



4.5.

Gestion de la relève des ressources humaines

Le 6 avril 2020

Rapport annuel 2019

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal



OBJECTIF

S'assurer que la Ville de Montréal (la Ville) a mis en place des mesures appropriées visant une saine gestion de la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité afin de maintenir la prestation de services aux citoyens.

RÉSULTATS

Un nombre important d'employés sont éligibles à la retraite au cours des prochaines années et le nombre de départs volontaires ainsi que le taux de roulement sont en hausse. Parallèlement, le comblement des postes est devenu plus difficile en raison des réalités du marché de l'emploi. Depuis 2008, diverses démarches ont été initiées par la Ville en vue d'adresser des enjeux de main-d'œuvre (MO). Certaines mesures ont été mises en place pour solutionner des problématiques rencontrées. La plus récente démarche de la « Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) », déployée depuis janvier 2019, est une priorité organisationnelle du directeur général. Le succès de cette démarche réside dans la réunion de plusieurs conditions gagnantes. À la suite de nos travaux, nous sommes d'avis que des améliorations devraient être apportées considérant les principaux aspects suivants :

- Les rôles et les responsabilités de l'ensemble des intervenants, impliqués dans chacune des étapes du processus de gestion de la relève, ne sont pas clairement communiqués;
- Les unités d'affaires ne disposent pas facilement et en continu d'un ensemble de données pertinentes pour l'établissement d'un diagnostic complet et de qualité sur l'état de la MO;
- La gestion de la relève est effectuée de façon réactive lorsque surviennent des problématiques et les unités d'affaires assument à même leur budget de fonctionnement les coûts relatifs aux mesures mises de l'avant;
- Les mesures identifiées pour atténuer les vulnérabilités ne sont pas intégrées dans des plans d'action en fonction de leurs impacts sur la prestation de service et sur les orientations stratégiques, pour faciliter le suivi sur leur mise en œuvre selon les échéanciers et les budgets établis;
- Des lacunes en formation ou en information sont présentes à toutes les étapes du processus de gestion de la relève, et ce, pour l'ensemble des parties prenantes impliquées;
- Des objectifs mesurables n'ont pas été établis à ce jour pour mesurer les bénéfices escomptés de la démarche de la GPRH et des mécanismes de reddition de comptes n'ont pas été prévus à ce jour.

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires.

Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits dans notre rapport d'audit présenté aux pages suivantes.

Soulignons que les unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord et nous fournirons leurs commentaires ultérieurement.



TABLE DES MATIÈRES

1. Contexte	303
2. Objectif de l'audit et portée des travaux	306
3. Résultats de l'audit	307
3.1. Rôles et responsabilités	310
3.2. Gestion de la relève par les unités d'affaires	316
3.2.1. Diagnostic de la main-d'oeuvre	317
3.2.1.1. Portrait de la main-d'oeuvre	318
3.2.1.2. Identification des postes stratégiques et à haute vulnérabilité	322
3.2.2. Mesures et plans d'action	328
3.2.3. Suivi des mesures	336
3.3. Reddition de comptes	337
3.4. Pérennité de la démarche de Gestion prévisionnelle des ressources humaines	340
4. Conclusion	342
5. Annexes	344
5.1. Objectif et critères d'évaluation	344
5.2. Processus de Gestion prévisionnelle des ressources humaines	345

LISTE DES SIGLES

CRHA	Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
GPMO	Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
MO	main-d'œuvre
PARH	Direction partenaires d'affaires ressources humaines
PQMO	<i>Plan quinquennal de main-d'œuvre 2014-2018</i>
RH	Ressources humaines
SIM	Service de sécurité incendie de Montréal
SRH	Service des ressources humaines
SST	santé et sécurité au travail



1. CONTEXTE

Au cours des dernières années, le portrait de l'emploi a grandement évolué. Ainsi, selon Statistique Canada, le vieillissement de la population s'accéléra entre 2011 et 2031 puisque les baby-boomers atteindront, durant cette période, l'âge de 65 ans¹. Toujours selon Statistique Canada, les personnes de 25 à 54 ans sont considérées comme le principal groupe d'âge actif, en raison de leur forte participation sur le marché du travail. Ce groupe d'âge a toutefois diminué au cours des dernières années, passant de 54 % en 2007 à 49 % en 2016. Cette proportion devrait continuer à diminuer et pourrait même s'établir à 46 % en 2026². L'Institut du Québec³ souligne, quant à lui, que le vieillissement de la population deviendra le principal frein à la croissance de l'emploi au Québec. Présentement, plusieurs générations constituent la population active sur le marché de l'emploi. Les nouvelles générations ont une vision du marché du travail différente des baby-boomers et leur comportement est caractérisé par un désir de concilier leur vie privée et leur vie au travail. Elles n'hésitent pas à changer d'emploi si de meilleures conditions se manifestent, et par conséquent, ne travaillent pas forcément au même endroit jusqu'au jour de la retraite.

Les facteurs tels les changements technologiques et la rareté des compétences dans certains secteurs d'activité ont également des incidences majeures sur le marché de l'emploi. Dans un tel contexte, les organisations font aujourd'hui face à de réels risques d'affaires. Si elles ne parviennent pas à répondre aux besoins actuels et futurs de main-d'œuvre (MO), elles risquent de compromettre l'atteinte de leurs objectifs.

Dans le cas de la Ville de Montréal (la Ville), ces facteurs sont aussi préoccupants puisqu'elle est confrontée depuis les dernières années à des enjeux de renouvellement de la MO, d'attraction de nouvelles ressources et de fidélisation des employés municipaux. Déjà en 2008, la Ville avait évalué un nombre important de départs prévisibles à la retraite, sur une période de 5 ans (de 2008 à 2012), soit 17 % des employés permanents, 23 % des cadres de direction, 20 % des cadres administratifs et 15 % des professionnels scientifiques⁴. Ces départs pour la retraite représentaient alors des défis pour la Ville et exigeaient que la transition de la MO soit planifiée, faute de quoi, la pression sur les opérations serait telle

¹ Croissance démographique : l'accroissement migratoire l'emporte sur l'accroissement naturel, Statistique Canada, 9 octobre 2014.

² L'incidence du vieillissement de la population sur les taux d'activité du marché du travail, Statistique Canada, 14 juin 2017.

³ Bilan 2018 de l'emploi au Québec : L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions.

⁴ Source : La Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal – une pratique de gestion à introduire, octobre 2008.

que la prestation de services aux citoyens risquait d'être affectée. Depuis 2008, diverses démarches ont été initiées par la Ville en vue de planifier les besoins en MO pour faire de la gestion de la relève. Au cours de cette même période, des engagements et des orientations ont également été pris par les élus et l'administration municipale.

Premièrement, la Direction générale et le Service du capital humain⁵ ont amorcé en juin 2008 le déploiement d'une démarche de « Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre » (GPMO) devant appuyer et encadrer l'ensemble des unités d'affaires dans l'élaboration d'un *Plan de main-d'œuvre 2009-2011*. Cette démarche consistait à prévoir les besoins futurs en MO et à évaluer dans quelle mesure les ressources humaines (RH) disponibles permettaient de répondre à ces besoins. Les bénéfices anticipés étaient les suivants :

- Assurer les ressources en nombre suffisant et selon les compétences requises;
- Ajuster la prestation de services en fonction des enjeux organisationnels et budgétaires;
- Diminuer le risque d'affaires lié aux vulnérabilités de la structure d'effectifs;
- Assurer le transfert de l'expertise et la préparation de la relève.

L'exercice s'est soldé par l'élaboration de plans de MO par plusieurs unités d'affaires et par la mise en place d'un certain nombre de mesures corporatives.

Deuxièmement, une *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal* a été approuvée par le comité exécutif le 28 septembre 2011. Par cette politique, la Ville s'est engagée notamment à « ...préparer une relève pour les postes stratégiques ou à haute vulnérabilité ». Il y est aussi mentionné que :

« ...la planification de la main-d'œuvre ayant pour but d'identifier les besoins en ressources humaines pour assurer la réalisation des objectifs d'affaires, doit se faire de façon intégrée à la préparation annuelle du budget de la Ville. Cette planification tient compte notamment des départs à la retraite, des possibilités d'abolition de postes permanents, lorsqu'il est possible de le faire et des besoins de remplacements de ressources ».

Troisièmement, en 2012, le directeur général de l'époque a demandé aux unités d'affaires de faire un nouvel exercice de planification de la MO pour la période 2012-2014. L'exercice s'est soldé par l'élaboration de plans de MO par la quasi-totalité des unités d'affaires et par la mise en place d'un certain nombre de mesures.

Quatrièmement, en 2014, le *Plan quinquennal de main-d'œuvre 2014-2018* (PQMO) a été introduit comme une nouvelle priorité organisationnelle de la Direction générale, ayant pour objectif l'amélioration de la performance de la Ville. Pour ce faire, un objectif de réduction nette de 2 200 employés a été fixé et devait

⁵ Devenu Service des ressources humaines (SRH) depuis 2014.

générer une économie de 240 millions de dollars, soit 10 % de la masse salariale de 2013. Le PQMO visait des abolitions de postes lors de démissions ou de départs à la retraite, soit un poste vacant sur deux (trois postes vacants sur quatre dans des unités ciblées), et ce, peu importe le motif, du poste devenu vacant. La mise en œuvre de ce plan devait être modulée en fonction « *...des engagements prioritaires de la Ville, des caractéristiques des services et des arrondissements et de la décision de celle-ci de maintenir ou même développer son expertise interne dans certains secteurs d'activités stratégiques ou névralgiques* ». En aucun moment, il n'a été demandé de cesser formellement la GPMO, alors qu'elle a été délaissée par les unités d'affaires.

Un sommaire des résultats du PQMO a été produit en 2019 par le SRH et fait état de 1 744 abolitions de postes réalisées entre 2014 à 2018 sur un objectif de 2 200⁶.

