	↑ 34 %
Nombre de désistements	11	8	↓ 27 %
Délai de traitement moyen pour mener une enquête*	35	39	↑ 10 %

\* calculé en jours ouvrables

## ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION VISÉES PAR LES PLAINTES



## ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION VISÉES PAR LES PLAINTES

Les processus de dotation de la Ville comprennent plusieurs étapes, dont :

- › L'admissibilité, qui inclut principalement le tri des CV en fonction des exigences du poste telles que la scolarité et l'expérience requises ;
- › L'administration d'exams, de questionnaires ou de tests en ligne (TEL) portant sur les connaissances requises, les aptitudes linguistiques ou la personnalité ;
- › L'entrevue d'évaluation des compétences ou l'entrevue d'adéquation, qui est généralement de type structuré ;
- › La nomination.

En 2019, la Commission a effectué des enquêtes approfondies sur des allégations visant principalement l'admissibilité (39 %) et les tests et autres outils d'évaluation (20 %). Autrement dit, ces deux étapes du processus de dotation sont celles au cours desquelles les personnes plaignantes se sont senties le plus lésées, suivies des entrevues (16 %) et des nominations (14 %).

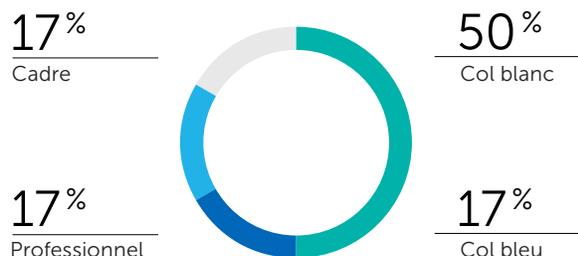
## TYPES D'EMPLOI VISÉS PAR LES PLAINTES

Parmi les 13<sup>1</sup> processus de dotation visés qui ont donné lieu à une plainte recevable en 2019, la majorité, soit 69 %, était en lien avec des comblements permanents, alors que 15 % visaient des emplois temporaires et 15 %, une banque de qualification servant à créer des banques de candidats qualifiés en vue de pourvoir des emplois permanents et temporaires qui se libéreront éventuellement dans les unités d'affaires. Ces données sont sensiblement les mêmes que pour l'année 2018.

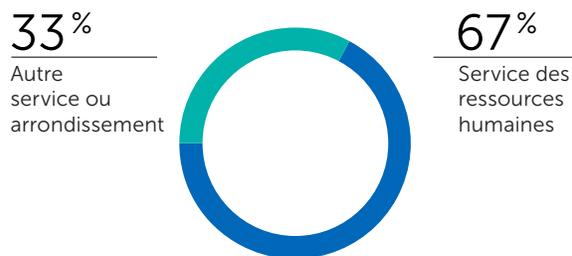
La CFPM juge normal que les plaintes reçues portent davantage sur les comblements permanents, qui sont beaucoup plus convoités par les candidats que les comblements temporaires.

<sup>1</sup> 13 processus de dotation étaient visés par les 12 plaintes.

### CATÉGORIES D'EMPLOI VISÉES PAR LES PLAINTES



### UNITÉ ADMINISTRATIVE VISÉE PAR LES PLAINTES



### CATÉGORIES D'EMPLOI VISÉES PAR LES PLAINTES

En 2019, la moitié des plaintes recevables ont visé les emplois-cols blancs, soit 6, et un nombre égal de 2 plaintes ont visé les emplois-cols bleus, professionnels et cadres de la Ville de Montréal, soit 17 % chacun. Aucune des plaintes analysées ne visait un emploi pompier ou policier.

La représentativité des plaintes pour des emplois-cols blancs est légèrement supérieure, puisque 40 % des postes qui ont fait l'objet d'un affichage par le SRH sont ceux des emplois-cols blancs, tel que le démontre le tableau 4. Lors des dernières années, exception faite de 2018, la répartition du nombre de plaintes recevables traitées par la CFPM par catégories d'emploi a été proportionnelle à celle des demandes de comblement de postes faites au SRH.

