



RAPPORT ANNUEL
2020



1

Mission et vision

2

Faits saillants

3

Mot de la présidente

5

Objectifs stratégiques et réalisations

9

Rapport d'activités

21

Budget

22

Organigramme

23

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 collaborative, 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

La pandémie mondiale a affecté le volume de requêtes reçues par la Commission en 2020. Cependant, l'arrivée d'une nouvelle présidente et de deux nouvelles employées en cours d'année a donné un souffle nouveau à l'organisme.

20

Demandes d'information

33

Plaintes déposées

19

Enquêtes menées

45

Jours ouvrables, en moyenne,
pour traiter une plainte

3

Nouvelles employées

MOT DE LA PRÉSIDENTE



2020 : une année mémorable

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 2020.

L'année 2020 aura été mémorable à plus d'un titre. Impossible de passer sous silence la pandémie de SRAS-COV-2 et les défis qu'elle a représentés pour la CFPM. Mon entrée en poste à titre de présidente s'est déroulée en plein confinement. Cet exercice marque également la dernière année du plan stratégique 2017-2020 de la Commission.

La COVID-19 a bousculé les façons de faire des organisations, et la CFPM n'a pas fait exception. Bien que le télétravail faisait déjà partie intégrante de nos conditions de travail, le personnel a dû l'adopter de façon permanente. Les rencontres des personnes plaignantes et des témoins ainsi que les réunions d'équipe en face à face ont laissé place à la visioconférence, qui est devenue l'outil de travail par

excellence. Le nombre de requêtes a connu une baisse significative, passant de 86 en 2019 à 53 en 2020, soit une diminution de 38 %. Cette baisse peut s'expliquer par une réduction de 22 % des affichages de poste publiés par le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal en 2020 comparativement à l'année précédente. À l'instar de nombreuses organisations, la Ville de Montréal a dû elle aussi s'adapter et modifier ses façons de faire, notamment en matière de processus de dotation, en intégrant davantage la technologie. Ce changement était essentiel pour satisfaire les besoins de main-d'œuvre des services et des arrondissements, qui devaient continuer d'assurer le service aux citoyens et de répondre aux besoins opérationnels. Les entrevues de sélection des candidats, auparavant réalisées en personne, se font depuis en visioconférence, et l'administration des tests est effectuée en ligne ou a été suspendue. Une réflexion sur le maintien de ces changements devra s'amorcer en prévision de la fin de la pandémie, dans un contexte où l'utilisation de l'intelligence artificielle en recrutement s'inscrit dans une grande tendance de transformation des ressources humaines. Il y a d'importants avantages pour les organisations qui y ont recours : meilleure flexibilité dans l'organisation des entrevues, réduction des délais de dotation, réduction de la perte de productivité causée par les déplacements des membres des comités de sélection, moins de désistements, etc. Plus important encore, les candidats y perçoivent évidemment des avantages. L'utilisation des technologies en recrutement joue un rôle important dans « l'expérience candidat »,

un incontournable dans l'établissement d'une « marque employeur ». Les candidats sont de plus en plus exigeants, et le recrutement des meilleurs talents dans plusieurs domaines d'expertise demeure un enjeu malgré la pandémie. Les candidats sont ravis de ne plus devoir se déplacer ou s'absenter du travail pour participer à une étape d'un processus de dotation. Le recours à la technologie a bien entendu des limites. Les organisations doivent disposer des moyens financiers nécessaires à l'acquisition des infrastructures technologiques, et les entrevues en visioconférence occasionnent notamment une perte du contact humain. Il y a aussi les risques non négligeables d'instabilité ou d'interruption de la connexion Internet. Les candidats doivent également disposer d'un ordinateur et d'une connexion haute vitesse, ce qui peut représenter un enjeu important. De plus, réaliser une entrevue, même dans le confort de sa résidence, peut s'avérer stressant pour le candidat s'il ne dispose pas d'un espace approprié et occasionner des distractions liées à l'environnement personnel. Finalement, l'habileté à utiliser les technologies varie selon les différents corps d'emplois et peut même varier selon les personnes. Il est tout à fait pertinent de se questionner si le mode privilégié pour réaliser les entrevues ou faire passer des tests doit nécessairement être le même pour tous.

L'exercice 2020 constitue également la dernière année du plan stratégique 2017-2020 de la CFPM. Plusieurs projets porteurs ont vu le jour afin de soutenir l'atteinte des objectifs. La Commission a 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. Le processus de plaintes mis en place en 2018 démontre toujours son efficacité, puisque 33 plaintes ont été déposées et vérifiées. Parmi celles-ci, 19 enquêtes ont été menées avec un délai moyen de 45 jours ouvrables, soit la cible fixée. De plus, trois nouvelles employées sont venues se joindre à l'équipe. La CFPM a aussi poursuivi ses actions visant à accroître sa visibilité et ses communications. Le site Web continue d'être alimenté, et il s'agit du lien de communication privilégié avec les clientèles internes et externes. Une nouvelle analyse de besoin a également été réalisée afin de soutenir le développement d'un plan de communication.

