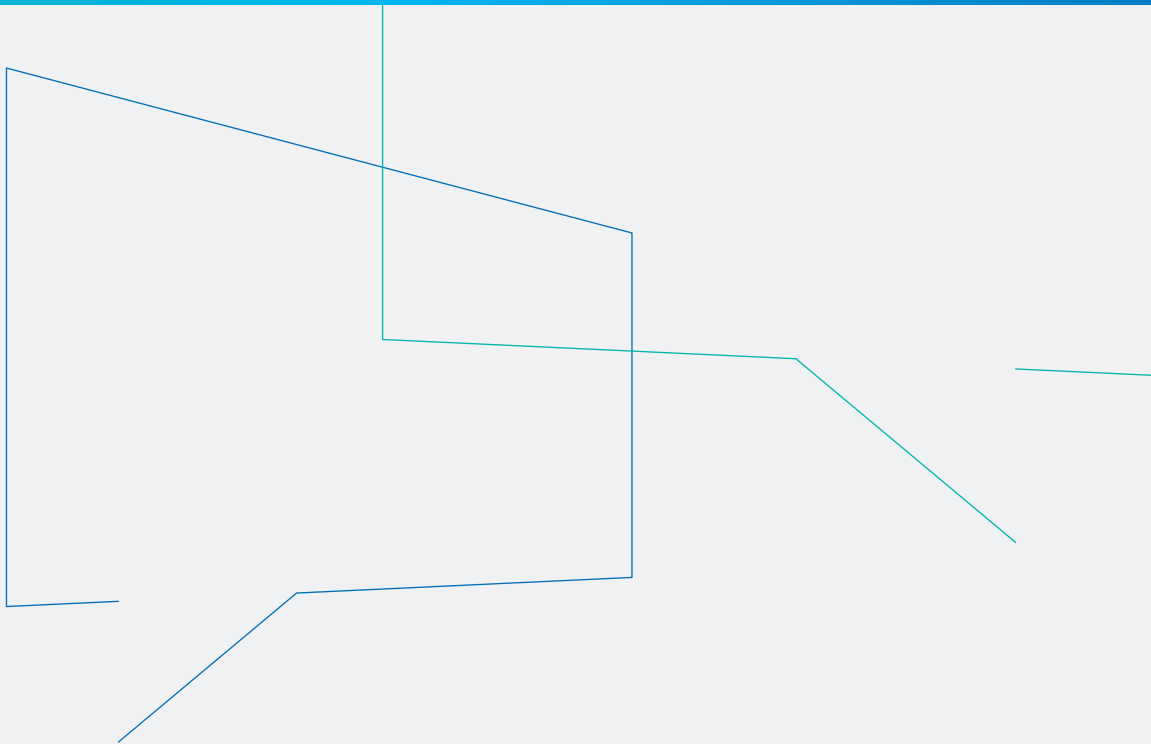


# Écoute / Questionne / Recommande





1

Mission et Vision

2

Faits saillants

4

Mot de la présidente

6

Objectifs stratégiques et réalisations

9

Rapport d'activités

16

Budget

17

Organigramme

18

Membres

20

Équipe

## MISSION

---



Nous sommes une entité indépendante dont la mission première est de traiter les plaintes relatives au processus de dotation de la Ville de Montréal.

À l'écoute de nos différentes clientèles, nous menons nos activités avec rigueur, impartialité et professionnalisme, afin 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

De l'établissement de ses objectifs stratégiques à l'analyse des plaintes, en passant par la création de son tout premier site Web, les activités de la CFPM réalisées en 2017 sont tout aussi variées que considérables.

53

Plaintes  
déposées

30

Enquêtes  
menées

7

Recommandations émises au  
Service des ressources humaines

4

Priorités identifiées  
lors de l'exercice de planification  
stratégique 2017-2020

50%

De réduction du délai moyen  
pour traiter les plaintes



Réalisation  
d'un audit  
du processus  
d'enquête

100%

Des membres et des  
employés formés en matière  
d'enquêtes internes



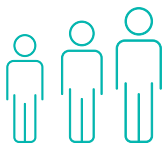
## COLLABORATION avec HEC Montréal

7

Municipalités et organisations publiques  
qui ont participé à une analyse  
comparative de leurs pratiques  
de dotation

2018

Les résultats seront disponibles  
sur notre site Web



Nomination  
d'un 3<sup>e</sup> et nouveau  
membre par  
le conseil municipal



## MODERNISATION DU LOGO À L'IMAGE DE LA CFPM

La typographie actualisée  
représente le dialogue et  
l'ouverture, le bleu illustre  
la confiance et le vert,  
le dynamisme

Création du site Web

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

# MOT DE LA PRÉSIDENTE

En 2017, la Commission a posé un regard introspectif sur ses façons de faire en vue de préparer le terrain pour les années à venir.