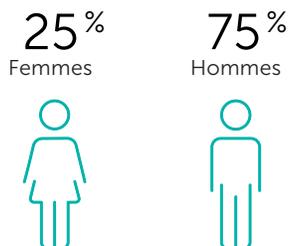
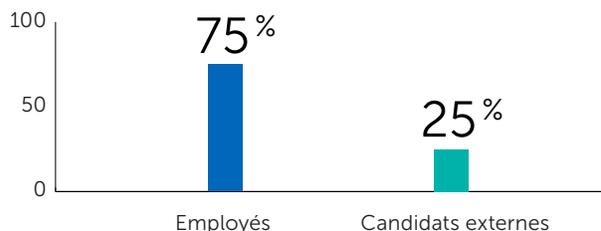
**TABLEAU 4**  
RÉPARTITION DES AFFICHAGES ET NOMBRE DE POSTULATIONS PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

	Total de postulations	% Affichages
Cols blancs	128 198	56
Professionnels	45 294	20
Cadres	21 525	9
Cols bleus	13 980	6
Autres catégories d'emploi (pompiers, policiers, brigadiers, divers)	21 160	9
<b>TOTAL</b>	<b>230 157</b>	<b>100</b>

Le SRH a procédé à **3 946 affichages** de postes entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2019. Ceci signifie que seulement 2 % des processus de dotation de la Ville font l'objet d'une plainte à la CFPM. Par ailleurs, plus de **230 157 candidatures** ont été reçues en lien avec ces affichages.

### UNITÉ ADMINISTRATIVE VISÉE PAR LES PLAINTES

En analysant les formulaires de plainte et les témoignages des personnes plaignantes afin de déceler qui, du SRH ou d'une autre unité administrative, était visé par la plainte en question, la Commission a pu constater que le SRH est visé par les plaintes dans 67 % des cas, alors que pour 33 % des personnes plaignantes, c'est le service ou l'arrondissement qui cherchait à pourvoir le poste qui était en cause. Comparativement à l'année dernière, les pourcentages sont les mêmes.

**GENRE****STATUT D'EMPLOI DES PLAIGNANTS****Portrait des personnes plaignantes**

Les paragraphes et les graphiques ci-dessus dressent un portrait des personnes qui ont fait appel à la Commission pour des demandes d'intervention et pour lesquelles des enquêtes approfondies ont été menées.

**GENRE, STATUT D'EMPLOI ET DIVERSITÉ**

Parmi les 12 personnes qui ont déposé une plainte recevable à la CFPM en 2019, les hommes représentent 75 % des personnes plaignantes, alors que les femmes comptent pour 25 %.

Par ailleurs, tout comme c'était le cas en 2018, une plus grande proportion des personnes qui ont déposé une plainte recevable à la Commission était employée à la Ville de Montréal (75 %) comparativement aux candidats provenant de l'externe (25 %).

Parmi les personnes qui ont déposé une plainte recevable à la CFPM en 2019, 50 % s'étaient identifiées comme ne faisant pas partie d'un groupe visé, alors que 50 % ont mentionné appartenir à une minorité visible.

**LES RECOMMANDATIONS**

Tout comme en 2018, la Commission souhaitait en 2019 poursuivre l'amélioration de la qualité des recommandations qu'elle émettait au Service des ressources humaines, comme présenté dans le tableau 1. Les recommandations formulées devaient avoir une portée ayant une incidence positive sur un maximum de personnes. L'indicateur de rendement choisi est le pourcentage des recommandations que le SRH avait adopté ou était en voie d'adopter. La Commission souhaitait atteindre 80 % de suivi en 2019. Au total, la CFPM a émis sept recommandations au SRH et elle se réjouit de l'atteinte de cet objectif. Les recommandations sont énoncées dans le tableau 5.

**TABLEAU 5**  
RECOMMANDATIONS ÉMISES AU SRH ET SUIVI EFFECTUÉ

**Énoncé 1** de la recommandation faite par la CFPM au SRH

La CFPM constate que l’affichage visé par la plainte mentionne : « Pour toute autre question à laquelle la FAQ n’aurait pas répondu, vous pouvez vous adresser à la boîte courriel [dotation@ville.montreal.qc.ca](mailto:dotation@ville.montreal.qc.ca) en spécifiant le numéro de l’affichage dans l’objet de votre courriel ».