À l'automne 2020, une nouvelle démarche de planification stratégique couvrant les années 2021 à 2024 a été amorcée. D'enrichissantes rencontres se sont déroulées au cours de l'automne avec les parties prenantes de la CFPM, notamment des élus, des représentants syndicaux, des représentants des associations de cadres, des membres de la Direction dotation et diversité en emploi du Service des ressources humaines de la Ville ainsi que les employées et les membres de la CFPM. Lors de ces discussions, il a été recommandé de considérer la révision de la réglementation qui encadre les activités de la CFPM afin de restaurer la possibilité d'enquêter au sujet de plaintes formulées de façon confidentielle et de procéder à des audits. Je souhaite remercier l'ensemble des personnes qui ont généreusement contribué aux réflexions sur l'avenir de la Commission.

Le nouveau plan stratégique visera quatre axes d'intervention :

1. La collaboration avec les parties prenantes
2. La notoriété de la CFPM, c'est-à-dire qu'elle soit connue et reconnue pour son rôle et son expertise
3. L'indépendance de la CFPM, en renforçant sa position de neutralité
4. L'efficacité, en faisant évoluer ses processus dans une optique d'amélioration continue

Le plan d'action qui l'accompagnera est en préparation et contiendra notamment la mise en place des mesures recommandées à la CFPM dans le rapport de l'Office de consultation publique sur le racisme et la discrimination systémiques.

En terminant, je tiens à remercier les employées et les membres de la CFPM qui ont contribué aux différents projets en cours d'année et qui ont su assurer le maintien des opérations avant mon entrée en poste.

La présidente,
Isabelle Chabot, CRHA

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉALISATIONS

La Commission a poursuivi la mise en œuvre des actions permettant d'atteindre les objectifs établis dans son plan stratégique 2017-2020.

En 2017, la CFPM avait déterminé quatre priorités organisationnelles sur lesquelles mettre l'accent d'ici 2020. Ces priorités, ainsi que les mesures prises cette année 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 2020, celui-ci se chiffre à 45 jours ouvrables, atteignant l'objectif fixé.

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 terminé le déploiement en 2020. Elle a également procédé à une nouvelle analyse de besoins et commencé la rédaction d'un nouveau plan de communication.

Le site Web est 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.

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

La Commission a entamé un projet pour qu'une étude sur les freins à la progression de carrière des employés dans un contexte de diversité à la Ville de Montréal soit effectuée. Des livrables ont été présentés à la fin de l'année 2020 en vue de sa remise au printemps 2021.

Priorité 4 Poursuivre la collaboration avec les parties prenantes

En 2020, 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.

Dix rencontres sous la forme d'échanges d'information ont également eu lieu avec les divers partenaires de la Commission, les représentants syndicaux et des associations d'employés, la Direction générale et certains élus, dont M. Dorais, le président du comité exécutif de la Ville ; afin de mieux comprendre les enjeux et réalités vécus par chacun.

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

Objectifs stratégiques	Indicateurs de rendement et cibles	Atteint	Non atteint
PRIORITÉ 1 : ACCROÎTRE LA CRÉDIBILITÉ DE LA CFPM			
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 › Rapport annuel 2020	• • • • •	
Améliorer le délai de traitement moyen des plaintes	› 2017 : réduction de 50 % (49 jours ouvrables) › 2018 : 45 jours ouvrables › 2019 : 39 jours ouvrables › 2020 : 45 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 ¹	•	•
	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 › 2020	• • • •	
	Pourcentage des employés qui ont participé à des activités de formation › 2017 : 100 % › 2018 : 100 % › 2019 : 100 % › 2020 : 100 %	• • • •	
Renforcer le cadre de gouvernance	Révision de l'implication et du rôle des vice-présidentes › 30 novembre 2018	•	
PRIORITÉ 2 : ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA CFPM			
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 premier 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 › Parution du Rapport annuel 2020	• • • • • •	
	Diffusion d'un communiqué de presse concernant la publication du rapport annuel › 2016 › 2017 › 2018 › 2019 › 2020	• • • • •	

TABLEAU 1 (SUITE)

Objectifs stratégiques	Indicateurs de rendement et cibles	Atteint	Non atteint
PRIORITÉ 2 : ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA CFPM (SUITE)			
Exécuter le plan de communication incluant l'ensemble des actions visant à promouvoir la CFPM (suite)	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 ²	• • • •	•
PRIORITÉ 3 : UTILISER LA NEUTRALITÉ ET L'EXPERTISE DE LA CFPM POUR OFFRIR DES SERVICES À VALEUR AJOUTÉE			
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 : Un avis publié › 2018 : Un avis publié › 2019 : Un avis publié › 2020 : aucun ³	• • •	•
	Publication d'une analyse comparative des pratiques de dotation dans sept organisations publiques, dont la Ville de Montréal › 30 avril 2018	•	
PRIORITÉ 4 : POURSUIVRE LA COLLABORATION AVEC LES PARTIES PRENANTES			
Accroître le partage de connaissances et d'information avec les parties prenantes	Nombre de rencontres avec la Direction dotation et diversité en emploi, du SRH › 2017 : 3 › 2018 : 3 › 2019 : 5 › 2020 : 7	• • • •	
	Nombre de rencontres avec les syndicats et les associations d'employés › 2017 : 6 › 2018 : 3 › 2019 : 4 › 2020 : 10	• • • •	
	Nombre de rencontres avec la Direction générale et/ou le comité exécutif › 2016 : 1 › 2017 : 2 › 2018 : 1 › 2019 : 2 › 2020 : 8	• • • • •	
Accroître la qualité des recommandations émises au SRH	Pourcentage des recommandations adoptées ou en voie de l'être par le SRH ou l'unité administrative mise en cause › 2017 : non quantifié › 2018 : 80 % › 2019 : 80 % › 2020 : 100 %	• • •	

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

2: La Direction dotation et diversité en emploi du Service des ressources humaines a refusé la demande de la CFPM à cet effet.