« Le milieu du travail et la pratique de la dotation évoluent constamment ; la CFPM se doit donc d'être dynamique et actuelle, tout en préservant ses valeurs fondamentales. »

---

Conformément aux dispositions de la *Charte de la Ville de Montréal*, métropole du Québec (RLRQ, c. C-11.4), c'est avec enthousiasme que 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 2017.

Je tiens d'abord à féliciter les personnes qui ont été élues ou réélues lors des élections municipales de novembre 2017. Ce sera un grand plaisir de travailler avec vous.

Pour la CFPM, l'année 2017 a été sans conteste celle des bilans, au cours de laquelle nous avons pris un temps d'arrêt pour analyser et évaluer nos accomplissements des dernières années, nos forces et les points à améliorer dans le but de dégager de nouvelles avenues et de donner un nouveau souffle à la Commission.

Pour ce faire, deux initiatives majeures ont été entreprises :

- › La première a pris la forme de consultations menées auprès des employés et membres de la Commission ainsi qu'auprès de nos parties prenantes afin de poser un diagnostic organisationnel et d'établir les objectifs stratégiques des trois prochaines années. Le principal constat qui en a résulté est que la CFPM avait besoin de se renouveler et d'actualiser ses pratiques afin d'assurer l'excellence de son service

# Écoute / Questionne / Recommande

à la clientèle et de s'adapter à un environnement en constante évolution. C'est ainsi que quatre grandes priorités ont été identifiées et qu'un plan visant à les réaliser d'ici 2020 a été établi.

- › La seconde initiative s'inscrivait sur le plan opérationnel : en fin d'année, un audit de notre processus d'enquête a été réalisé afin de mesurer le degré de maîtrise de nos opérations et de préciser les améliorations requises pour respecter les plus hautes normes de qualité en matière d'enquêtes internes.

D'autres projets ont également été entrepris en 2017, dont celui de la création de notre tout premier site Web ! En effet, il était primordial de donner plus de visibilité à la CFPM, car il est certain qu'elle a un rôle crucial à jouer au sein de la Ville de Montréal. Les vice-présidentes, l'équipe et moi sommes donc fières et heureuses du travail accompli pour vous présenter un site entièrement dédié à la Commission et à ses activités. Nous vous invitons à venir le visiter !

De plus, conjointement avec HEC Montréal, la CFPM a débuté une importante étude visant à analyser les pratiques de dotation de la Ville et celles d'autres organisations publiques. Le but de cette recherche était de permettre non seulement à la Commission, mais également à ses parties prenantes, le Service des ressources humaines (SRH) en tête, d'avoir un point de comparaison de ses façons de faire actuelles

pour mieux cibler les pratiques à maintenir et celles à bonifier. Les conclusions détaillées de cette analyse peuvent dorénavant être consultées sur notre site Web.

En parallèle à ces initiatives, la Commission a poursuivi sa mission première qui est de traiter les plaintes en lien avec les processus de dotation de la Ville de Montréal et d'émettre des recommandations lorsque jugé pertinent et nécessaire. De fait, 24 décisions à la suite d'enquêtes et sept recommandations ont été entérinées par les membres en 2017.

Au travers de ces différents mandats, la CFPM se renouvelle et investit dans son avenir ; c'est donc résolument optimistes et déterminés que les membres, l'équipe et moi-même, nous nous tournons vers 2018 afin de poursuivre la mise en œuvre des objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés.



---

La présidente,  
**Julie Pepin**

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉALISATIONS

En plus d'avoir reçu et traité les plaintes en matière de dotation, en 2017, la Commission a lancé plusieurs projets afin d'optimiser ses opérations et de prévoir son avenir.

Les trois principales initiatives ainsi entreprises sont l'établissement des objectifs stratégiques pour 2017-2020, la création du site Web de la CFPM et l'audit du processus d'enquêtes internes.

L'aboutissement de plusieurs de ces travaux est prévu au cours de l'année 2018.

## HORIZON 2020

Suivant la modification de son règlement en 2016, il était devenu impératif pour la CFPM de se redéfinir, voire de se repositionner, en apportant des changements à sa vision et à ses façons de faire. C'est ainsi qu'un exercice de consultation a été réalisé par l'Institut de la confiance dans les organisations (ICO)<sup>1</sup>. Cette démarche, auprès des principales parties prenantes de la Commission, notamment certains élus, la direction générale, la direction du Service des ressources humaines (SRH) et celle des principaux syndicats de la Ville, a été entreprise à l'automne 2017 et a permis de poser un diagnostic sur l'organisme. L'analyse du cadre légal et historique de la CFPM depuis sa création en 1944 a également contribué à dresser un portrait détaillé de la situation et à mieux identifier non seulement les enjeux et les défis, mais également les opportunités qui se présentent aujourd'hui.