Les deux demandes du plaignant à cette boîte sont toutefois demeurées sans réponse, ce qui l’a incité à déposer une plainte. La CFPM comprend que le Service des ressources humaines ne peut répondre à toutes les demandes qui lui sont adressées par l’intermédiaire de la boîte [dotation@ville.montreal.qc.ca](mailto:dotation@ville.montreal.qc.ca). Cependant, la Commission recommande au SRH, dans un but de transparence, d’adapter l’information qu’il diffuse à l’attention des candidats afin que celle-ci reflète mieux sa réalité opérationnelle. Par exemple, pour les affichages s’adressant aux candidats de l’externe, la CFPM suggère d’ajouter une mention indiquant que seuls les candidats retenus seront contactés. Dans le même ordre d’idées, il y aurait lieu de revoir la foire aux questions de la section Carrières du portail de la Ville de Montréal, où l’on invite les candidats à s’adresser à la boîte [dotation@ville.montreal.qc.ca](mailto:dotation@ville.montreal.qc.ca) pour obtenir des renseignements supplémentaires.

**RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION**

Le SRH est en accord avec la recommandation de la CFPM. La direction de la dotation et de la diversité en emploi travaille actuellement à réviser tous les affichages provenant de son service dans l’objectif de les uniformiser le plus possible. En plus de cet objectif, la direction souhaite également améliorer l’expérience candidat avec des affichages clairs, précis et attirants. Dans cette perspective, il apparaît toujours pertinent de signifier aux candidats de quelle manière ils peuvent contacter la direction afin de répondre à leurs questions. Le lien vers la boîte [dotation@ville.montreal.qc.ca](mailto:dotation@ville.montreal.qc.ca) sera donc systématiquement utilisé pour tous les affichages, et les équipes répondront aux demandes formulées par les candidats dans un délai raisonnable. La foire aux questions de la section Carrières du portail de la Ville de Montréal a, quant à elle, été retirée après la refonte du portail (dorénavant [montreal.ca](http://montreal.ca)). Il existe toutefois toujours un lien vers la même boîte [dotation@ville.montreal.qc.ca](mailto:dotation@ville.montreal.qc.ca), mais celui-ci apparaît plutôt à la rubrique « soutien technique » pour la postulation en ligne. Toujours sous l’angle de l’expérience candidat, cette mention continuera d’être affichée afin d’assurer que les candidats intéressés peuvent postuler aisément sur le système.

TABLEAU 5 (SUITE)

### Énoncé 2 de la recommandation faite par la CFPM au SRH

La CFPM recommande au SRH que les entrevues pour les processus visant l'emploi de secrétaire de direction soient effectuées par un comité composé d'au moins deux évaluateurs. En effet, dans un avis qu'elle a publié à ce sujet en décembre 2018, la Commission soutient que les entrevues à un seul évaluateur devraient être utilisées uniquement dans le cadre de processus temporaires et pour des emplois à faible niveau technique pour lesquels les enjeux sont mineurs. La pratique appliquée dans le cadre du processus faisant l'objet de la présente plainte est contraire à l'avis de la CFPM, puisque l'emploi de secrétaire de direction comporte des enjeux organisationnels importants. De surcroît, le processus mis en cause visait le comblement d'un poste permanent et non temporaire.

### RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION

Le SRH n'est pas en accord avec cette recommandation de la CFPM. Les entrevues sont effectuées par un seul recruteur pour les processus temporaires et permanents de secrétaire de direction. Cette décision a été prise, puisqu'il n'y a pas d'expertise technique liée à l'emploi et que le recruteur a recours à un canevas d'entrevue structuré (profil de compétences établi, questions comportementales prédéterminées, sous-questions prédéterminées, questions d'approfondissement suggérées et ancrages pour assurer la standardisation de la cotation et la simulation de travail standardisée). De surcroît, les entrevues sont administrées par une recruteuse d'expérience qui possède une excellente compréhension de l'emploi et des méthodes d'entrevue. Cette façon de faire assure une évaluation valide et équitable, ainsi qu'une gestion efficiente des processus de secrétaire de direction. Le comblement des postes de secrétaire de direction est particulier, parce que les étapes de nominations temporaires et permanentes ne s'appliquent pas et que l'employeur nomme le candidat de son choix pourvu qu'il soit qualifié. Nous nous assurons donc de la qualification des candidats pour que le gestionnaire retienne celui de son choix.