Finalement devant l'actualisation des constats alarmants sur les effectifs devant prendre leur retraite dans les 5 prochaines années (soit 25 % de 2018 à 2022), sur l'augmentation du taux de roulement des employés, sur une hausse des démissions entre 2014-2017, de même que les réalités du marché de l'emploi, une nouvelle démarche appelée « Gestion prévisionnelle des ressources humaines » (GPRH) a été déployée en janvier 2019. Cette démarche était en réponse à l'une des priorités organisationnelles de 2019 établie par le directeur général soit « *...répondre pro **activement** aux différents enjeux pour assurer une main-d'œuvre disponible et qualifiée* ». Elle se définit comme :

« ...un processus dynamique et concerté de gestion qui vise à anticiper, en tenant compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise, des besoins quantitatifs et qualitatifs en termes de ressources humaines afin d'assurer à terme la disponibilité des compétences nécessaires à l'entreprise⁷ ».

Cette démarche vise notamment :

1. l'identification des vulnérabilités en matière de RH de l'organisation;
2. la synthèse des besoins transversaux de l'organisation;
3. des recommandations de stratégies appropriées et la mise en œuvre de plans d'action par les gestionnaires et les intervenants en RH.

Il est important de souligner que la démarche GPRH est en essence équivalente à la GPMO, toutes deux visaient à anticiper et à planifier les besoins en RH sur un horizon de trois ans, compte tenu de l'environnement interne et externe de la Ville.

⁶ PQMO 2014-2018 – Sommaire des résultats 2018 et Résultats cumulatifs 2014-2018, SRH, 10 avril 2019.

⁷ Charte de projet – GPRH, 16 janvier 2019.

Au moment de produire ce rapport d'audit, la démarche de GPRH était toujours en cours de déploiement. Des diagnostics ont été produits par les unités d'affaires en octobre 2019. La prochaine étape est l'élaboration de plans d'action par les unités d'affaires. L'échéancier prévu est juin 2020. Précisons que la mise en œuvre des mesures proposées ne se fera sentir qu'ultérieurement.

2. OBJECTIF DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la « Gestion de la relève des ressources humaines ». Nous avons réalisé cette mission conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001, du *Manuel de CPA Canada – Certification* ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place des mesures appropriées visant une saine gestion de la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité, afin de maintenir la prestation de services aux citoyens.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Montréal consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces derniers sont exposés à l'annexe 5.1.

Le vérificateur général de la Ville de Montréal applique la *Norme canadienne de contrôle qualité* (NCCQ) 1 du *Manuel de CPA Canada – Certification* et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1^{er} janvier 2018 au 30 septembre 2019, mais pour certains aspects, des données antérieures ont également été considérées. Ils ont principalement été réalisés entre le mois de mai 2019 et février 2020. Nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'au 6 avril 2020.

Ces travaux ont principalement été réalisés auprès des unités d'affaires suivantes :

- Le Service des ressources humaines⁸;
- Le Service de l'évaluation foncière;
- Le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM);
- L'arrondissement de Saint-Léonard;
- L'arrondissement de Verdun;
- L'arrondissement de Ville-Marie;
- L'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés au sein de chacune des unités d'affaires auditées. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction de chacune des unités d'affaires concernées et au directeur général pour l'obtention d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant, ainsi qu'à la directrice générale adjointe par intérim aux Services institutionnels, au directeur général adjoint du Service aux citoyens et à la directrice du Service de la concertation des arrondissements. Une copie du rapport final a également été transmise, à titre informatif, aux directeurs et directrices des arrondissements non directement visés par nos travaux d'audit, afin qu'ils puissent mettre en œuvre les recommandations lorsque la situation le justifie.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Préambule – La gestion de la relève

D'entrée de jeu, bien que des terminologies différentes (la GPMO, la GPRH, la planification de la relève) soient employées dépendamment des références consultées, il convient de préciser que la gestion de la relève est un processus qui vise à identifier et à réduire les écarts entre les ressources actuelles de MO et les besoins futurs de l'organisation par la mise en place de mesures appropriées. L'objectif de la gestion de la relève étant d'assurer une MO disponible et qualifiée au moment requis pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

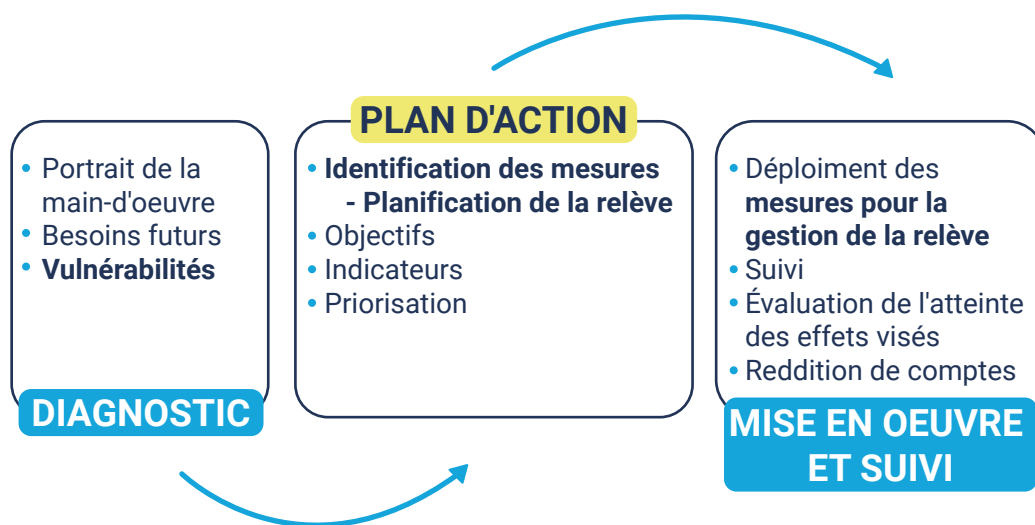
Il convient de préciser qu'une démarche de GPRH devrait se réaliser pour l'ensemble des effectifs. Toutefois, selon les orientations qui sont privilégiées par l'organisation, il peut être décidé d'appliquer la démarche à un secteur d'activités, à des groupes d'emplois spécifiques ou encore à des emplois présumés

⁸ Le SRH n'a pas été audité en tant qu'unité d'affaires gérant la relève pour ses propres employés, mais bien en tant que Service offrant des services de gestion des ressources humaines (GRH) pour l'ensemble des unités d'affaires.

vulnérables et importants pour l'organisation. Les bonnes pratiques⁹ suggèrent une planification sur un horizon de deux à cinq ans.

Ainsi tel qu'illustré dans le diagramme suivant, le processus de gestion de la relève implique trois étapes clés.

Diagramme 1 – Processus de la gestion de la relève



La gestion de la relève implique dans un premier temps un diagnostic basé sur des données à la fois qualitatives et quantitatives de l'état actuel de la MO, l'identification des besoins futurs et un comparatif entre les deux constats pour en dégager des écarts ci-après appelés « vulnérabilités ». À titre d'exemples, ces vulnérabilités peuvent être, notamment, des postes qui deviendront vacants par les départs à la retraite, des postes exigeant de nouvelles compétences en raison de nouvelles activités, de préoccupations environnementales, de changements technologiques envisagés ou encore l'impact d'une réorganisation du travail.

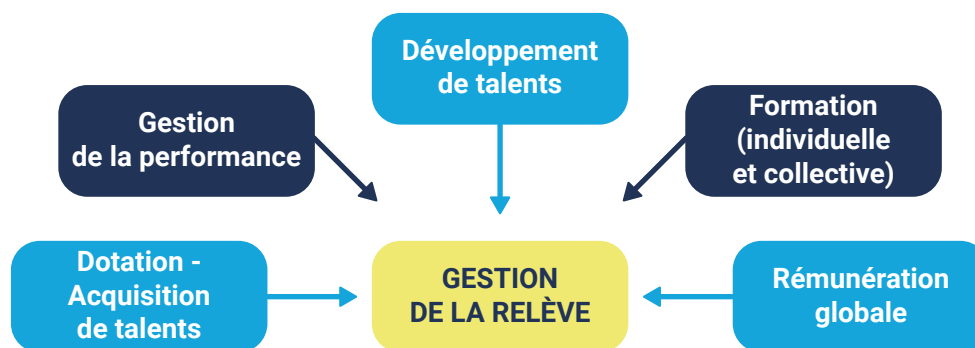
Dans un deuxième temps, sur la base des vulnérabilités identifiées, des mesures doivent être prévues afin d'en réduire les effets négatifs et ainsi favoriser la disponibilité d'une MO qualifiée et en temps opportun. Ces mesures, qui renvoient à différents volets des RH illustrés au Diagramme 2, doivent être priorisées et intégrées dans un plan d'action. À titre d'exemple, des mesures pour assurer la relève sont notamment les suivantes :

- Formation et développement de compétences;
- Transfert de connaissances;
- Organisation du travail;
- Déploiement de mesures d'attraction et de fidélisation.

⁹ À titre d'exemple, les pratiques provenant de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA).

Finalement, en support au déploiement des mesures retenues au plan d'action établi, des mécanismes de suivi doivent être mis en place pour en évaluer le degré d'atteinte et permettre d'effectuer une reddition de comptes sur la gestion de la relève.

Diagramme 2 – **Relation entre les stratégies des ressources humaines et de la gestion de la relève**¹⁰



Ainsi, la gestion de la relève doit être intégrée aux autres stratégies de gestion des RH, qui sont notamment l'acquisition de talents, la gestion de la performance, le développement des compétences ou encore la formation.