Ces informations ont permis l'élaboration de la nouvelle vision et du plan stratégique de la CFPM. C'est ainsi que quatre priorités organisationnelles sur lesquelles la Commission devra mettre l'accent d'ici 2020 ont pu être dégagées :

### Priorité 1

Accroître la crédibilité de la CFPM

### Priorité 2

Accroître sa visibilité et ses communications

### Priorité 3

Utiliser sa neutralité et son expertise pour offrir des services à valeur ajoutée

### Priorité 4

Poursuivre la collaboration avec ses parties prenantes

<sup>1</sup> Démarche de gouvernance, performance et confiance pour la CFPM, réalisée par M<sup>e</sup> Donald Riendeau.



Les objectifs stratégiques pour les trois prochaines années ont également été identifiés. Le **tableau 1** résume le plan d'action pour 2017-2018.

### MODERNISATION DU LOGO ET CRÉATION DU SITE WEB

Parmi les efforts déployés pour démontrer les changements qui s'opèrent présentement à la CFPM, s'inscrit la modernisation du logo. Avec ses couleurs vives et sa typographie contemporaine, celui-ci représente bien la vision d'avenir de la Commission et l'actualisation de ses façons de faire.

La CFPM a également entrepris la création de son site Web, d'abord pour pallier des lacunes en matière de visibilité tant à l'interne qu'à l'externe et pour offrir à ses parties prenantes une source d'information au sujet du processus de traitement des plaintes et des pratiques de dotation. Ce site, lancé en avril 2018, est maintenant accessible à tous.

### OPTIMISATION DES OPÉRATIONS

Afin de rendre ses opérations plus efficaces et dans le but d'adopter les meilleures pratiques en matière d'enquêtes internes, la Commission a procédé à des modifications importantes de ses façons de faire. Parmi les principales améliorations, mentionnons la modification du déroulement des séances pour accroître l'implication des membres, la réalisation et la communication d'un chemin critique pour le traitement des plaintes, la révision de la procédure d'enquête et la participation de tous les employés et membres de la CFPM à une formation portant sur les enquêtes administratives.

De plus, afin de s'assurer que la procédure révisée respecte les normes de qualité, un audit a été réalisé par une firme externe spécialisée en la matière<sup>2</sup>. Cet exercice a permis de révéler que certaines des méthodes récemment mises en place constituaient de nettes améliorations en matière de rigueur et d'impartialité; toutefois, d'autres changements étaient requis afin de bonifier davantage les pratiques. De fait, des nouveautés seront introduites en 2018, dont une politique de traitement des plaintes et des outils d'enquête.

Comme illustré dans le **tableau 1**, en plus d'avoir établi ses objectifs stratégiques, la Commission s'est également dotée d'indicateurs de performance afin de mesurer l'évolution de ses progrès. À titre d'exemple, au début de 2017, l'objectif de réduire de moitié le délai de traitement moyen des plaintes a été fixé. Malgré qu'elle ait eu à composer avec un retard dans le traitement de certains dossiers en début d'année, la CFPM a atteint sa cible en faisant passer le délai de **96 jours ouvrables en 2016 à 49 jours ouvrables** en 2017.

La CFPM a également tenu des rencontres d'échanges et d'information fructueuses avec la direction des principaux syndicats et associations d'employés de la Ville de Montréal, dont le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SFMM), le Syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal (SPPMM), la Fraternité des policiers et policières de Montréal (FPPM), l'Association des pompiers de Montréal (ADPM) et l'Association des cadres municipaux de Montréal (ACMM). Elle compte poursuivre cette pratique à l'avenir.

<sup>2</sup> Audit réalisé par M<sup>e</sup> Anais Lacroix de la firme LM & Co.