TABLEAU 5 (SUITE)

### Énoncé 3 de la recommandation faite par la CFPM au SRH

La CFPM a découvert, au cours de ses recherches, que des candidats ont été qualifiés au terme d'un minimum de trois affichages servant à combler un poste permanent pour le poste de secrétaire de direction (VACA). Bien que cette façon de faire ne soit pas proscrite par la convention collective des cols blancs, elle va à l'encontre de la pratique courante et connue des employés de la Ville, puisque ce type d'affichage ne comporte pas d'examen de qualification, contrairement aux affichages servant à constituer une liste de candidats qualifiés (QUAL) et visant à combler un poste permanent réservé (VPERM). La Commission considère que le recours à des évaluations qualifiantes dans le cadre d'un affichage servant à combler un poste permanent constitue une iniquité et un manque de transparence au sens large. En effet, les candidats aux affichages servant à constituer une liste de candidats qualifiés et servant à combler un poste permanent réservé peuvent s'attendre à être convoqués à de telles évaluations de leurs compétences. Cependant, cela n'est pas attendu dans le cadre de processus servant à combler des postes permanents vacants. Il est donc plus que probable que des candidats se soient abstenus de postuler à ces affichages, sachant que ceux-ci étaient réservés aux candidats déjà admissibles. Dans la mesure où le SRH procède parfois à des qualifications lors d'affichages servant à combler des postes vacants, la CFPM lui recommande de communiquer ce fait de manière transparente. La mention suivante pourrait, par exemple, être ajoutée aux affichages de banques de qualifications : « Bien que cet affichage soit réservé aux candidats admissibles, en l'absence d'ayant droit, le SRH se réserve le droit de procéder à des examens dans le but de constituer un bassin de candidats qualifiés ».

### RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION

Le SRH est en accord avec la recommandation de la CFPM. La direction de la dotation et de la diversité en emploi s'est assuré qu'il n'y a plus de qualification lors des processus servant à combler un poste permanent vacant. Ainsi, aucune mention n'a dû être ajoutée aux affichages. La pratique est manifestement connue chez les recruteurs, et les qualifications s'avèrent possibles uniquement dans le cadre des processus servant à combler un poste permanent vacant réservé et un bassin de candidats qualifiés.

TABLEAU 5 (SUITE)

#### Énoncé 4 de la recommandation faite par la CFPM au SRH

Dans le cadre d'une enquête, certains des témoignages recueillis ont mis en lumière le fait que peu ou pas de formation n'est offerte aux recruteurs au sujet des entrevues d'évaluation des compétences des candidats (entrevue structurée). Autrement dit, il appert que les conseillers de l'équipe de la dotation des cols blancs, cols bleus et pompiers ne reçoivent pas de séances statutaires de perfectionnement au sujet de l'entrevue structurée, telle qu'administrée à la Ville. Or, il est plus que nécessaire que toute personne affectée à ce type d'entrevue soit formée selon les pratiques exemplaires en la matière. La Commission recommande ainsi au SRH de s'assurer que ses recruteurs affectés aux entrevues d'évaluation des compétences sont adéquatement formés pour mener ce type d'entretien. Ceci est d'autant plus important que le SRH a adopté l'entrevue à un seul évaluateur de façon plus soutenue depuis deux ans, notamment pour le comblement des postes d'agent de bureau, de secrétaire d'unité administrative et de préposé aux travaux généraux. Cela semble être aussi le cas pour le poste de secrétaire de direction.

#### RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION

La direction du SRH est en accord avec cette recommandation de la CFPM. La direction de la dotation et de la diversité en emploi est soucieuse du développement des compétences de l'ensemble de son personnel. En ce sens, elle privilégie une approche de partage des connaissances et de coaching. Évidemment, un recruteur débutant sera formé à l'embauche, observé et coaché pour parfaire ses compétences. En ce qui a trait aux recruteurs expérimentés, elle privilégie une approche de co-développement et le partage de meilleures façons de faire en communauté de pratique.