Les bonnes pratiques soulignent également le rôle crucial des gestionnaires dans une gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre. Ces derniers doivent se sentir responsables du développement de leur relève. Ils doivent également avoir les qualités requises pour l'évaluation de la performance, l'identification des besoins de développement et l'accompagnement de leurs ressources.

Une gestion efficace de la relève ne peut pas être une réussite sans l'engagement réel des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques, en commençant par les cadres supérieurs, ce qui à défaut comporte un coût important et un risque certain pour l'organisation (p. ex. un taux de roulement élevé entraîne une augmentation des efforts en dotation, en formation et en mobilisation de la MO).

Pour la présente mission d'audit, nous avons considéré la gestion de la relève particulièrement pour les « postes stratégiques » et les « postes à haute vulnérabilité », en raison de l'engagement de la Ville, à préparer une relève pour ce type de postes, dans sa *Politique de dotation et de gestion de la main-d'oeuvre* (ci-après la Politique), adoptée par le comité exécutif, le 28 septembre 2011. De plus, cela rejoint en partie l'une des priorités organisationnelles du directeur général actuel. Il s'agit donc de postes qui ont un impact significatif sur l'atteinte des objectifs et des priorités organisationnelles (p. ex. des postes stratégiques (plus long à combler que pour des postes techniques), des postes nécessitant une expertise pointue et des postes en pénurie de MO sur le marché).

¹⁰ Source : « Mise en place d'un *Programme de gestion de la relève efficace* : Trois questions cruciales », CRHA, 19 novembre 2012.

3.1. Rôles et responsabilités

3.1.A. Contexte et constatations

Un processus comme celui de la gestion de la relève concerne l'ensemble de l'organisation municipale. D'une part, les unités d'affaires ont une prestation de services à maintenir selon leurs responsabilités respectives. Elles ont aussi des objectifs stratégiques ou opérationnels à atteindre. Pour ce faire, les unités d'affaires sont responsables de gérer la relève en vue de disposer des ressources nécessaires, en nombre et en compétences. D'autre part, la gestion de la relève implique le recours à des intervenants en RH agissant à titre d'experts ou de conseillers. Dans une structure organisationnelle complexe comme celle de la Ville, les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis et communiqués pour favoriser la prise en charge des enjeux de relève, l'atteinte des objectifs stratégiques et le maintien de la prestation de services pour l'ensemble de l'organisation.

Il est d'abord important de présenter le partage des rôles et des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (GRH). C'est en vertu de la *Charte de la Ville de Montréal* (ci-après la *Charte*) que les pouvoirs de GRH sont partagés entre le conseil de Ville, le comité exécutif et les conseils d'arrondissement. Pour ce qui est du comité exécutif, il a délégué par voie de règlement, certains pouvoirs en matière de RH, au directeur général de la Ville, au SRH et aussi à des fonctionnaires de différents niveaux hiérarchiques. Pour ce qui est des conseils d'arrondissement, chacun d'eux a aussi délégué certains pouvoirs à des fonctionnaires de différents niveaux hiérarchiques.

Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons examiné dans quelle mesure les rôles et les responsabilités, en matière de la gestion de la relève, avaient été définis et communiqués à l'ensemble des unités d'affaires.

Rôles et responsabilités officiellement communiqués

Tout d'abord, c'est par le biais de la Politique adoptée par le comité exécutif, le 28 septembre 2011 que la Ville s'est engagée, entre autres à préparer une relève pour les postes stratégiques ou à haute vulnérabilité. La Politique, actuellement en vigueur, définit les responsabilités des différents intervenants concernés par la gestion de la MO et la dotation. La Politique détermine aussi les règles et les paramètres qui orientent les activités de dotation des postes ainsi que d'autres volets de la gestion de la MO, comme la relève, le transfert d'expertise et le réemploi de retraités.

En termes de responsabilités, elle prévoit que le SRH¹¹ :

- est le responsable corporatif de l'application de la Politique et de l'établissement des règles et des mécanismes régissant les processus de dotation;
- réalise le processus de dotation pour les unités d'affaires dans le comblement de postes.

Elle prévoit aussi que les gestionnaires (relevant des unités d'affaires) :

- sont responsables de l'application de la Politique et le comblement des postes de leur unité administrative;
- déterminent leurs besoins en MO et postes à combler;
- s'assurent que les exigences des postes à combler soient conformes aux emplois et à leur application.

Par ailleurs, le *Règlement sur les services*, approuvé par le conseil municipal en 2014, précise que le SRH est responsable de la dotation, des relations de travail, du soutien-conseil à la gestion, du développement de l'organisation, de la santé et du mieux-être, de la gestion de la rémunération et de la paie.

Pour répondre à ces responsabilités, la structure organisationnelle de 2019 du Service prévoit cinq directions. Comme diffusé sur le site intranet du SRH, quatre directions sont désignées comme « centres d'expertise » dans leur secteur d'activités respectif. La cinquième, « Direction partenaires d'affaires ressources humaines », connue sous le nom de la Direction PARH, rend des services aux services centraux (services de première ligne), depuis 2016, et également à l'arrondissement de Lachine. Les responsabilités des quatre directions ayant un rôle d'expertise (les services rendus sont considérés être de deuxième ligne) sont présentées au tableau 1 alors que celles figurant à l'offre de services de la Direction PARH sont présentées au tableau 2.

¹¹ Au moment de l'approbation de la Politique, le Service s'appelait Service du capital humain.

Tableau 1 – **Service des ressources humaines**
Répartition des responsabilités d’expertise

DIRECTION	RESPONSABILITÉS
Direction de la dotation, des talents et du développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de talents et dotation des postes. • Évaluation et développement des compétences. • Formation. • Gestion de la relève (programmes corporatifs). • Accompagnement en transformation organisationnelle et gestion du changement (projets majeurs corporatifs).
Direction des relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation d’ententes collectives du travail. • Interprétation des conventions collectives. • Mise en œuvre d’outils d’application des conventions collectives. • Traitement des griefs et gestion du rôle d’arbitrage. • Formation. • Service-conseil en gestion de redressement disciplinaire ou administratif.
Direction de la santé, de la sécurité et du mieux-être	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention des accidents de travail. • Gestion de la présence au travail. • Programme d’aide aux employés. • Soutien à l’application de la <i>Politique de respect et civilité en milieu de travail</i>.
Direction de la rémunération globale et des systèmes d’information des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle et usage des emplois. • Développement et gestion de la rémunération et des avantages sociaux. • Production de la paie. • Système d’information de gestion.

Source : site intranet – SRH, information en date du 31 janvier 2020.

Tableau 2 – **Service des ressources humaines** **Direction – Partenaires d'affaires des ressources humaines**

RESPONSABILITÉS SELON L'OFFRE DE SERVICES DE 2016

- Planification de la main-d'œuvre :
 - Identifier et planifier les besoins de main-d'œuvre;
 - Analyser les impacts du *Plan quinquennal de main-d'œuvre 2014-2018* par unité et évaluer des scénarios de maintien ou de révision d'offres de services aux directions des services, en accompagnement aux directeurs;
 - Identifier des postes à expertises critiques;
 - **Planifier la relève;**
 - Transfert d'expertises.
- Gestion de la performance.
- Développement des compétences :
 - Accompagnement des gestionnaires dans l'analyse des besoins et de **préparation de la relève;**
 - Organisation d'activités ciblées de promotion des opportunités de carrières aux employés pour les postes en pénurie et pour des emplois spécifiques.
- Relations de travail.
- Gestion de la rémunération et structure des emplois :
 - Produire pour les gestionnaires les données requises pour le suivi de l'effectif, l'élaboration de statistiques liées aux mouvements de personnel (p. ex. l'absence pour maladie, le *Plan quinquennal de main-d'œuvre 2014-2018*) et autres indicateurs de performance.
- Changements organisationnels.
- Gestion des retours au travail et l'orientation des dossiers complexes.

Source : site intranet – SRH, information en date du 31 janvier 2020.

Nous constatons que des aspects de la gestion de la relève figurent parmi les responsabilités communiquées par le SRH pour deux de ses directions, mais à deux niveaux différents. La Direction de la dotation, des talents et du développement organisationnel (voir le tableau 1) est responsable de la gestion de la relève pour des programmes corporatifs adressant des problématiques transversales, communes à l'ensemble des unités d'affaires (p. ex. le *Programme des contremaîtres*, le programme de formation Inspectorat qui seront abordés dans la section 3.2.2.). Dans le deuxième cas, l'offre de services de la Direction PARH (voir le tableau 2) s'adressant aux services centraux concerne la planification de leur MO. Il va sans dire que pour rendre les services annoncés aux services centraux, la Direction PARH peut avoir recours à l'expertise des autres directions du SRH.

Rôles et responsabilités des intervenants des ressources humaines Services centraux et arrondissements

Pour mieux situer le lecteur, précisons que suite à une réorganisation municipale, les services centraux de la Ville n'ont plus d'intervenants RH dans leur structure respective, depuis 2016. De ce fait, les intervenants RH relèvent depuis ce temps du SRH (Direction PARH) et les responsabilités ont été présentées au tableau 2.

Quant aux arrondissements, dont les compétences en matière de gestion des RH sont prévues à la *Charte*, les intervenants RH, relevant de chaque arrondissement, offrent des services de première ligne aux gestionnaires de leurs unités administratives (p. ex. la Direction des travaux publics, la Direction des sports, des loisirs et du développement social).