**TABLEAU 1**  
**OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PLAN D'ACTION 2017-2018**

Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance et cibles	Atteinte	Progresse bien	À venir
Quantifier les résultats relatifs aux plaintes dans le Rapport annuel	Inclusion de statistiques sur les plaintes et les personnes plaignantes › Rapport annuel 2016 › Rapport annuel 2017 › Rapport annuel 2018	• •		•
Soutenir le développement et le maintien des compétences des employés	Mise en œuvre d'un plan d'intégration pour une nouvelle ressource Pourcentage des employés qui ont participé à des activités de formation › 2017 : 100 % › 2018 : 100 %	• •		•
Moderniser l'image de la CFPM	Modernisation du logo › 31 décembre 2017	•		
	Diffusion du nouveau logo › 30 avril 2018	•		
Accroître la visibilité	Lancement du site Web › 30 avril 2018	•		
	Réalisation d'un plan de communication incluant l'ensemble des actions visant à promouvoir la CFPM › 31 mars 2018	•		
Améliorer le délai de traitement moyen des plaintes	› 2017 : réduction de 50 % › 2018 : 45 jours ouvrables	•	•	
Poursuivre la démarche d'amélioration continue de la qualité des services	Réalisation d'un audit du processus › 31 décembre 2017	•		
	Actualisation de la procédure d'enquêtes internes et adoption d'une politique et de nouveaux outils › 30 juin 2018		•	
Renforcer le cadre de gouvernance	Révision de l'implication et du rôle des vice-présidentes › 30 novembre 2018		•	
Accroître le partage de connaissances et d'information avec les parties prenantes	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	•	•	
	Publication d'une analyse comparative des pratiques de dotation › 30 avril 2018		•	
	Nombre de rencontres périodiques entre la CFPM et l'équipe de gestion de la Division dotation du SRH › 2017 : 3 rencontres › 2018 : 3 rencontres	•	•	
	Nombre de rencontres avec les syndicats et les associations d'employés › 2017 : 6 › 2018 : 3	•	•	
Accroître la qualité des recommandations émises au SRH	Pourcentage des recommandations adoptées par le SRH › 2018 : 80 %			•

# RAPPORT D'ACTIVITÉS

La Commission de la fonction publique de Montréal a pour fonction de traiter, de la manière qu'elle estime appropriée, les plaintes relatives au processus de dotation de la Ville de Montréal.

## Séances

Durant les séances, les membres de la Commission prennent connaissance des plaintes récemment traitées par la conseillère, qui leur expose les éléments d'enquête s'y rattachant. À la suite de la présentation des dossiers, les membres statuent quant au bien-fondé des plaintes et peuvent proposer des recommandations à l'unité administrative responsable du processus en cause. En 2017, les membres ont siégé à neuf séances, soit les 18 janvier, 15 mars, 18 avril, 25 mai, 21 juin, 10 août, 7 septembre, 2 novembre et 14 décembre.

## Définitions

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

La Commission s'est munie de lignes directrices afin de faciliter la prise de décision quant au fondement des plaintes qu'elle reçoit. Voici donc les définitions sur lesquelles elle se base :

**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 CFPM sont d'ordre administratif, c'est 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 obtenus 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 jugée 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, de discrimination ou de transparence. La validité de la méthode d'évaluation des compétences peut également constituer un motif de plainte recevable. Il importe de définir chacun de ces termes afin d'en dégager une interprétation commune :

**Équité :** Le principe d'équité réfère à une perception de justice dans une situation donnée. En matière de dotation, il constitue la tendance à faire usage de la raison, en attribuant 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.

**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 qualification.

**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 candidats en français.

**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.*

## Portrait des plaintes

### RECEVABILITÉ DES PLAINTES

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, ou encore à l'aide d'une méthode d'évaluation des compétences valide.

En 2017, **53 plaintes** ont été déposées à la CFPM, parmi lesquelles **30** se sont avérées **recevables** et ont ainsi mené à une enquête. De fait, **23 plaintes** ont été jugées **non recevables** parce que leur motif sortait du champ de compétence ou de responsabilité de la CFPM ou le manquement dénoncé n'était pas suffisamment précis ou significatif.

### FONDEMENT ET MOTIFS DES PLAINTES TRAITÉES

Étant donné que certaines personnes plaignantes ont présenté plus d'un motif lors du dépôt de leur plainte, les 30 dossiers traités par la CFPM en 2017 ont mené à l'analyse de 46 allégations. Six personnes ont retiré leur plainte en cours d'enquête, ce qui signifie que 24 dossiers ont été présentés en séance aux membres de la Commission. Ces plaintes comportaient au total **36 allégations** qui ont ainsi fait l'objet d'une décision des membres quant à leur bien-fondé. Parmi ces allégations, **aucune ne s'est avérée fondée**.

Le **tableau 2** résume les principales caractéristiques des allégations reçues et traitées en 2017. Comme démontré dans celui-ci, l'iniquité et la partialité étaient la cause de la majorité des plaintes (65 %), alors que près du quart de celles-ci concernaient la validité de l'outil d'évaluation des compétences (24 %). Le manque de transparence et la discrimination représentaient ensemble environ un dixième des plaintes (11 %).