TABLEAU 5 (SUITE)

### Énoncé 5 de la recommandation faite par la CFPM au SRH

La Commission, sur la foi d'une expertise externe qu'elle a demandée, recommande au SRH d'effectuer une refonte complète de l'épreuve écrite pour l'emploi d'agent technique en génie civil, eaux et égouts. Le but de cette recommandation est de s'assurer que l'épreuve écrite correspond à un niveau de scolarité DEC. En effet, l'expertise neutre demandée par la CFPM montre que le niveau global de difficulté de l'examen est trop faible, ce qui ne permet pas de cibler et de retenir les bons candidats. De plus, le libellé de certaines des questions et des réponses se trouvant dans le corrigé de cet examen comportent des irrégularités qui, aux yeux de la Commission, doivent être corrigées afin que les candidats soient adéquatement évalués. La Commission a soumis au SRH l'intégral du rapport d'analyse effectué par un expert de contenu de la Commission scolaire des Trois-Lacs. Cette analyse neutre a été demandée au soutien du dossier, étant donné les irrégularités relevées par la CFPM dans le corrigé de l'examen écrit et les copies des candidats à cet examen.

### RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION

La direction du SRH est en accord avec la recommandation de la CFPM. Les outils d'évaluation de l'expertise ont été revus en totalité. Un comité composé de quatre gestionnaires experts du domaine (génie civil – eaux et égouts) et d'une conseillère en ressources humaines se sont penchés sur tout le contenu de l'examen écrit. Après discussion, il a été entendu qu'il fallait retirer celui-ci et le remplacer par un exercice préparatoire. Le corrigé a été fait au même moment, et des réponses précises sont attendues à chacune des questions. Des points sont attribués à chacune de celle-ci et des ancrages ont été ajoutés pour déterminer le résultat final du candidat. Ainsi, la direction de la dotation et de la diversité en emploi peut s'assurer de l'uniformité de l'évaluation pour tous. Cette nouvelle méthode permet de bien évaluer les candidats et de retenir les plus compétents pour l'emploi.

TABLEAU 5 (SUITE)

**Énoncé 6** de la recommandation faite par la CFPM au SRH

La Commission recommande que les consignes de l'exercice préparatoire pour l'emploi de contrôleur de projet soient uniformisées. Plus précisément, il est suggéré que les directives présentées sous forme de documentation imprimée ou dans un fichier informatisé ne comportent aucune disparité. Cette recommandation vise à éviter toute confusion de la part des candidats pendant leur préparation et à s'assurer que ceux-ci comprennent clairement ce qui est attendu d'eux dans le cadre de l'exercice.

**RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION**

Le SRH est en accord avec cette recommandation de la CFPM. Le SRH convient également que les directives données dans le cadre d'un examen préparatoire se doivent d'être complètes et présentées de manière rigoureuse. Des rappels des pratiques exemplaires en la matière sont effectués périodiquement auprès des équipes de recrutement.

**Énoncé 7** de la recommandation faite par la CFPM au SRH

La Commission a constaté que lors de sa postulation, la personne plaignante, qui est un employé-retraité de la Ville, a été invitée à se créer un autre profil dans SIMON, occasionnant ainsi un doublon puisqu'elle possédait déjà un dossier au Registre des postes. Ceci a provoqué une confusion auprès du personnel du SRH et a nui au plaignant. La Commission est d'avis que des aménagements pourraient être apportés à la plateforme de postulation en ligne SIMON afin d'éviter ce genre de situation et de permettre au SRH de mieux repérer les employés-retraités de la Ville de Montréal. Cette démarche pourrait aider le SRH à identifier plus facilement ces employés lorsqu'ils postulent aux affichages.

**RÉPONSE FOURNIE PAR LE SRH QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION**

Le SRH est en accord avec cette recommandation de la CFPM, mais puisqu'il n'est pas possible d'effectuer les aménagements recommandés pour le profil des postulants retraités dans SIMON, le SRH explore la possibilité de questionner le candidat lors de sa postulation pour un affichage spécifique avec les questions suivantes : « Avez-vous déjà été employé de la Ville de Montréal ou d'un de ses organismes paramunicipaux ? Êtes-vous retraité de la Ville ? » Ceci permettrait aux recruteurs de connaître le statut d'ancien employé des candidats dès le début d'un processus de recrutement.