3: Une étude a été commencée, mais elle ne sera terminée qu'en 2021.

RAPPORT D'ACTIVITÉS

La CFPM est un organisme indépendant qui relève 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 2020, la CFPM a tenu cinq séances ordinaires (25 mars, 18 juin, 8 octobre, 12 novembre et 16 décembre) et une séance extraordinaire (25 août). Durant les séances, les membres de la Commission prennent connaissance des plaintes récemment traitées, et l'enquêteur attiré 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 modifications au rapport d'enquête soient demandées. Dans ces cas, une séance extraordinaire est organisée pour une seconde présentation du dossier par l'enquêteur, qui tient 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 mandat, 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 procéder à une enquête. Une plainte sera jugée recevable lorsque seule une enquête, sommaire ou 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 des vérifications préliminaires par l'entremise de recherches dans les systèmes informatiques de la Ville, auxquels il a un accès complet. Si ces recherches documentaires révèlent que les allégations sont hors mandat ou prescrites, la plainte est jugée non recevable et la personne plaignante en est avisée (voir la figure 1).

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 du service ou de l'arrondissement concerné et les faits entourant les allégations. Il fait part de ses conclusions lors d'une séance de la CFPM, où les membres jugent du bien-fondé de la plainte.

Procédure d'enquête sommaire : Employée lorsque seule une analyse de la preuve documentaire est requise pour établir le fondement d'une plainte. L'enquêteur effectue des recherches au moyen des systèmes informatiques de la Ville à sa disposition, ce qui lui permet notamment de consulter les affichages, la liste des candidatures ainsi que le résultat obtenu par un candidat à une épreuve d'évaluation. Après analyse de la preuve documentaire, l'enquêteur rédige un rapport sommaire et présente ses conclusions lors d'une séance de la CFPM, où les membres jugent du bien-fondé de la plainte.

Plainte ou allégation prescrite : Une plainte ou une allégation est jugée prescrite lorsque le dernier fait allégué est survenu plus de 45 jours ouvrables avant la date de dépôt de la plainte. La CFPM se réserve cependant le droit de faire enquête après l'expiration de ce délai lorsque la personne plaignante fournit des raisons valables concernant le dépôt tardif d'une 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. Puisque les enquêtes menées par la Commission sont d'ordre administratif, la Commission utilise la règle de la preuve prépondérante. 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 ils 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 formulées 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 à l'attribution selon le mérite de chacun.

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, **33 plaintes** ont été déposées à la CFPM en 2020, parmi lesquelles **7 se sont avérées recevables** et ont ainsi mené à une enquête approfondie. Au total, **12 plaintes ont fait l'objet de vérifications préliminaires**, 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. De plus, 5 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 mandat de la CFPM. Finalement, **9 plaintes ont fait l'objet d'un désistement ou d'une annulation**. On constate que la Commission a mené un total de 19 enquêtes en 2020, si on additionne les enquêtes approfondies et sommaires.

TABLEAU 2
PORTRAIT DES PLAINTES DÉPOSÉES

Type de plainte	Type d'enquête menée	#	%
Recevables	Approfondie	7	21
Non recevables	Sommaire	12	36
	Aucune	5	15
Désistements ou annulations		9	27
TOTAL		33	

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 7 dossiers de plaintes recevables qui ont fait l'objet d'une enquête approfondie ont mené à l'analyse de **13 allégations**. Parmi ces allégations, **une s'est avérée fondée en partie**.

Des 13 allégations qui ont fait l'objet d'une enquête approfondie, les principaux motifs invoqués étaient la partialité lors de l'entrevue (32 %), l'iniquité lors de l'administration ou de la correction de l'examen écrit (24 %) et le manque de transparence de la part de l'unité visée par la plainte (23 %).

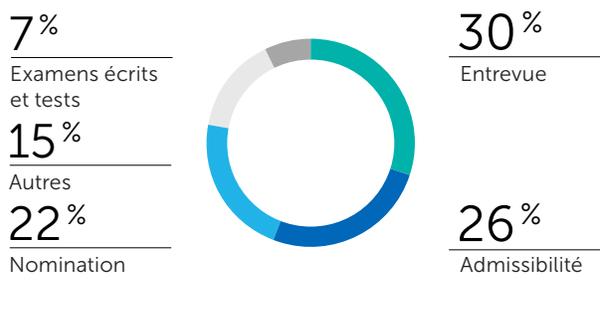
COMPARAISONS 2019-2020

Le Tableau 3 permet de comparer les données de 2019 à celles de 2020. La CFPM a connu une baisse significative du nombre de requêtes à compter d'avril 2020, qui correspond au début de la période de confinement décrétée par les autorités gouvernementales en raison de la pandémie mondiale de SARS-CoV-2. La Commission avait reçu et traité un total de **86 requêtes** en 2019, comparativement à **53 requêtes** en 2020, soit une **baisse de 38 %**. **44 plaintes** ont été déposées en 2019, si l'on exclut les désistements, alors que **24 plaintes** ont été reçues en 2020, soit une **diminution de 45 %**.