**TABLEAU 2**  
ANALYSE DES ALLÉGATIONS AYANT MENÉ À UNE ENQUÊTE

Nombre d'allégations	46
Fondement des allégations	
Fondées	0
Non fondées	36
Désistements	10
Motifs des allégations	(%)
Partialité	35
Iniquité	30
Validité de la méthode d'évaluation	24
Manque de transparence	7
Discrimination	4

## COMPARAISONS 2016-2017

Le **tableau 3** permet de comparer les données de 2017 à celles de 2016. On observe une diminution de 39 % du nombre de plaintes traitées à la Commission, puisque 49 plaintes avaient été analysées en 2016, alors que 30 plaintes ont mené à une enquête en 2017. Toutefois, lorsque l'on compare le nombre de demandes d'intervention, soit celui des plaintes traitées additionné du nombre de plaintes déposées, mais jugées non recevables, on constate que les données des deux années sont très similaires. En effet, 57 demandes d'intervention ont été enregistrées en 2016, contre 53 en 2017. Cela signifie que presque autant de personnes plaignantes ont fait appel à la CFPM en 2017 qu'en 2016.

**TABLEAU 3**  
COMPARAISONS 2016-2017

	2016	2017
Nombre de plaintes reçues et traitées	49	30
Nombre de plaintes non recevables (incluant les demandes d'information)	8	23
Nombre de désistements	5	6
Délai de traitement moyen pour mener une enquête	96*	49*

\* calculé en jours ouvrables

Il importe tout de même d'expliquer la diminution notable entre le nombre de plaintes traitées en 2016 et 2017. D'abord, dans une perspective d'optimisation de son processus de traitement des plaintes et, surtout, dans le but de respecter les plus hautes normes de qualité en matière d'enquêtes internes, la Commission a revu ses façons de faire en 2017, notamment en resserrant les critères de recevabilité de ses plaintes. Pour qu'une allégation soit jugée recevable, celle-ci doit concerner l'équité, l'impartialité ou le manque de transparence d'un processus de dotation, ou encore la validité de la méthode d'évaluation des compétences. Également, l'allégation doit être suffisamment précise, significative et ne pas être jugée vexatoire. Par ailleurs, suite à la modification de son règlement en mai 2016,

la CFPM ne fait plus enquête lorsque la personne plaignante refuse de dévoiler son identité à l'unité administrative responsable du processus de dotation. L'adoption de l'ensemble de ces critères a donc fait en sorte que 23 plaintes ont été jugées non recevables en 2017, alors que huit l'avaient été en 2016.

## ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION

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

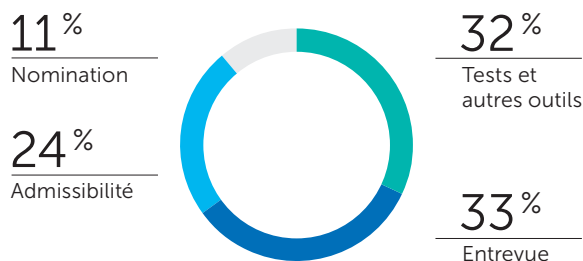
- › L'admissibilité, qui inclut principalement l'analyse des candidatures (CV) en fonction des exigences du poste ;
- › L'administration de tests écrits ou de tests en ligne (TEL) ;
- › L'entrevue d'évaluation des compétences ;
- › La nomination.

En 2017, la Commission a majoritairement enquêté sur des allégations visant, dans une même mesure, les tests et autres outils d'évaluation (32 %) et les entrevues (33 %). 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 décisions d'admissibilité (24 %) et de nomination (11 %).

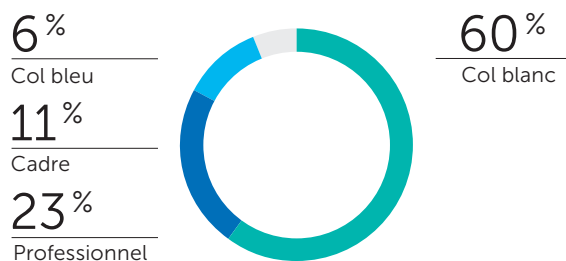
## TYPES D'EMPLOI

Parmi les 30 plaintes qui ont fait l'objet d'une enquête à la CFPM, 35 processus de dotation étaient visés. Plus de la moitié de ces derniers étaient en lien avec des comblements permanents (54 %), alors qu'un cinquième des plaintes visait des emplois temporaires (20 %). Le reste des plaintes concernait des processus de qualification (26 %) servant à créer des banques de candidats qualifiés en vue de pourvoir des emplois permanents et temporaires qui se libèreront éventuellement dans les unités d'affaires. Ces données sont sensiblement les mêmes qu'en 2016.

### ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION VISÉES PAR LES PLAINTES



### CATÉGORIES D'EMPLOI VISÉES PAR LES PLAINTES



### CATÉGORIES D'EMPLOI

Dans plus de la moitié des cas, les personnes plaignantes ont fait appel à la CFPM concernant des emplois de cols blancs (60 %). Les emplois de professionnels ont compté pour près du quart des plaintes reçues (23 %) et ceux des cadres, un peu plus du dixième (11 %). Les emplois de cols bleus, pour leur part, n'ont été ciblés que par 6 % des personnes plaignantes.

Selon l'information que la Commission a obtenue du SRH, ces données correspondent en bonne partie aux statistiques de dotation en personnel à la Ville de Montréal, tel qu'illustré dans le **tableau 4**.

**TABLEAU 4**  
RÉPARTITION DES DEMANDES DE COMBLEMENT FAITES AU SRH PAR CATÉGORIES D'EMPLOI\*

Catégories	%
Cols blancs	64
Professionnels généraux	20
Cadres	11
Cols bleus	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

\* Excluant les emplois de pompiers et de policiers

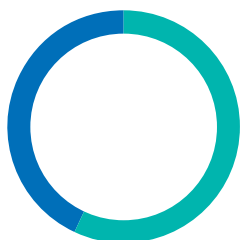
### UNITÉ ADMINISTRATIVE VISÉE PAR LES PLAINTES

Afin de déterminer quelle était l'unité administrative visée par une plainte, la CFPM n'a pas uniquement pris en compte le numéro de l'affichage. En effet, le numéro d'un affichage détermine généralement le nom du service ou de l'arrondissement qui cherche à doter le poste en question ; toutefois, à la Ville de Montréal, il est rare que ce soit ce même service ou arrondissement qui soit chargé du processus de dotation. Cette responsabilité incombe à la Division dotation du SRH depuis que les activités de dotation y ont été centralisées en 2012.

Ainsi, afin de dresser un portrait plus réaliste de la situation, la Commission a analysé 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. Il appert que le SRH est l'unité administrative visée par les plaintes dans 57 % des cas, alors que pour 43 % des personnes plaignantes, le service ou l'arrondissement qui cherchait à doter le poste avait sa part de responsabilité dans la tournure des événements qui avaient mené au dépôt de la plainte.

### UNITÉ ADMINISTRATIVE VISÉE PAR LES PLAINTES

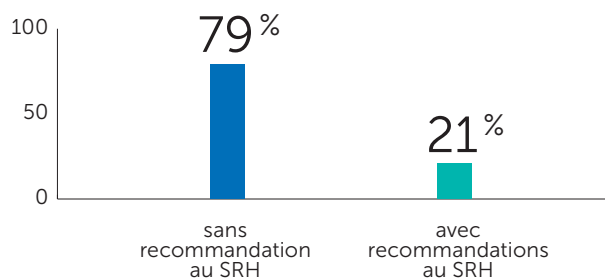
43%

Autre  
service ou  
arrondissement

57%

Service des  
ressources  
humaines

### PLAINTES AYANT FAIT L'OBJET D'UNE DÉCISION



Autrement dit, dans 43 % des cas, une autre personne ne provenant pas du SRH, généralement le gestionnaire requérant, était directement visée par les allégations. La CFPM a par ailleurs noté que le motif évoqué dans la vaste majorité de ces plaintes était le manque d'impartialité dont avait fait preuve cette personne dans le cadre du processus d'évaluation des compétences. Malgré le fait qu'aucune de ces allégations n'ait été jugée fondée, il importe que les gestionnaires requérants, de même que toutes les personnes impliquées directement dans des processus de dotation de la Ville, soient suffisamment renseignés sur les bonnes pratiques en la matière s'ils veulent éviter d'être l'objet d'une plainte.

### LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Au total, la CFPM s'est servie de son pouvoir de recommandation envers le SRH dans 21 % des cas traités en 2017. Comme présenté dans le **tableau 5**, la CFPM a émis trois rappels et sept recommandations au SRH. Ce dernier a entrepris des actions concrètes ou s'est engagé à le faire au courant de l'année ou à la prochaine occasion, le cas échéant. Il est également intéressant de noter que le SRH a fait part d'une amélioration qu'il a apportée à l'un de ses processus de dotation ayant fait l'objet d'une plainte sans que la CFPM n'ait émis de recommandation en lien avec celle-ci. La Commission ne peut que saluer et encourager cette pratique.

**TABLEAU 5**  
SUIVI DES RECOMMANDATIONS ÉMISES EN 2017

Recommandations émises au SRH	7
Actions concrètes entreprises à la suite d'une recommandation	4
Promesses d'engagement faites à la suite d'une recommandation*	3

\* La CFPM effectue un suivi trimestriel des recommandations faites au SRH.