# BUDGET

Le budget de dépenses de la Commission couvre les dépenses courantes et les charges de fonctionnement imputables à l'exercice financier s'étant terminé le 31 décembre 2019.

Pour l'année 2019, le budget original de la CFPM était de 726 000 \$. L'écart favorable de 374 300 \$ entre le budget original et les dépenses réelles est principalement attribuable à la rémunération directe des employés et des membres de la Commission qui a été moins élevée que prévu (314 900 \$) et des dépenses moindres que prévu dans les autres groupes de dépenses (59 400 \$).

## BUDGET ET CHARGES DE FONCTIONNEMENT POUR L'EXERCICE FINANCIER 2019 (en milliers de dollars)

Budget original	726,0
<b>Total des dépenses réelles</b>	
Rémunération et cotisations de l'employeur	278,1
Transport et communication	6,5
Services professionnels, techniques et autres	62,7
Location, entretien et réparation	2,7
Biens durables et non durables	1,7
<b>Écart (\$)</b>	<b>374,3*</b>

\* Les montants non utilisés ont été retournés dans les surplus de la Ville.

# ORGANIGRAMME

AU 31 DÉCEMBRE 2019

## CONSEIL MUNICIPAL

### COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

#### MEMBRES DE LA COMMISSION

**PRÉSIDENTE**

Vice-  
présidente

Vice-  
présidente

#### ÉQUIPE DE LA COMMISSION

Secrétaire d'unité  
administrative

Conseiller  
spécialité

Conseiller  
spécialité

Agente conseil en  
ressources humaines

Ressources  
externes

# ÉQUIPE

L'équipe de la CFPM met en pratique dans toutes ses actions et décisions, les valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence en plus d'exercer ses fonctions dans l'intérêt du public avec objectivité et neutralité.

## Membres

La Commission est composée de trois membres, une présidente et deux vice-présidentes, nommées par le conseil municipal. La présidente exerce ses fonctions à temps complet, alors que les vice-présidentes occupent une charge à temps partiel et ne peuvent occuper d'autres fonctions à la Ville de Montréal. Le mandat des membres actuels de la CFPM est de 4 ans et a été précisé dans la résolution de nomination du conseil de la ville.

### Isabelle Chabot

Présidente

---

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 en mai 2020.

Son parcours lui a permis d'acquérir une solide expertise 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

Vice-présidente

---

Originellement nommée par le conseil municipal lors de sa séance du 24 février 2015 à titre de vice-présidente de la Commission de la fonction publique de Montréal, madame Lamothe est une professionnelle chevronnée et reconnue en matière de gestion des ressources humaines. Elle est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). Son mandat à la Commission a récemment été renouvelé pour une période additionnelle de quatre ans, débutant en mars 2019.

Elle occupe le poste de chef de la direction des ressources humaines à la Banque de développement du Canada depuis 2019. Elle est notamment responsable de la gestion des ressources humaines, des communications internes, des projets de gestion du changement et de transformation ainsi que de la diversité et de l'inclusion.

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 sur divers conseils d'administration.

### Micheline Van-Erum

Vice-présidente

---

Micheline Van-Erum a été nommée vice-présidente de la Commission de la fonction publique de Montréal par le conseil municipal lors de sa séance tenue le 13 juin 2017. Son mandat est d'une durée de quatre ans.

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. Dans le cadre de ses fonctions, madame Van-Erum a été membre de plusieurs comités d'importance du ministère de la Justice du Canada et de l'Agence du revenu du Canada. Elle a notamment siégé au Conseil des gouverneurs de la Fondation canadienne de fiscalité.

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.

### Structure organisationnelle

Au 31 décembre 2019, la CFPM comptait cinq employés, soit une présidente, une secrétaire d'unité administrative, deux conseillers et une agente-conseil.

[cfp.montreal.ca](http://cfp.montreal.ca)

Ce Rapport annuel a été adopté lors de la séance de la Commission de la fonction publique de Montréal le 25 août 2020.

Coordination et rédaction Isabelle Chabot

Révision des textes dyade.com

Conception graphique dyade.com

Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-7647-1791-2

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

1550, rue Metcalfe, bureau 805, Montréal (Québec) H3A 1X6

T 514 872-4268

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