À titre comparatif, le Service des ressources humaines a diffusé 63 % moins d'affichages de postes en avril 2020 qu'à la même période en 2019. Pour le mois de mai 2020, une baisse de 74 % a été constatée par rapport à l'année précédente. Au total, pour 2020, le Service des ressources humaines a diffusé 22 % moins d'affichages qu'en 2019 et a reçu 28 % moins de candidatures pour ses offres d'emploi.

Comme le montre le Tableau 3, le nombre de désistements a légèrement augmenté par rapport à l'année précédente, ce qui peut surprendre par rapport à la baisse significative du nombre total de demandes d'intervention pour 2020. L'analyse des motifs justifiant ces neuf désistements montre que cinq personnes plaignantes ont omis de faire suite aux communications

ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION VISÉES PAR LES PLAINTES



de la CFPM, et ce, pour des raisons inconnues. Cependant, ces plaintes sans suite sont survenues au printemps 2020, au plus fort des chambardements associés au confinement décrété par les autorités gouvernementales. De plus, deux autres personnes plaignantes ont choisi de ne pas donner suite à leur plainte pour des raisons de santé.

Le délai moyen de traitement des plaintes, en jours ouvrables, a également légèrement augmenté en 2020, car deux dossiers de plainte ont nécessité plus de temps en raison de leur complexité.

TABLEAU 3
COMPARAISONS 2019-2020

	2019	2020	Variation 2019-2020
Nombre de demandes d'intervention total (plaintes recevables et non recevables, excluant les désistements)	44	24	↓ 45%
Nombre de plaintes recevables	12	7	↓ 41%
Nombre de plaintes non recevables	32	17	↓ 47%
Nombre de désistements	8	9	↑ 12%
Délai de traitement moyen pour mener une enquête*	39	45	↑ 15%

* calculé en jours ouvrables

ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION VISÉES PAR LES PLAINTES

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

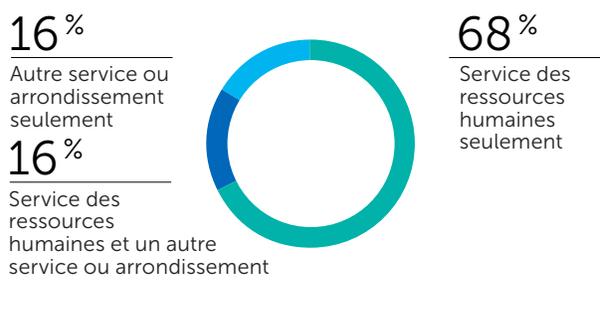
- › L'admissibilité, qui inclut principalement la présélection des CV en fonction des exigences du poste telles que la scolarité et l'expérience requises ;
- › L'administration d'examens, de questionnaires ou de tests en ligne (TEL) portant sur les connaissances requises, les aptitudes linguistiques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

En 2020, la Commission a effectué des enquêtes approfondies sur des allégations visant principalement l'entrevue (30 %) et l'admissibilité (26 %).

CATÉGORIES D'EMPLOI VISÉES PAR LES PLAINTES



UNITÉ ADMINISTRATIVE VISÉE PAR LES PLAINTES



TYPES D'EMPLOI VISÉS PAR LES PLAINTES

Parmi les 8 processus de dotation visés¹ qui ont donné lieu à une plainte recevable en 2020, la majorité, soit 63 %, concernait des comblements permanents, alors que 25 % visaient des emplois temporaires et 13 %, une banque de qualification servant à créer des bassins 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 2019.

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.

CATÉGORIES D'EMPLOI VISÉES PAR LES PLAINTES

En 2020, plus de la moitié des plaintes recevables ont visé les emplois-cols blancs, soit 62 %, et un nombre égal de plaintes ont visé les emplois professionnels et cadres de la Ville de Montréal, soit 19 % chacun. Aucune des plaintes analysées ne visait un emploi-col bleu, pompier ou policier.

La représentativité des plaintes pour des emplois-cols blancs est légèrement supérieure, puisque 57 % des postes affichés par le SRH touchaient cette catégorie d'emploi, tel que le démontre le Tableau 4.

¹ 8 processus de dotation étaient visés par les 7 plaintes.