Pour les arrondissements audités (à l'exception de l'arrondissement de Verdun), nos travaux nous ont permis de constater que les rôles et les responsabilités, en matière de GRH et plus spécifiquement en termes de gestion de la relève, n'étaient pas officiellement décrits et diffusés. Considérant que ces intervenants RH donnent des services de première ligne aux gestionnaires, tout comme ceux de la Direction PARH dont il a été question précédemment, nous pourrions nous attendre à ce que leurs rôles et leurs responsabilités soient les mêmes. Or, à défaut d'avoir une description claire des rôles et des responsabilités, les différents aspects en matière de gestion de la MO et plus spécifiquement en gestion de la relève semblent être assumés de façon variable par chacun des arrondissements. Une telle situation risque de créer une confusion dans la prise en charge des enjeux de relève ou encore de créer des attentes qui ne seront pas prises en considération. À titre d'exemple, des gestionnaires dans les arrondissements pourraient ne pas communiquer des enjeux de relève au moment opportun, ce qui pourrait occasionner des délais dans les comblements de postes.

Dans le cas de l'arrondissement de Verdun, une démarche de GPMO a été initiée par le directeur d'arrondissement en 2017, avant le déploiement de la démarche GPRH. Dans le cadre de cette démarche, nous avons eu l'évidence que les rôles et les responsabilités concernant la gestion de la relève ont été définis et communiqués à l'échelle locale. À cet effet, un guide s'adressant aux gestionnaires et aux intervenants RH a été produit pour assurer une compréhension commune des activités à réaliser, des objectifs fixés et des résultats attendus. Le guide présente les rôles et les responsabilités du directeur d'arrondissement, des directeurs d'unités administratives et des intervenants RH de l'arrondissement, et ce, pour tous les volets de la gestion de la relève comme l'élaboration et la mise en œuvre du plan de MO, le suivi des actions prévues et la reddition de comptes.

Étant donné qu'une récente démarche GPRH a été déployée, en janvier 2019, pour l'ensemble des unités d'affaires, nous avons examiné dans quelle mesure les documents produits par le SRH définissaient clairement les rôles et les responsabilités entourant la gestion de la relève. Tout d'abord dans la présentation de la démarche aux directeurs d'arrondissements et directeurs de services, le SRH agit comme facilitateur. Il offre une assistance-conseil et développe les outils et les mesures de soutien ayant une portée corporative.

Nous avons observé que les rôles et les responsabilités entourant la planification de la MO avaient été définis et communiqués par le SRH, à travers deux guides s'adressant aux directeurs et aux directrices des arrondissements et des services, ainsi qu'aux intervenants RH exerçant un rôle-conseil en la matière. Ainsi :

- selon le guide sur l'élaboration d'un diagnostic, il revient aux directeurs et directrices de services et des arrondissements d'anticiper, sur un horizon de trois ans, leurs besoins en matière de RH, en fonction de l'évolution prévue des activités de leur unité et de leur cadre budgétaire;
- dans l'autre guide, soit celui portant sur l'élaboration d'un plan d'action, nous observons que les directeurs et les directrices sont invités à poursuivre leur réflexion sur les pistes de solution à engager. Soulignons que le guide fait référence aux services professionnels et outils de référence relevant du SRH (p. ex. un plan de transfert de connaissances et d'expertise).

Nous sommes d'avis qu'il revient aux arrondissements de communiquer formellement, au sein de leur unité, les rôles et les responsabilités entourant la gestion de la relève, et ce, tant pour les directeurs et directrices des arrondissements, les gestionnaires et les intervenants RH, afin de favoriser une compréhension uniforme et l'engagement de tous dans ce processus.

Responsabilités entourant le suivi des plans d'action et de la reddition de comptes

En comparant les rôles et les responsabilités communiquées par l'arrondissement de Verdun au sein de son unité avec ceux définis par le SRH (soit à titre d'expert-conseil ou à titre de services de première ligne offerts aux services centraux), nous amène à constater que les volets relatifs au suivi des plans d'action et à la reddition de comptes n'ont pas été clairement définis et communiqués, à ce jour. Nous comprenons que la démarche de GPRH en est à ses débuts et que tous les efforts ont été déployés en référence avec la production d'un diagnostic et d'un plan d'action. Cependant, considérant que les initiatives passées et le PQMO ont favorisé une perception négative par rapport aux résultats attendus en lien avec une démarche de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre, nous sommes d'avis que les rôles et les responsabilités entourant le suivi des plans d'action et de la reddition de comptes devraient être définis et communiqués à l'ensemble des unités d'affaires pour que la prise en charge des enjeux de la relève par l'administration municipale puisse être démontrée, et ce, d'une manière uniforme et régulière.

RECOMMANDATION

3.1.B. Nous recommandons au Service des ressources humaines de communiquer formellement à l'ensemble des unités d'affaires, les rôles et les responsabilités entourant le suivi des plans d'action et de la reddition de comptes, afin de démontrer l'engagement de tous dans ce processus et pour favoriser l'imputabilité des personnes impliquées et l'atteinte des résultats attendus au niveau de la gestion de la relève.

RÉPONSE

3.1.B. Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.

RECOMMANDATION

3.1.C. Nous recommandons aux arrondissements de Saint-Léonard, de Ville-Marie et de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension de communiquer formellement, au sein de leur unité, les rôles et les responsabilités pour toutes les étapes du processus de gestion de la relève, soit la planification, l'élaboration des plans d'action, le suivi et la reddition de comptes, afin de démontrer l'engagement de tous dans ce processus et pour favoriser une compréhension uniforme au sein de leur unité.

RÉPONSE

3.1.C. Le rapport d'audit a été présenté aux unités d'affaires visées entre le 9 et le 20 mars 2020. Ces dernières sont en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action, à chaque unité d'affaires, pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.

3.2. Gestion de la relève par les unités d'affaires

Le départ massif de centaines de travailleurs n'est pas sans susciter des appréhensions relatives à la continuité des opérations des unités d'affaires. Cette préoccupation alors qualifiée d'enjeu majeur en 2008 l'est actuellement tout autant sinon plus. Bien que le déploiement de la démarche de GPRH soit en cours et que les retombées ne se concrétiseront pas dans l'immédiat, dans l'intervalle, il est attendu que la gestion de la relève soit prise en charge au sein des unités d'affaires.

Dans ce contexte, nous nous sommes penchés sur la gestion de la relève des « postes stratégiques » et des « postes à haute vulnérabilité », dans le but de s'assurer que des mesures appropriées étaient mises en place pour disposer d'une main-d'œuvre disponible et qualifiée en temps opportun, afin de maintenir

la prestation de services aux citoyens. Pour ce faire, nous avons pour chacune des unités d'affaires auditées, examiné les trois étapes du Processus de gestion de la relève illustré précédemment au Diagramme 1 (page 6), soit :

1. dans un premier temps, nous avons cherché à confirmer qu'un diagnostic complet et à jour de la MO a été effectué pour identifier les vulnérabilités;
2. par la suite, nous avons cherché à confirmer que des mesures avaient été établies en lien avec les vulnérabilités identifiées et à les retrouver dans des plans d'action;
3. finalement, nous avons examiné si un suivi était effectué sur la mise en œuvre des mesures prévues et sur l'évaluation de leurs effets escomptés.

Les résultats de nos observations sont présentés dans les sections qui suivent.

3.2.1. Diagnostic de la main-d'oeuvre

3.2.1.A. Contexte et constatations

La gestion de la relève est une pratique qui nécessite une vision globale et une compréhension fine de ses RH où divers facteurs tant internes qu'externes doivent être considérés. Pour établir un diagnostic de leurs ressources, les unités d'affaires doivent dans un premier temps établir un portrait de la MO actuelle tant sur le plan quantitatif que qualitatif (p. ex. le taux de roulement, le niveau de performance, les départs anticipés (la retraite), les départs non prévus, l'impact de l'absentéisme, les postes vacants/les suppressions de postes, le temps de remplacement pour un poste). Dans un deuxième temps, il importe de déterminer les besoins anticipés compte tenu des orientations opérationnelles et stratégiques (p. ex. une nouvelle offre de services, une transition numérique) et des contraintes de son environnement (p. ex. le budget, les conventions collectives). Finalement, les écarts entre les besoins futurs et les ressources disponibles doivent être bien identifiés pour ainsi disposer d'un portrait réel des vulnérabilités (les postes stratégiques et à haute vulnérabilité), en lien avec une gestion ponctuelle et en mode continu de la relève.

En ce sens, nous avons abordé plus particulièrement deux aspects, soit le portrait de la MO et l'identification des postes stratégiques et à haute vulnérabilité.

3.2.1.1. Portrait de la main-d'oeuvre

3.2.1.1.A. Contexte et constatations

Pour établir le portrait de la MO, il faut faire une collecte de données tant quantitatives (p. ex. le nombre d'effectifs, le nombre de postes, la date d'admissibilité à la retraite) que qualitatives (p. ex. les statistiques de performance interne, les indicateurs de recrutement) et complémentarément regrouper un ensemble de données sur le marché et sur les opérations (p. ex. la pénurie de MO dans un domaine d'expertise, les changements technologiques).

Pour ce faire, les unités d'affaires doivent disposer de données et d'outils accessibles, et à jour permettant d'établir des liens entre l'évolution de leurs opérations et celles de leurs RH pour ainsi être en mesure d'établir les enjeux de relève. Selon cette perspective, nous avons cherché à déterminer si les intervenants RH et les gestionnaires disposent de données et d'outils leur permettant d'établir un diagnostic.

Données et statistiques internes sur la main-d'oeuvre

La Ville compte plusieurs systèmes informatiques RH notamment pour la gestion de la paie, la dotation et l'administration des employés, ainsi que plusieurs applications, tous et toutes implantés au cours des années 1970 à 1990. Parmi ces outils informatiques, l'application infoRH (réf. : *un entrepôt de données alimenté par différents systèmes et accessible uniquement par les intervenants RH*) permet de visionner et extraire des données (p. ex. les informations sur les employés, la structure organisationnelle, soit par les centres d'opération, les unités administratives, les postes). L'application infoRH permet également de visionner les événements d'affectation au Registre de postes, les différents emplois et accréditations d'une unité d'affaires, de générer des rapports statistiques en santé et sécurité au travail (SST) ainsi que quelques rapports de gestion (p. ex. la liste d'ancienneté des cols bleus, la liste des postes vacants).