### Portrait des personnes plaignantes

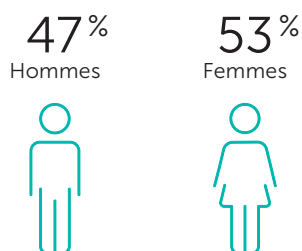
Les pages et les graphiques qui suivent dressent un portrait des personnes qui ont fait appel à la Commission pour des demandes d'intervention.

### GENRE ET STATUT D'EMPLOI

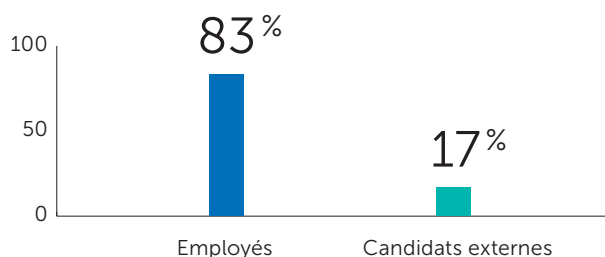
Parmi les 30 personnes qui ont déposé une plainte recevable à la CFPM en 2017, la proportion d'hommes et de femmes était pratiquement la même. En effet, les hommes représentaient 47 % des personnes plaignantes, alors que les femmes comptaient pour 53 %.

Par ailleurs, tout comme c'était le cas en 2016, la grande majorité des personnes qui ont porté plainte à la Commission étaient déjà employées à la Ville de Montréal (83 %). Les candidats externes ne représentaient que 17 % des personnes plaignantes.

## GENRE



## STATUT D'EMPLOI



Ceci paraît dans l'ordre des choses puisque les employés sont davantage informés de l'existence de la CFPM que ne le sont les candidats externes.

## DIVERSITÉ

Dans son Rapport annuel 2016, la CFPM s'était engagée à prêter une attention particulière aux données entourant l'appartenance à un groupe visé, étant donnée la proportion élevée de personnes plaignantes faisant partie d'un de ces groupes, en comparaison avec les effectifs de la Ville de Montréal. Comme on peut le constater dans le **tableau 6**, encore cette année, la proportion de personnes provenant d'un groupe visé (excluant les femmes) qui ont porté plainte à la Commission est élevée si l'on considère que 17 % des effectifs de la Ville s'identifient en tant que minorité visible ou ethnique<sup>3</sup>. Parmi ces groupes, on dénombre une plainte pour des motifs liés directement à l'appartenance à un groupe visé.

Il est important de noter que 124 658 postulants, soit 48 % des candidats à des emplois de la Ville en 2017, s'étaient identifiés en tant qu'Autochtones ou membres

d'une minorité ethnique ou visible. De ce fait, le nombre de personnes plaignantes issues de ces groupes est proportionnel au nombre de postulants.

**TABLEAU 6**  
PERSONNES PLAIGNANTES PROVENANT D'UN GROUPE VISÉ PAR LA LOI SUR L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS DES ORGANISMES PUBLICS

Catégorie*	%
Minorités visibles	33
Minorités ethniques	7
Autochtones	3
Personnes handicapées	0

\* Ces groupes comprennent des hommes et des femmes

Note : Ces pourcentages concernent uniquement les personnes qui s'identifient volontairement comme faisant partie d'un des groupes visés.

Pour terminer, la Commission souligne l'initiative du SRH, qui lui a fait part de son intention de prioriser, à partir de 2018, les candidatures des personnes issues des groupes visés, aux postes dans lesquels elles sont actuellement sous-représentées.

<sup>3</sup> Information provenant du *Plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019* de la Ville de Montréal.



### **Analyse comparative des pratiques de dotation**

En collaboration avec HEC Montréal, une étude visant à comparer les processus de dotation de quelques grandes organisations publiques, dont la Ville de Montréal, a été complétée au début de 2018.

Au moment de publier ces lignes, le rapport final sera disponible sur le site Web de la CFPM. Cela dit, les résultats préliminaires de cette analyse démontrent que dans l'ensemble, la Ville de Montréal a adopté des pratiques de dotation similaires à celles des organisations auxquelles elle a été comparée. Ces pratiques sont reconnues comme étant valides et fiables à la fois dans le milieu académique et sur le terrain.

### **CONSTATS AU SUJET DES PRATIQUES DE DOTATION À LA VILLE DE MONTRÉAL**

Dans le cadre des enquêtes qu'elle a menées en 2017, la Commission a pu constater que le SRH de la Ville de Montréal respecte généralement les normes de qualité et de rigueur en matière de dotation qui sont attendues d'une administration publique. Par ailleurs, les conclusions préliminaires de l'analyse comparative mentionnée ci-contre tendent à corroborer ces observations. De fait, étant donné que plus de 3 200 processus ont été effectués par l'équipe de dotation en 2017, ce résultat mérite d'être souligné.