TABLEAU 4

RÉPARTITION DES AFFICHAGES ET NOMBRE DE MISES EN CANDIDATURE PAR CATÉGORIES D'EMPLOI

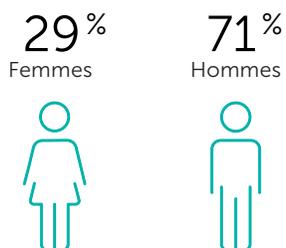
	Total de mises en candidature	% Affichages
Cols blancs	100 026	57
Professionnels généraux	35 097	20
Cadres	24 568	14
Cols bleus	7 019	4
Autres catégories d'emploi (pompiers, policiers, brigadiers, etc.)	8 774	5
TOTAL	175 484	100

Le SRH a procédé à **3 242 affichages** de postes entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020. Ceci signifie que seulement 1 % des processus de dotation de la Ville font l'objet d'une plainte à la CFPM. Par ailleurs, plus de **175 484 candidatures** ont été reçues en lien avec ces affichages.

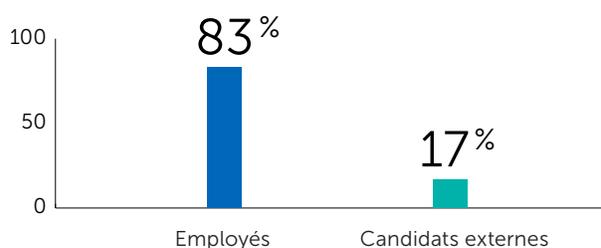
UNITÉ ADMINISTRATIVE VISÉE PAR LES PLAINTES

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 68 % des cas, alors que pour 16 % des personnes plaignantes, c'est le service ou l'arrondissement qui cherchait à pourvoir le poste qui était en cause. Dans 16 % des cas, la plainte visait à la fois le Service des ressources humaines ainsi que le service ou l'arrondissement requérant.

GENRE



STATUT D'EMPLOI DES PLAIGNANTS



Portrait des personnes plaignantes

Les paragraphes et les graphiques plus haut 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 sommaires ou approfondies ont été menées.

GENRE, STATUT D'EMPLOI ET DIVERSITÉ

Parmi les personnes qui ont déposé une plainte recevable à la CFPM en 2020, les hommes représentent 71 % des personnes plaignantes, alors que les femmes comptent pour 29 %.

Par ailleurs, tout comme c'était le cas en 2019, une plus grande proportion des personnes qui ont déposé une plainte recevable à la Commission était employée à la Ville de Montréal (83 %) comparativement aux candidats provenant de l'externe (17 %).

Parmi les personnes qui ont déposé une plainte à la CFPM en 2020, 50 % se sont identifiées comme appartenant à une minorité visible. Une personne s'est déclarée comme étant autochtone et 8 % des personnes plaignantes ont mentionné appartenir à une minorité ethnique. Enfin, 38 % des plaignants ont déclaré n'appartenir à aucun groupe sous représenté.

TABLEAU 5
DIVERSITÉ

Catégorie	%
Minorités visibles	50
Minorités ethniques	8
Autochtones	4
Aucune de ces catégories	38

DEMANDES DE COLLABORATION

En 2020, la CFPM a été appelée à collaborer avec le Contrôleur général dans quatre dossiers de signalement en matière de dotation ou de gestion de la main-d'œuvre.

RECOMMANDATIONS, FAITS PRÉOCCUPANTS ET AVIS

Quelques définitions :

Recommandation : Une recommandation est émise lorsqu'un élément qui a une portée significative sur l'organisation a été constaté et que la CFPM juge que la Ville court un risque si elle ne modifie pas ses façons de faire. Cet élément peut ne pas être directement lié au motif de la plainte. Par exemple, une recommandation sera émise si une procédure, un outil ou encore un service ou un arrondissement semble porter atteinte à l'intégrité du processus de dotation. Elle vise à promouvoir la modification des façons de faire de la part du SRH ou de l'unité administrative concernée.

Une réponse écrite est requise de la part du SRH ou de l'unité administrative concernée au sujet de l'adoption ou du rejet des recommandations. La CFPM effectue un suivi périodique à ce sujet, à titre de rappel.

Fait préoccupant : Un élément préoccupant du processus de dotation qui a été porté à l'attention de la CFPM en cours d'enquête. Cet élément peut ne pas être directement lié au motif de la plainte. Un fait préoccupant provient généralement d'une situation qui n'a pas une large portée ou qui semble isolée. Toutefois, la Commission la juge suffisamment importante pour en aviser le SRH ou l'unité administrative concernée.

Par exemple, le manque de rigueur d'un recruteur dans le cadre d'un processus, qui aurait pu porter préjudice à un ou plusieurs candidats. Autrement dit, c'est un drapeau rouge pour signaler une situation mettant à risque l'unité concernée.

Aucun suivi formel n'est requis. La Commission souhaite cependant être informée de toute amélioration apportée après le partage de faits préoccupants.

Avis : Dans le cadre des enquêtes qu'elle mène, la CFPM peut recourir à son expertise afin de conseiller et de proposer des suggestions aux personnes impliquées ou touchées par un dossier de plainte. Ces avis consistent en des mesures pouvant être prises par la personne plaignante pour améliorer son profil de candidature en vue de futures postulations, par exemple. Bien que la Commission ne demande pas de suivi sur les avis qu'elle émet, elle demeure disponible pour aider les personnes à appliquer les suggestions et les conseils transmis.