En effet, bien que l'application infoRH permette l'accès à des informations sur la MO et ainsi qu'à certains rapports, les intervenants RH rencontrés soulignent qu'il est très laborieux de produire des rapports de gestion sur les effectifs. À titre d'exemple, établir un portrait de la MO d'une unité d'affaires, ou encore un portrait pour des fins d'analyse d'une problématique donnée (p. ex. le nombre d'employés en absence maladie) implique pour un intervenant RH d'interroger le système par une requête, en spécifiant les champs utiles, reporter les données générées dans un chiffrier (Excel) et de procéder à une série de tris de calculs et de croisement de données manuellement. Les intervenants affirment devoir générer plusieurs rapports afin de trouver les causes des problématiques identifiées.

Cette complexité augmente le risque d'erreur ou d'omissions de données pertinentes ce qui met en doute la fiabilité des informations produites pour des fins d'analyse. Les intervenants RH soulignent également qu'ils ne peuvent générer des portraits comparatifs, puisqu'il n'est pas possible de produire des rapports portant sur une période antérieure.

Les intervenants rencontrés déplorent aussi la désuétude des systèmes qui ne permettent pas d'effectuer des analyses plus complexes selon les informations recherchées, de même que l'absence de fonctionnalités pour soutenir les pratiques de gestion de talents (p. ex. la formation, les outils/les grilles de référence, l'analyse de performance, la **relève**, la carrière). Ces commentaires sont considérés comme un frein à plusieurs égards, quant à la gestion de la relève en mode continu.

En raison de la désuétude des systèmes et de leur maintenance compromise (des départs de ressources-clés et la rareté de l'expertise sur le marché), le SRH a procédé à l'acquisition d'une solution intégrée (Oracle) pour la gestion de l'ensemble de ses opérations. Ce projet de remplacement des systèmes actuels est à l'étape d'appel d'offres pour l'implantation progressive des différents modules de la solution Oracle, dont le déploiement complet n'est pas prévu avant 2024. Ultimement l'implantation d'un tel système intégré, devrait permettre de faire de la gestion prévisionnelle de la relève de façon ultraraffinée et optimale.

Par ailleurs, comme autre source d'informations mises à la disposition des unités d'affaires, le SRH produit depuis 2014 un rapport trimestriel présentant les indicateurs et les statistiques en SST. Ces statistiques relatives à la gestion de la présence au travail sont en lien avec la priorité organisationnelle en matière de santé, sécurité et mieux-être¹². Ajoutons qu'un modèle de ce rapport (Excel), mis à la disposition des intervenants RH et agents de la Direction PARH, permet de générer en tout temps ces mêmes statistiques et de manière aussi détaillée que souhaitée à partir de l'application infoRH.

En 2017, la Direction PARH du SRH a implanté un modèle de tableau de bord comprenant une série d'indicateurs, qui devait être présenté aux directeurs des services centraux. Pour en faire le suivi, des données devaient être générées manuellement dans l'application infoRH par chacun des intervenants de la Direction PARH. Les indicateurs prévus concernent la santé et la sécurité (p. ex. le nombre d'accidents, le taux de fréquence), la présence au travail (p. ex. le taux d'absentéisme), le PQMO (p. ex. le nombre de postes abolis), les relations de travail (p. ex. le nombre de griefs) et la planification de la MO (p. ex. le taux de postes vacants, le taux de postes temporaires.). Selon les informations obtenues, la production de ces divers tableaux de bord n'a pas été maintenue depuis 2018 parce qu'il était laborieux de les produire et également en raison de la mécompréhension par les intervenants de la Direction PARH et de leur non-utilisation par les gestionnaires.

¹² Priorités organisationnelles et cibles 2019 – Janvier 2019 – Priorité 5 – « Offrir un environnement de travail sain et sécuritaire et prendre soin de la santé psychologique au travail de nos employés ».

Ce même type de tableau de bord aurait également été mis en place de façon autonome par certains des arrondissements audités. Ainsi pour l'arrondissement de Saint-Léonard, les intervenants RH compilaient manuellement, depuis 2015, les données sur les accidents de travail générées par l'application infoRH. Toutefois depuis décembre 2019, l'arrondissement a développé à l'interne, une application pour générer mensuellement et de façon automatisée ces indicateurs ainsi que d'autres données jugées pertinentes afin de faciliter l'utilisation de telles données pour fin de gestion en SST. Une telle situation illustre que les outils fournis par le SRH ne répondent pas toujours aux besoins des arrondissements.

En somme, la limite des systèmes corporatifs dans la production de rapports de gestion pertinents, induit à une multiplication des efforts pour disposer d'un ensemble de données et d'indicateurs de planification de la MO et implique le risque que l'ensemble des données nécessaires à une gestion prévisionnelle de la MO ne soient produites et donc non considérées à des fins de gestion de la relève.

En support à une planification adéquate de la relève, nous sommes d'avis qu'à tout le moins les indicateurs déterminants pour la gestion prévisionnelle de la MO soient identifiés et mis à la disposition des unités d'affaires, notamment par un outil de type « Tableau de bord ». De plus, le SRH devrait s'assurer de former les parties prenantes impliquées, afin qu'ils puissent utiliser et interpréter adéquatement les données et les statistiques qui seront retenues pour la gestion de la relève.

Données sur les employés admissibles à la retraite

Quant aux données sur les employés admissibles à la retraite, bien qu'un portrait peut être établi de manière approximative à partir de données générées par l'application infoRH (p. ex. l'âge, la date d'embauche), cette information n'est pas toujours exacte, notamment en raison d'un historique de changements dans les conventions collectives (p. ex. le changement d'accréditation syndicale par des employés). De ce fait, les données les plus exactes sur les employés admissibles à la retraite proviendraient plutôt du Bureau de retraite¹³. Selon les informations obtenues, bien que les dates d'admissibilité à la retraite obtenues ne signifient pas que les personnes concernées quitteront effectivement leur emploi à un moment prédéfini, elles représentent néanmoins un indicateur pertinent pour évaluer l'envergure et l'impact de ces départs potentiels tant sur les opérations que sur les efforts à déployer pour en assurer la relève.

¹³ Bureau des régimes de retraite de Montréal, responsable de la gestion des rentes et des dossiers des participants, produit annuellement à la demande du SRH un portrait de l'ensemble du personnel actif de la Ville avec les dates d'admissibilité à la retraite correspondante.

Indicateurs et statistiques externes (marché de l'emploi)

Nous avons souligné d'entrée de jeu que les turbulences du marché de l'emploi sont des facteurs externes influant sur la gestion prévisionnelle de la MO de la Ville. Il est donc attendu que les unités d'affaires prennent en considération ces impacts dans leur planification.

Or, bien que les démarches historiquement déployées par le SRH (la GPMO et la GPRH) mentionnent que des facteurs externes soient considérés dans le diagnostic de la MO, ceux-ci n'ont pas été identifiés, quantifiés et mis à la disposition des unités d'affaires pour favoriser une planification adéquate de leurs besoins en MO. Conséquemment, la prise en compte, par les unités d'affaires, de l'impact du marché de l'emploi sur la gestion de leur MO risque de demeurer intuitive, inadéquate ou tout simplement non considérée. Suite à notre analyse de la situation et des discussions avec plusieurs gestionnaires responsables de la relève dans leur unité d'affaires, cette prise en compte devrait plutôt être basée sur une analyse exhaustive de données pertinentes et influentes sur leurs opérations.

En somme, dans un contexte où les bénéfices escomptés par l'implantation du système intégré Oracle ne sont pas prévus avant plusieurs années, nous sommes d'avis qu'il est primordial de prendre les moyens nécessaires pour assurer la disponibilité en continu des données et statistiques nécessaires à un diagnostic de la MO. Cette nécessité est directement reliée au fait que la gestion de la relève est un enjeu d'importance, et que l'administration en a fait une priorité pour 2019 et 2020. Nous sommes également d'avis que les unités d'affaires doivent être en mesure d'établir, en continu, un portrait reflétant la réalité, en termes d'évolution de leurs effectifs, pour favoriser une planification et une gestion adéquate de la relève.

RECOMMANDATION

3.2.1.1.B. Nous recommandons au Service des ressources humaines, en attendant le déploiement complet du nouveau système Oracle, de mettre à la disposition des unités d'affaires les moyens permettant de disposer en continu d'un portrait détaillé de leur main-d'œuvre et d'un ensemble de données pertinentes (des données internes et externes), afin d'établir un diagnostic complet et de qualité dans une perspective de gestion de la relève.

RÉPONSE

3.2.1.1.B. *Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

RECOMMANDATION

3.2.1.1.C. Nous recommandons au Service des ressources humaines de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes au processus de gestion de la relève soient adéquatement formées quant à l'utilisation et l'interprétation des données et statistiques disponibles, afin de favoriser une gestion de la relève en continu.

RÉPONSE

3.2.1.1.C. *Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

3.2.1.2. Identification des postes stratégiques et à haute vulnérabilité

3.2.1.2.A. Contexte et constatations

Portrait des vulnérabilités (avant la démarche de la « Gestion prévisionnelle des ressources humaines »)

Nonobstant les limites constatées quant à l'accès aux données et aux statistiques pertinentes, il est attendu que les unités d'affaires disposent d'un portrait des « postes stratégiques » et des « postes à haute vulnérabilité » en lien avec l'engagement de la Ville dans la Politique, en raison de leur impact sur leur prestation de services. Nous avons donc cherché à examiner dans quelle mesure ces vulnérabilités étaient identifiées par les unités d'affaires auditées.