La Commission tient aussi à mentionner les efforts de collaboration qui ont été réalisés par le SRH au courant de la dernière année. Les rencontres d'équipe entre le personnel de la dotation et celui de la CFPM, de même que les échanges d'information dans le cadre des enquêtes se sont faits de manière harmonieuse et constructive tout au long de l'année.

# 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 2017.

Pour l'année 2017, le budget original de la CFPM était d'un million cent quarante-quatre mille huit cents dollars (1 144 800 \$). L'écart favorable de 277 900 \$ entre le budget original et les dépenses réelles est attribuable à certains mouvements de personnel. De plus, le bail de la CFPM venant à échéance, la recherche d'un nouvel espace s'est faite de manière à réduire les coûts liés à la location.

## BUDGET ET CHARGES DE FONCTIONNEMENT POUR L'EXERCICE FINANCIER 2017 (en milliers de dollars)

Budget original	1 144,8
<b>Total des dépenses réelles</b>	<b>866,9</b>
Rémunération et cotisations de l'employeur	730,9
Transport et communications	10,1
Services professionnels	39,3
Services techniques et autres	27,7
Location, entretien et réparations	55,3
Biens durables et non durables	3,6
<b>Écart (\$)</b>	<b>277,9*</b>
<b>Écart (%)</b>	<b>24</b>

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

# ORGANIGRAMME

AU 31 DÉCEMBRE 2017



# MEMBRES

Les membres de la Commission siègent en séances afin d'examiner les plaintes et de prendre position quant au bien-fondé de celles-ci et aux recommandations à formuler, s'il y a lieu.

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.

## **Julie Pepin** Présidente

---

Psychologue organisationnelle de formation et de pratique, madame Pepin a occupé divers postes en administration et en gestion dans de grandes organisations, notamment en dotation et en développement organisationnel, avant de se joindre à la Commission de la fonction publique de Montréal. Son parcours lui a permis d'acquérir une expertise en évaluation des compétences, en recrutement et en sélection, ainsi qu'une bonne connaissance des diverses activités reliées au développement organisationnel et à la gestion du changement dans des entreprises de classe mondiale.

La nomination de madame Pepin à titre de présidente, le 26 septembre 2016, coïncide avec le mandat renouvelé de la Commission.

## **Marie-Chantal Lamothe** Vice-Présidente

---

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).

Après un parcours professionnel couronné de succès, elle a été nommée vice-présidente, ressources humaines du Groupe Jean-Coutu, poste qu'elle occupe depuis 2015. Auparavant, elle avait, entre autres, occupé des postes à responsabilité croissante dans des organisations d'envergure des secteurs bancaires et de l'aéronautique, de même que dans des firmes de consultation.

### 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. Nous profitons de l'occasion pour lui souhaiter la bienvenue au sein de la CFPM.

Avocate de carrière 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, elle 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.

Le mandat des membres actuels de la CFPM est de 4 ans ; il a été précisé dans la résolution de nomination du conseil de la ville.



# ÉQUIPE

L'équipe de la CFPM véhicule dans toutes ses actions et décisions, les valeurs d'équité, d'impartialité, de transparence et de compétence, et exerce ses fonctions dans l'intérêt public avec objectivité et neutralité.

## Structure organisationnelle

---

Dans le but de s'aligner sur ces nouveaux mandats, la Commission a revu la composition de son équipe. Ainsi, au 31 décembre 2017, la CFPM comptait quatre employées, soit une présidente, une secrétaire de direction – directeur de premier niveau, une conseillère principale et une conseillère. En effet, en novembre 2017, madame Marie-Christine Turcotte s'est jointe à la CFPM en qualité de conseillère. Nous lui souhaitons la bienvenue ! Pour sa part, madame Nicole Racicot, conseillère principale, a été transférée au sein de la Direction santé, sécurité et mieux-être. Nous la remercions pour le travail accompli et lui souhaitons du succès dans son nouveau mandat.

Ce Rapport annuel a été adopté lors de la séance extraordinaire de la Commission de la fonction publique de Montréal le 12 avril 2018.

**Coordination et rédaction**  
Julie Pepin

**Corédaction**  
Laetitia Couvert

**Conception graphique**  
dyade.com

Dépôt légal  
2<sup>e</sup> trimestre 2018  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISSN : 1912-6115 (Imprimé)  
ISSN : 1927-8691 (En ligne)  
ISBN : 978-2-7647-1603-8 (Imprimé)  
ISBN : 978-2-7647-1604-5 (En ligne)

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

**Commission de la fonction  
publique de Montréal**

1550, rue Metcalfe, bureau 805, Montréal (Québec) H3A 1X6  
T 514 872-4268 F 514 872-1788