En 2020, la CFPM a émis une recommandation dans le cadre d'une des sept plaintes recevables qu'elle a traitées. Cependant, plusieurs faits préoccupants ont été décelés au cours des enquêtes menées, et des suggestions, des conseils et des constats ont été formulés aux parties plaignantes ou ayant été mises en cause dans le cadre de certains dossiers. La section ci-après fait état de ces constats.

TABLEAU 6
RECOMMANDATIONS ÉMISES PAR LA CFPM ET SUIVI EFFECTUÉ

Énoncé 1 de la recommandation faite par la CFPM au Service de la concertation des arrondissements

Dans le cadre d'une enquête, certains des témoignages recueillis par la Commission ont mis en lumière la perception qu'un processus de recrutement était joué d'avance en raison d'une impression de favoritisme des gestionnaires pour un candidat. Ce sentiment a été alimenté, en parallèle, par le comportement du candidat, membre de l'équipe, qui a été nommé à l'issue du processus de dotation, entraînant une détérioration du climat de travail chez certains membres de l'équipe.

L'enquête menée par la Commission n'a révélé aucune irrégularité entourant le processus de recrutement en cause.

La Commission recommande cependant au service mis en cause d'effectuer, avec le support du SRH, une intervention auprès des employés de l'équipe afin de rétablir les faits entourant la nomination de l'employé promu et ainsi réduire le risque de perte de mobilisation des employés.

RÉPONSE FOURNIE PAR LE SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS QUANT AU SUIVI DE CETTE RECOMMANDATION

Le service mis en cause accepte la recommandation émise par la CFPM. À cet effet, plusieurs actions ont été entreprises au sein de l'équipe concernée afin de renforcer un climat de travail positif et démontrer l'équité et l'ouverture dans le traitement des dossiers de dotation. Il a été assuré aux employés que le processus de recrutement était ouvert à tous et mené de façon complètement transparente. Une rencontre avec l'employé nommé pour lui expliquer l'incidence de ses agissements a aussi eu lieu.

Le SRH a travaillé conjointement avec les gestionnaires à la mise en place d'une formation sur le respect de la personne qui a été diffusée à l'ensemble de l'équipe.

TABLEAU 6 (SUITE)

FAITS PRÉOCCUPANTS ET AVIS ÉMIS PAR LA CFPM À L'ISSUE DE L'ANNÉE 2020

Dans le cadre de son travail d'enquête, la CFPM a émis six faits préoccupants et deux avis.

Dans un dossier particulièrement complexe, la CFPM a mené une enquête relative à deux processus de dotation de cadre. La personne plaignante alléguait avoir fait l'objet d'un traitement empreint d'iniquité et d'un manque de transparence. La CFPM a relevé, lors du traitement de la plainte, cinq faits préoccupants.

FAIT PRÉOCCUPANT 1

Lors du premier concours, la personne plaignante a été avisée de sa réussite à l'entrevue, mais n'a pas été retenue pour les prochaines étapes, au motif que les exemples de réalisations donnés au cours de l'entrevue étaient inappropriés.

Dans ce contexte, la Commission considère que le comité de sélection n'aurait pas dû attribuer une mention de réussite à la personne plaignante au terme de son entrevue.

FAIT PRÉOCCUPANT 2

Une rétroaction transparente, dans le cadre d'une épreuve d'évaluation, est souhaitable de la part du SRH et du gestionnaire envers le candidat.

De manière générale, la Commission a constaté, au terme de plusieurs enquêtes, que les candidats ne font pas toujours la demande d'une rétroaction au SRH ou au gestionnaire lorsqu'ils ont des préoccupations au sujet d'un processus d'évaluation. La Commission considère cette étape importante qui représente une occasion d'établir le dialogue entre le candidat et la partie responsable du processus de dotation.

FAIT PRÉOCCUPANT 3

Lors du second concours mis en cause, la CFPM a constaté que le bassin de candidats comportait de nombreux profils de compétence répondant aux exigences. Cependant, le candidat retenu, qui provient de l'unité requérante, ne répondait pas à certaines exigences du poste. La décision du gestionnaire de ne rencontrer en entrevue que des candidats provenant de son unité d'affaires semble avoir joué un rôle important dans la présente situation.

La Commission considère qu'un gestionnaire requérant ne devrait pas rencontrer en entrevue uniquement des candidats de son unité d'affaires, écartant d'office des profils qui répondent de façon convaincante aux exigences du poste.

Au-delà du traitement de cette enquête, la CFPM considère que les candidats répondant le mieux au profil recherché devraient faire l'objet d'une évaluation. La CFPM comprend qu'un gestionnaire requérant souhaite permettre à ses employés de faire progresser leur carrière, mais estime que cela ne doit pas se faire au détriment de candidats externes à l'unité requérante qui répondent davantage au profil recherché pour le poste.

FAIT PRÉOCCUPANT 4

Dans le traitement de ce dossier, la Commission a constaté qu'un gestionnaire ayant des liens étroits avec l'un des candidats rencontrés en entrevue faisait partie du comité de sélection. La Commission invite les membres d'un comité de sélection à s'interroger sur leurs précédentes interactions avec les candidats rencontrés et à s'abstenir de participer à une entrevue lorsque l'objectivité et la validité du processus de sélection pourraient être remises en cause. Cette situation peut être perçue comme du favoritisme et affecter ainsi la crédibilité de tout le processus.