Tout d'abord, au moment de la démarche de GPMO (2009-2011), il avait été établi que des postes-clés exerçaient une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou sur les objectifs stratégiques. Selon cette démarche, tout poste identifié comme clé ou déterminant devait être considéré vulnérable, puisque le départ de son titulaire pouvait être problématique en raison, soit d'une pénurie de MO sur le marché, de la nécessité d'un long apprentissage en emploi ou de l'impact de ce poste en lien avec les choix stratégiques de l'arrondissement ou du service central d'où il émane.

Il avait également été établi que le niveau de vulnérabilité des postes était alors associé à la disponibilité de la relève (p. ex. niveau bas : relève potentielle prête, niveau moyen : relève potentielle à développer, et niveau élevé : aucune relève).

Bien que la GPMO instaurée en 2008 nécessitait que des études de vulnérabilité soient effectuées au sein de chacune des unités d'affaires et que la poursuite de la démarche en vue de produire le *Plan de main-d'oeuvre 2012-2014* orientait

la réflexion en fonction des « secteurs d'activités, emplois et postes à haute vulnérabilité », nous avons constaté que ces pratiques ont été délaissées par la majorité des unités d'affaires. Les intervenants rencontrés affirment que cette situation se justifiait par l'introduction du PQMO en 2014, priorité de la Direction générale de l'époque, qui a surplombé la GPMO instaurée en 2008. Nous sommes d'avis que la GPMO aurait dû être, à plus forte raison, maintenue, particulièrement dans un contexte d'importantes réductions d'effectifs planifiées sur 5 ans. D'autant plus que le PQMO spécifiait que les abolitions de postes devaient être effectuées, compte tenu de la décision de la Ville de maintenir ou même de développer son expertise interne dans certains secteurs d'activités stratégiques ou névralgiques.

Malgré ce contexte, nous avons demandé aux unités d'affaires auditées, si elles avaient un portrait complet et à jour identifiant les « postes stratégiques » et les « postes à haute vulnérabilité ». L'analyse des informations obtenues révèle qu'à l'exception de l'arrondissement de Verdun, l'ensemble des unités d'affaires auditées et le SRH ne disposaient pas d'un portrait complet et à jour identifiant les « postes stratégiques » et les « postes à haute vulnérabilité ».

En ce qui concerne l'arrondissement de Verdun, qui a poursuivi cette pratique, nous avons obtenu l'évidence d'un diagnostic effectué pour la mise en place d'un *Plan de main-d'œuvre 2017-2021*. Ajoutons que le Service de l'évaluation foncière a effectué une analyse documentée de ses enjeux de relève ayant un impact sur ses opérations.

Quant aux autres unités d'affaires, les gestionnaires et intervenants rencontrés affirment tout de même connaître les enjeux de MO et que le diagnostic est effectué de manière informelle.

Nonobstant ces affirmations, l'identification des vulnérabilités effectuée de manière informelle, en silos et découlant de pratiques inégales, présente un risque en considérant que lesdits enjeux de relève ne sont pas identifiés de manière concertée et proactive. Nous sommes d'avis qu'au cours de cette période, un diagnostic formel aurait dû être effectué, afin de permettre aux unités d'affaires et ultimement à la Direction générale d'avoir un portrait global des enjeux de relève mettant à risque la prestation de services.

Portrait des vulnérabilités (démarche de la Gestion prévisionnelle des ressources humaines)

Il convient à cette étape de notre rapport de faire état du récent diagnostic effectué dans le cadre de la démarche de GPRH. Comme prévu dans l'échéancier de projet (voir à l'annexe 5.2.), à l'issue de la première étape de la démarche de GPRH, les unités d'affaires ont produit un diagnostic de leur MO respective en octobre 2019. Sur la base de ces diagnostics, le SRH est actuellement à produire un diagnostic portant sur la MO globale pour l'ensemble de la Ville.

Nous comprenons que la démarche est en cours de déploiement, mais au-delà de ce qui a été demandé aux unités d'affaires par le SRH, nous sommes préoccupés par différents aspects qui, selon nous, ont un impact sur l'identification des vulnérabilités par les unités d'affaires et auront ultimement des conséquences sur les résultats de la démarche.

Définition et terminologie des vulnérabilités

Premièrement, nous avons observé une confusion généralisée quant à la définition et à la compréhension des concepts entourant les vulnérabilités reliées à certains postes ciblés. Alors que la terminologie historiquement employée¹⁴ pour les études de vulnérabilité concernait « les postes » ou « les emplois » à caractère stratégique ou à haute vulnérabilité, nous constatons que le récent diagnostic demandé par le SRH vise plutôt l'identification de « zones de vulnérabilité ». Cette inconstance au niveau de la terminologie historiquement employée pour désigner les enjeux de MO, contribue certes à alimenter la confusion généralisée auprès des parties prenantes. Ceci démontre aussi que la définition de ces concepts n'est pas clairement établie et connue de l'ensemble des intervenants concernés.

Contrairement à la GPMO, la GPRH ne propose pas de définitions claires et de critères sur lesquels les unités d'affaires peuvent s'appuyer pour désigner adéquatement les « postes stratégiques » ou les « postes à haute vulnérabilité ». Il aurait été souhaitable qu'en plus de certaines pistes de réflexion sur les vulnérabilités, que la GPRH fournisse des critères et des niveaux de pondération¹⁵, soit une base de référence commune pour à la fois faciliter et favoriser un diagnostic cohérent des vulnérabilités à travers la Ville.

¹⁴ GPMO (2008) : Étude de vulnérabilité (pour les postes et des emplois vulnérables).
Politique (2011) : Postes stratégiques et à haute vulnérabilité.
Guide PMO (2012) : Secteurs d'activités, emplois et postes à haute vulnérabilité.

¹⁵ GPMO – Niveau de vulnérabilité :

- BAS : Relève potentielle prête, apprentissage en emploi de moins de 6 mois;
- MOYEN : Relève potentielle à repérer et à développer, apprentissage en emploi de plus de six mois, niveau d'investissement moyen pour la mise en œuvre d'une solution;
- ÉLEVÉ : Aucune relève présumée due à la rareté ou à des conditions d'emploi non concurrentielles, à la nécessité d'un long apprentissage en emploi ou à un niveau élevé d'investissement pour la mise en œuvre d'une solution.

Niveau de précision du diagnostic

Dans une perspective de diagnostic et de mise en place de mesures transversales, le SRH visait à obtenir un portrait large des « zones de vulnérabilité »¹⁶, privilégiant ainsi qu'une analyse au niveau des emplois soit effectuée par les unités d'affaires. Cependant, l'ensemble des intervenants RH rencontrés estimaient qu'une telle analyse était trop large pour permettre une identification adéquate et complète des enjeux de MO. Ceux-ci favorisaient plutôt un niveau d'analyse plus granulaire, soit l'analyse des postes.

Étant donné que la démarche de GPRH a une double vocation (des mesures transversales et des mesures locales), nous sommes d'avis que le diagnostic approprié devrait être à deux niveaux soit en étant précis pour les unités d'affaires, si requis, et plus global pour le SRH.

Portée du diagnostic

Les effectifs de la Ville sont composés d'une proportion considérable d'effectifs temporaire (25 %)¹⁷. La démarche proposée par la Direction générale considère les employés permanents et une portion des employés temporaires. En effet, les employés saisonniers, représentant près de la moitié des employés temporaires, ont été exclus des données fournies aux unités d'affaires. Toutefois, compte tenu de leurs structures d'effectifs, certaines unités d'affaires ont élargi leur diagnostic à l'ensemble des effectifs. Ceci a notamment été le cas pour l'arrondissement de Ville-Marie qui a jugé nécessaire de considérer ces effectifs pour assurer un diagnostic de qualité et un plan d'action approprié. Conséquemment, bien qu'un portrait ait été fourni par le SRH, l'arrondissement a dû refaire la liste détaillée de l'ensemble des effectifs et des postes de l'arrondissement par la manipulation de données extraites de l'application infoRH, multipliant ainsi les efforts des utilisateurs impliqués dans ledit processus. Ce qui est donc contre-productif, selon les commentaires reçus. Nous croyons donc que tous les effectifs temporaires, qui sont majoritairement en prestation de services directe aux citoyens, auraient également dû être considérés dans la démarche de GPRH, et ce, non seulement en raison de leur proportion considérable, mais également en raison de l'importance de la proportion des démissions qu'ils représentent. En effet, selon les informations obtenues, les employés temporaires représentent 70 % des démissions.

¹⁶ Zones de vulnérabilité: situation de déséquilibre entre les ressources actuelles et les besoins futurs qui peuvent compromettre les opérations.

¹⁷ 25 % des employés de la Ville ont en statut « temporaire », dont la majorité (89 %) sont des cols blancs et des cols bleus dont 73 % œuvrent au sein des arrondissements. (Source : Vision et Stratégies RH – Employeur de choix 2025).

Indicateurs fournis

Par ailleurs, les indicateurs¹⁸ fournis pour la démarche de GPRH sont plutôt limités (6) dont 2 sont assorties de cibles 2019 (le taux d'absence maladie et le taux de fréquence SST) et présentés de manière globale pour chaque unité d'affaires. Or, une présentation ventilée par direction et par accréditation aurait permis notamment l'identification de problématiques localisées (p.ex : pour une unité d'affaires ou un emploi donné), qui ne peuvent l'être par une statistique globale. Certaines unités d'affaires l'ont d'ailleurs fait, au prix d'efforts importants pour rendre les données extraites de l'application infoRH présentables et correspondantes au portrait fourni par le SRH. Dans le cas des autres unités d'affaires, le diagnostic s'est simplement limité aux données fournies, ce qui comporte le risque que des problématiques ne soient pas identifiées.

Limiter ainsi l'ampleur des données et des indicateurs à analyser, était jugé plus approprié par le SRH pour simplifier le diagnostic qui devait être réalisé une première fois.