TABLEAU 6 (SUITE)

FAIT PRÉOCCUPANT 5

La Commission a constaté qu'un manque de coordination dans le transfert du dossier entre deux recruteurs a contribué à la présélection et à l'évaluation d'un candidat ne répondant pas à toutes les exigences du profil requis.

FAIT PRÉOCCUPANT 6

Dans le cadre d'un dossier portant sur l'annulation d'un affichage en raison de la mutation d'un employé, conformément à la convention collective des cols blancs, la CFPM a constaté que les règles de déplacements temporaires n'étaient pas toujours appliquées de la même façon, d'une unité d'affaires à une autre. La Commission déplore l'absence de balises plus précises dictant les règles inhérentes aux déplacements administratifs chez les cols blancs. L'absence de règles peut en effet entraîner une perception de favoritisme et d'iniquité chez certains employés, ce qui constitue un risque pour l'unité d'affaires.

AVIS ÉMIS 1 ET 2

Dans une enquête portant sur plusieurs processus de dotation de cols blancs pour lesquels aucune irrégularité n'a été constatée, la CFPM a suggéré d'ouvrir le dialogue entre la personne plaignante et les personnes mises en cause. Au terme de son enquête, la CFPM a constaté que des raisons liées au rendement passé de la personne plaignante semblaient contribuer au rejet de sa candidature, même si elle figurait sur la liste l'éligibilité.

La CFPM s'est montrée préoccupée, puisque les gestionnaires requérants n'ont pas informé la personne plaignante des véritables motifs du refus de sa candidature. La Commission a donc suggéré une rencontre entre les parties afin de clarifier la situation.

Par ailleurs, la CFPM a conseillé à la personne plaignante d'accepter la rencontre suggérée par le SRH pour lui permettre de mieux comprendre l'application des étapes de comblement des postes temporaires et permanents en vertu de la convention collective des cols blancs.

De façon générale, la CFPM encourage le dialogue et la rétroaction entre les parties en plus de toujours souligner leur importance. La Commission a observé, au cours de l'étude de plusieurs dossiers, qu'une absence de discussion entre un candidat et l'unité responsable d'un processus de dotation peut entraîner une mauvaise compréhension des pratiques et encadrements en place, pouvant par la suite conduire au dépôt d'une plainte.

TABLEAU 6 (SUITE)

ANALYSE DES PLAINTES NON RECEVABLES À L'ISSUE DE L'ANNÉE 2020

La Commission de la fonction publique de Montréal a effectué l'analyse préliminaire de 17 plaintes jugées non recevables. Le tableau suivant résume la répartition des motifs de non-recevabilité de ces plaintes.

TABLEAU 7
RÉPARTITION DES MOTIFS DE NON-RECEVABILITÉ

Motifs	Total des plaintes
Hors mandat	4
Entente survenue entre les parties avant le début de l'enquête	1
Manque d'éléments pour appuyer la plainte	3
CFPM en accord avec la décision du SRH	3
Aucune irrégularité relevée au terme des vérifications préliminaires	6

À quatre reprises, des plaintes ont été déposées concernant l'interprétation des clauses d'une convention collective. L'interprétation des conventions collectives n'étant pas du ressort de la CFPM, il a été recommandé aux personnes plaignantes de contacter leurs représentants syndicaux.

La Commission a clos une affaire concernant une question posée lors d'une entrevue pour un emploi temporaire en arrondissement qui avait été dénoncée par la personne plaignante. Cette question pouvait potentiellement porter atteinte à la Charte canadienne des droits et libertés. L'arrondissement visé par la plainte s'est engagé à porter une attention particulière à la préparation des questions pour les entrevues futures.

À trois reprises, la Commission était en accord avec la décision du SRH dans les processus de dotation en cause. Dans deux dossiers, les personnes plaignantes ont contesté la décision d'admissibilité prise à leur endroit par le SRH. Après son enquête préliminaire, la CFPM était d'accord avec la décision du SRH voulant que les candidatures n'étaient pas admissibles en raison d'un manque d'expérience pertinente en lien avec l'emploi. La CFPM a recommandé aux personnes plaignantes de détailler leur expérience dans leur CV, en vue de futures mises en candidature.

Dans le troisième dossier, l'absence d'une attestation ou d'une preuve d'appartenance à un ordre professionnel requise sur l'affichage a mené au rejet de la candidature de la personne plaignante. La CFPM a encouragé cette dernière à mettre son dossier de candidature à jour et à joindre les pièces demandées.

Enfin, la Commission a jugé non recevables 6 plaintes à la suite des conclusions de l'analyse préliminaire menée par l'enquêteur. Ces analyses n'ont révélé aucune irrégularité dans l'administration des processus de dotation et de gestion de la main-d'œuvre en cause.

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 2020.

Pour l'année 2020, le budget original de la CFPM était de 740 700 \$. L'écart de 404 100 \$ 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 (331 200 \$) et des dépenses moindres que prévu dans les autres groupes (62 600 \$).