Nous sommes d'avis que pour favoriser l'élaboration d'un diagnostic de qualité par les unités d'affaires, il aurait été pertinent et même souhaitable de considérer l'option d'une analyse détaillée sur la base d'un portrait plus complet, l'identification de l'ensemble des vulnérabilités, et de fournir des indicateurs pertinents et détaillés.

En somme, en raison de nombreux facteurs internes et externes devant être considérés, en l'absence d'une terminologie et de critères clairement définis pour l'identification des vulnérabilités, les diagnostics de chaque unité d'affaires risquent d'être non représentatifs de la situation réelle. Une telle situation aura des conséquences sur la qualité des plans d'action locaux et corporatifs qui seront par la suite développés.

Capacité et expertise des intervenants

Lors des entrevues réalisées auprès des intervenants RH en arrondissement et au sein de la Direction PARH, des enjeux liés à l'expertise des ressources en matière de gestion de la relève nous ont été soulevés. Plus précisément, les intervenants RH en arrondissements mentionnaient n'avoir que des connaissances générales en gestion de la relève et ne pas toujours savoir vers qui se tourner au SRH pour aller chercher l'expertise requise. De plus, ils disaient également ne pas être habilités à accompagner les gestionnaires dans un exercice de planification opérationnelle et de réflexion stratégique. Nous croyons qu'il s'agit de préoccupations qui méritent d'être analysées plus en profondeur, puisqu'il ne s'agit pas de conditions idéales pour favoriser la prise en charge de la gestion de la relève et de son maintien. Comme nous l'avons mentionné précédemment,

¹⁸ Statistiques générales RH - GPRH : Taux d'absence maladie – Taux d'absentéisme, taux de fréquence SST, taux de roulement volontaire, taux de postes vacants, nombre de démissions (2018).

le récent guide de GPRH- Plan d'action, fait référence aux services professionnels disponibles et aux outils de référence relevant du SRH. Par contre, les intervenants RH ne semblaient pas être parfaitement informés des services professionnels et des outils mis à leur disposition. Nous sommes d'avis que des moyens devraient être déployés pour rehausser la compétence des intervenants RH en matière de gestion de la relève pour qu'ils soient en mesure d'accomplir les responsabilités attendues d'eux. Par ailleurs, nous sommes aussi d'avis que le SRH devrait prévoir des séances d'information, visant à faire connaître les services disponibles à titre de centre d'expertise.

RECOMMANDATION

3.2.1.2.B. Nous recommandons au Service des ressources humaines d'établir une terminologie standardisée à utiliser pour l'identification des vulnérabilités, ainsi que des critères permettant d'évaluer les vulnérabilités et de communiquer le tout formellement à l'ensemble des intervenants concernés, afin que les unités d'affaires puissent identifier adéquatement et de façon uniforme les enjeux de relève pour l'ensemble de la Ville de Montréal.

RÉPONSE

3.2.1.2.B. *Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

RECOMMANDATION

3.2.1.2.C. Nous recommandons au Service des ressources humaines d'inclure dans ses directives visant l'élaboration des prochains diagnostics, la possibilité pour les unités d'affaires d'effectuer une analyse plus détaillée, et de leur fournir des indicateurs pertinents et détaillés afin de favoriser un support adéquat pour l'élaboration d'un diagnostic de qualité.

RÉPONSE

3.2.1.2.C. *Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

RECOMMANDATION

3.2.1.2.D. Nous recommandons au Service des ressources humaines de prendre les moyens nécessaires pour rehausser les compétences des intervenants des ressources humaines rendant des services de première ligne aux gestionnaires de l'ensemble des unités d'affaires, et ce, en matière de gestion de la relève, afin qu'ils puissent s'acquitter pleinement de leurs responsabilités.

RÉPONSE

3.2.1.2.D. Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.

RECOMMANDATION

3.2.1.2.E. Nous recommandons au Service des ressources humaines de prévoir des séances d'information, auprès des intervenants des ressources humaines rendant des services de première ligne aux gestionnaires de l'ensemble des unités d'affaires, pour faire connaître les services d'expertise disponibles, afin de leur permettre d'être mieux outillés pour accomplir les responsabilités qui sont attendues d'eux.

RÉPONSE

3.2.1.2.E. Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.

3.2.2. Mesures et plans d'action

3.2.2.A. Contexte et constatations

Comme deuxième étape à la planification de la relève, il est attendu que des mesures soient identifiées pour réduire les vulnérabilités mentionnées à l'étape du diagnostic des RH et qu'elles soient intégrées dans un plan d'action. Selon les bonnes pratiques, ces mesures doivent être planifiées et complémentaires. À titre d'exemple, des mesures peuvent concerner notamment le recrutement, la formation, le développement de compétences et la rémunération globale.

Nous avons, en ce sens, examiné si des mesures visant à adresser les enjeux de relève avaient été établies en lien avec les vulnérabilités identifiées et si elles se retrouvaient dans des plans d'action.

À cette étape, nos constats mettent en lumière d'importantes failles en matière de gestion de la relève des RH, notamment le manque d'exhaustivité du portrait des enjeux de relève et l'absence d'une culture d'anticipation. Ces constats sont également valables pour la Direction générale qui ne dispose pas d'un portrait global des enjeux de relève et d'un plan d'action pour les adresser. Conséquemment, nous avons constaté, à l'exception de l'arrondissement de Verdun et du Service de l'évaluation foncière, l'absence généralisée d'un plan d'action répondant aux enjeux de relève au sein des unités d'affaires auditées.

En effet, l'arrondissement de Verdun a maintenu une pratique de gestion de la relève de GPMO depuis 2017, selon laquelle des actions sont intégrées dans un plan d'action avec des échéanciers. Quant au Service de l'évaluation foncière, ce dernier avait produit, depuis 2018, un plan d'action répondant aux enjeux de relève identifiés et dont les effets visés par les mesures qui y sont prévues ont été définis.

Nous observons que l'absence d'une démarche planifiée et d'un plan d'action n'a certes pas permis aux autres unités d'affaires auditées d'avoir une vue globale des mesures à mettre en œuvre, de les prioriser en fonction de leur impact sur la prestation de services et de prévoir un échéancier réaliste. Nous croyons cependant que les unités d'affaires doivent s'approprier une telle façon de faire pour l'élaboration des plans d'action prévus pour juin 2020 dans le cadre de GPRH, de manière à préserver leur prestation de services des conséquences d'une gestion inadéquate de la relève (p. ex. la perte d'expertise, des postes-clés qui demeurent vacants, du personnel non qualifié).

De façon générale, nous constatons que la gestion de la relève est effectuée de façon réactive, pour solutionner des problématiques à la pièce, qui devraient, selon les bonnes pratiques, plutôt être planifiées et complémentaires, afin de renforcer l'efficacité collective en gestion de la relève. Une telle façon de faire a pour conséquence que si des mesures structurées sont mises en place au sein d'une unité d'affaires pour une direction donnée, elles ne sont pas étendues à d'autres directions qui pourraient être également concernées par ce même enjeu.

Par contre, il est important de préciser que les unités d'affaires auditées, à l'exception de l'arrondissement de Verdun et du Service de l'évaluation foncière, affirment avoir mis en place au cours des dernières années, des mesures sporadiques lorsque des problématiques de relève survenaient. Le SRH qui a notamment la responsabilité d'établir des enjeux transversaux a quant à lui mis en place quelques programmes corporatifs dont bénéficient les unités d'affaires.

Que les mesures aient été intégrées ou non dans un plan d'action, nous avons cherché à obtenir l'évidence qu'elles avaient été mises en place, sans toutefois en avoir effectué un audit exhaustif. Précisons qu'il y a des mesures locales établies au sein de chacune des unités d'affaires auditées, ainsi que des mesures transversales établies par le SRH et déployées à travers la Ville, dont nous allons vous détailler ci-après.

Mesures locales – Unités d'affaires

Les mesures locales sont issues d'une réflexion conjointe des intervenants RH et des gestionnaires sur les enjeux de relève identifiés. Ces mesures sont notamment les suivantes :

- **Lettres d'entente** : Différentes ententes conclues par l'arrondissement de Ville-Marie et le syndicat des cols bleus (entre 2013 et 2016) ayant pour objectif principal de stabiliser les postes ainsi que les effectifs rattachés à différentes activités des travaux publics jugées dans une situation critique pour le maintien de la prestation de services (p. ex. la fonction de chauffeurs classe 1 et classe 3, les travaux de voirie). Ces ententes prévoient notamment des mécanismes de transferts d'apprentissage et de développement des compétences, afin de pérenniser la qualité des opérations et de prévoir la relève pour les années subséquentes suite à des départs à la retraite ou autres mouvements de la MO.
- **Programme de gestion de talents** (le SIM depuis 2016) : Programme mis en place en 2016 au sein d'une des directions du SIM. Il vise l'identification et l'évaluation des employés potentiels pour accéder à des postes de cadres, ainsi que le développement des compétences des employés potentiels identifiés pour disposer de relève pour des fonctions supérieures et des postes de cadres.
- **La réorganisation du travail** : Cette mesure s'illustre notamment par la création d'équipes dédiées à des expertises différentes du domaine des travaux publics au sein de l'arrondissement de Ville-Marie (p. ex. l'aqueduc et les égouts, les travaux d'asphaltage), afin de favoriser le développement d'expertises et ainsi disposer de bassins de compétences pour assurer une relève. L'arrondissement de Verdun, quant à lui, a procédé à différentes réévaluations de postes, afin de prévoir adéquatement la relève des départs anticipés à la retraite.
- **Plan de transfert d'expertises des postes critiques** : Le transfert de connaissances, une mesure mise en place par le SIM et les arrondissements de Saint-Léonard, de Verdun et de Villerey-Saint-Michel-Parc-Extension, vise principalement les postes dont l'expertise est jugée critique ou ceux dont le niveau de complexité est élevé (p. ex. directeur d'arrondissement).
- **Réorganisation de la structure** : En 2017, le Service de l'évaluation foncière a procédé à une revue de la structure et de l'organisation du travail (p. ex. la description de postes) dans une de ses directions, afin d'atténuer la vulnérabilité de ses opérations face à un enjeu de relève de certains postes critiques (p. ex. des évaluateurs commerciaux).
- **Reclassifications salariales** : L'arrondissement de Ville-Marie est considéré névralgique (la reconnaissance de son statut de « Centre-ville »), notamment en raison de sa complexité et de la densité de sa circulation. Étant donné que ses opérations pour les travaux publics sont plus complexes, des démarches ont été entreprises en vue de reconnaître des classes salariales supplémentaires pour favoriser la rétention et la mobilisation des postes de cadres.