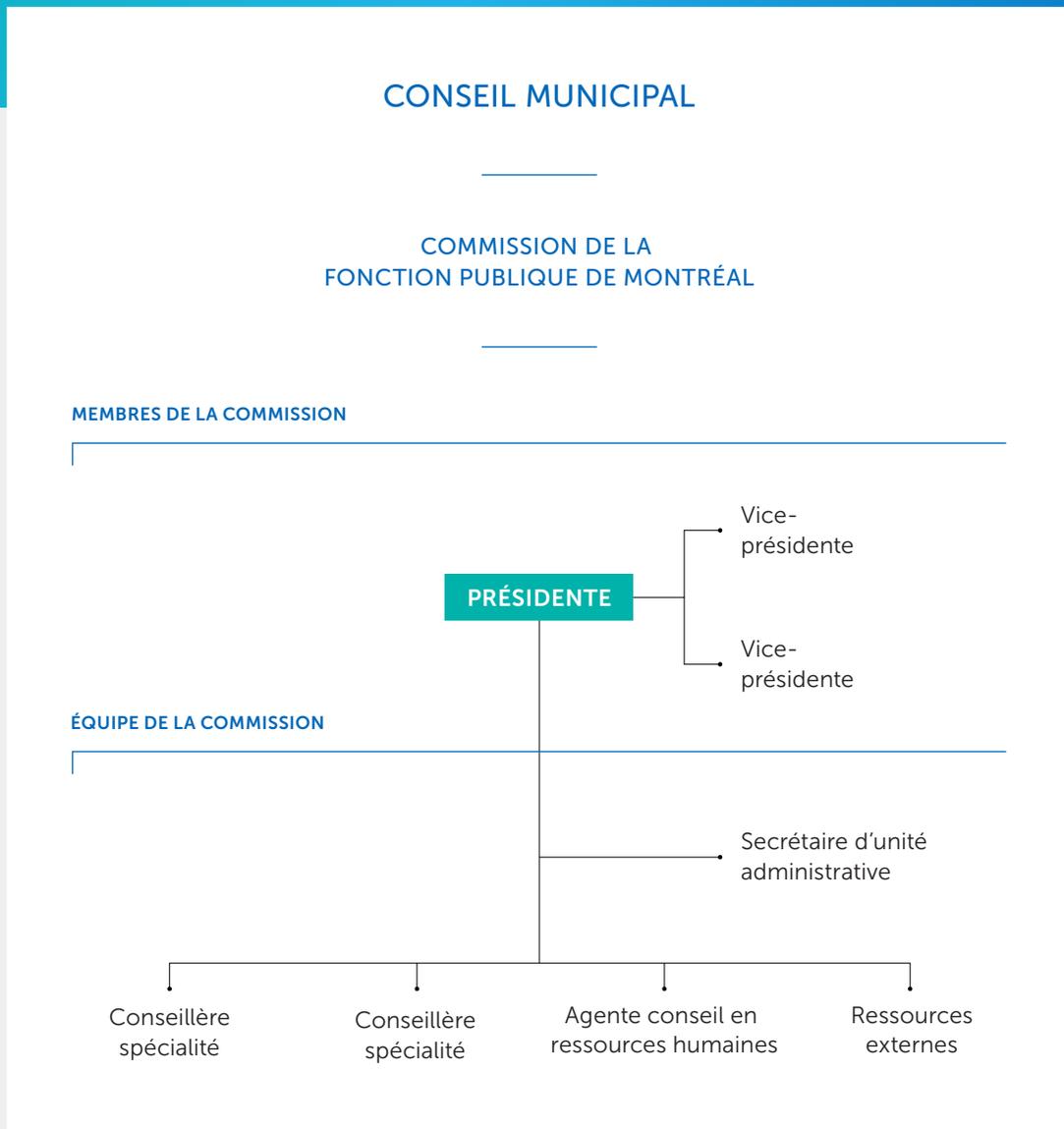
BUDGET ET CHARGES DE FONCTIONNEMENT POUR L'EXERCICE FINANCIER 2020 (en milliers de dollars)

Budget original	740,7
Total des dépenses réelles	
Rémunération et cotisations de l'employeur	274,0
Transport et communication	1,0
Services professionnels, techniques et autres	55,0
Location, entretien et réparation	3,3
Biens durables et non durables	3,3
Écart (\$)	404,1*

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

ORGANIGRAMME

AU 31 DÉCEMBRE 2020



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 quatre ans et a été précisé dans la résolution de nomination du conseil de la ville.

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 en mai 2020.

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

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, 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 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

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 2020, la CFPM comptait cinq employées, soit une présidente, une secrétaire d'unité administrative, deux conseillères et une agente-conseil.

cfp.montreal.ca

Ce Rapport annuel a été adopté lors de la séance de la Commission de la fonction publique de Montréal le 24 mars 2021.

Coordination et rédaction Isabelle Chabot

Révision des textes dyade.com

Conception graphique dyade.com

Dépôt légal 2^e trimestre 2021

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-7647-1804-9

Commission de la fonction publique de Montréal

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

T 438 825-0993

cfpm@montreal.ca