De plus, nous avons constaté que la gestion de la relève du SIM n'est pas effectuée par les intervenants de la Direction PARH du SRH, mais plutôt par un intervenant de deuxième ligne, responsable de mettre en place des mesures pour le développement de talents pour une des directions de ce Service.

Mesures transversales – Service des ressources humaines

Issues de la GPMO, trois mesures transversales ont été déployées par le SRH pour assurer la relève des emplois de gestionnaires et des emplois de divers domaines d'expertise communs aux arrondissements ou spécifiques à des unités d'affaires. Il convient de souligner que les mesures transversales mises en place par le SRH ont nécessité un investissement considérable en temps et en ressources et ont impliqué un nombre considérable d'intervenants de tous les niveaux. Ces mesures de soutien sont les suivantes :

- **Programme de formation Inspectorat** : Pour faire face à des difficultés importantes de recrutement et de rétention du personnel, le Programme de formation Inspectorat (effectif depuis 2018) vise à développer et soutenir la compétence en inspectorat, par une pratique structurée et harmonisée, où les inspecteurs ont une compréhension commune de leur rôle, des standards communs et des stratégies performantes.
- **Programme de développement des compétences de gestion** : Ce programme mis en place en 2013 a été développé et administré en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), vise le développement des compétences inscrites au « *Profil de compétences génériques de gestion de la Ville de Montréal* »¹⁹. Il s'adresse aux cadres et la formation couvre les pratiques suivantes :
 - La sélection des gestionnaires;
 - Le développement des compétences de gestion;
 - La gestion de la performance;
 - La gestion de la relève.

Sur ce sujet, bien que la gestion de la relève soit une pratique visée par les formations destinées aux gestionnaires, celles-ci n'abordent pas spécifiquement la planification de la relève. Par exemple : l'adéquation des besoins et des talents de l'organisation, le développement de l'employabilité, ou encore la gestion des talents ne font pas l'objet de cette formation. Par ailleurs, selon les informations obtenues, ce programme

¹⁹ Profil de compétences génériques de gestion de la Ville, considérées essentielles, sont alignées sur les défis et les valeurs organisationnelles de la Ville, ainsi que sur le rôle attendu des gestionnaires auprès de leur équipe, dont les suivantes :

- Compétences fondamentales en gestion : coordonner le travail quotidien des équipes;
- Compétences en gestion de la complexité : assurer la liaison entre les orientations et les enjeux opérationnels;
- Compétences en gestion stratégique : définir et déployer les orientations organisationnelles.

de développement ne s'adresse pas à l'ensemble des gestionnaires de la Ville.

Nous croyons que le volet de la gestion de la relève devrait être développé plus spécifiquement et devrait être adressé à l'ensemble des gestionnaires, considérant l'importance de leur rôle dans la démarche de GPRH.

- **Programme des contremaîtres** : Un programme de formation et de développement spécifique à la fonction de contremaître a été mis en place pour adresser les enjeux de cette fonction devenue critique, notamment en raison d'importantes problématiques (p. ex. les difficultés d'attraction, de recrutement et de rétention pour de tels postes, ainsi que des lacunes au niveau de la formation des contremaîtres en place).

Il est à noter que le *Programme des contremaîtres* du SRH est considéré par les différents intervenants rencontrés, comme une excellente initiative que l'on souhaite être étendue à d'autres types d'emplois.

Par ailleurs, nous avons également constaté que des guides ont été mis à la disposition des gestionnaires et intervenants RH sur l'intranet. Ceux-ci concernent notamment le mentorat, le coaching, l'intégration et le développement professionnel.

Les intervenants rencontrés déplorent ne pas avoir connaissance de l'ensemble des outils dont ils disposent et que l'accès à un guide n'est pas suffisant pour assurer la mise en place de mesures adéquates pour adresser les enjeux de relève. Or, dans une organisation de l'ampleur de la Ville, qui compte environ 2 000 gestionnaires, il est nécessaire que chacun dispose des compétences nécessaires pour assurer la gestion de la relève de son unité d'affaires.

Mentionnons également que le SRH a conclu une entente-cadre pour des services professionnels auprès d'une firme externe, offrant la possibilité pour les gestionnaires d'être accompagnés pour des interventions en matière de gestion de la MO (p. ex. du coaching de groupe, du développement d'équipe et un plan de transfert de connaissances et d'expertise). Se prévaloir de tels services nécessite l'identification préalable d'un enjeu de relève (p. ex. le transfert d'expertise d'une ressource-clé avant son départ à la retraite) et comporte des coûts devant être assumés par les unités d'affaires à même leur budget.

En somme, les mesures adressant les problématiques de relève au sein de la Ville ne s'inscrivent pas dans une stratégie globale et permanente, puisqu'elles sont ponctuelles. D'ailleurs certains des intervenants rencontrés affirment que le diagnostic de leur MO réalisé dans le cadre de la GPRH (en octobre 2019) démontre que certaines vulnérabilités persistent depuis la GPMO. Dans ces circonstances, il est légitime de douter de l'exhaustivité des mesures mises en place depuis les dernières années par les unités d'affaires auditées pour la prise en charge de l'ensemble des enjeux de relève ou encore d'un manque de suivi. D'ailleurs, le SRH affirme que du fait de l'historique peu performant en planification des RH au sein de la Ville, il y a eu d'importantes pertes

et inefficacités organisationnelles (p. ex. le départ de ressources-clés, l'absence de transfert de connaissances et d'expertise, la diminution de la MO qualifiée disponible) qui nécessitent actuellement des efforts de rattrapage considérables.

Moyens pour assurer le suivi des mesures

Pour être apte à effectuer éventuellement un suivi sur les mesures mises de l'avant, il faut avoir préalablement établi, lorsqu'applicables, les moyens suivants :

- Un responsable désigné;
- Un échéancier;
- L'objectif ou les effets visés;
- Les budgets requis.

Nous avons donc cherché à déterminer si de tels moyens étaient mis en place et si les effets visés des mesures déployées par les unités d'affaires auditées et le SRH étaient clairement identifiés et évalués en termes d'efficacité et d'efficience.

De façon générale, nous constatons que les moyens visant à assurer un suivi de la mise en œuvre des mesures ne sont pas systématiquement prévus pour l'ensemble des mesures mises en place au sein des unités d'affaires auditées. Cette situation comporte notamment les risques suivants :

- Que les effets visés par les mesures déployées ne soient pas atteints;
- Que les mesures ne soient pas déployées faute de budget;
- Qu'un suivi ne soit pas effectué faute d'un responsable désigné.

Bien que les intervenants rencontrés affirment être en mesure de percevoir l'effet des mesures déployées sur leurs opérations et de s'ajuster lorsque nécessaire, nous sommes d'avis que les unités d'affaires (un plan d'action local), ainsi que le SRH (un plan d'action corporatif) devront dès le choix des mesures déterminer les objectifs et se doter d'indicateurs, permettant d'assurer un suivi adéquat et d'évaluer le degré d'atteinte des effets visés, afin d'apporter les correctifs appropriés lorsque requis. Ultimement ces indicateurs permettront aux gestionnaires d'informer la Direction générale de la mise en œuvre de leurs plans d'action pour la gestion de la relève de leurs RH.

De plus, selon les informations obtenues, de manière générale, jusqu'à ce jour, les unités d'affaires ont assumé, à même leur budget de fonctionnement, les coûts relatifs aux mesures déployées pour la gestion de la relève. Or, considérant l'ampleur et l'importance de l'enjeu que constitue la planification de la relève, des efforts considérables qui devront être déployés et coordonnés tant au niveau local que transversal, nécessitant que les ressources financières requises soient évaluées et budgétées. Nous sommes d'avis qu'afin d'assurer la mise en œuvre et un suivi des mesures retenues il est nécessaire que les

budgets requis soient prévus dans les plans d'action (local et transversal) de l'ensemble des unités d'affaires.

Plan d'action – « Gestion prévisionnelle des ressources humaines »

Dans le cadre de la démarche de GPRH, amorcée en janvier 2019 et faisant suite au diagnostic réalisé en octobre 2019, l'élaboration des plans d'action par les unités d'affaires est attendue pour juin 2020. Selon le guide produit par le SRH, pour les vulnérabilités identifiées, l'objectif doit être circonscrit et des mesures doivent être identifiées. Ces mesures doivent être assorties d'un échéancier réaliste et d'un coût estimatif. Une telle démarche exige des unités d'affaires de prioriser des actions, de les planifier dans leur gestion et leur budget. Nous encourageons fortement cette pratique.

Dans l'intervalle, selon les informations obtenues la démarche ne prévoit pas la validation des mesures qui seront prévues aux plans d'action ni la validation des diagnostics effectués. Or, considérant que la gestion de la relève au sein de la Ville est davantage en réaction et considérant, que les intervenants RH affirment ne pas être suffisamment outillés pour appuyer adéquatement les gestionnaires, un accompagnement par le SRH (la validation par le SRH) s'avère primordial. Un soutien serait notamment nécessaire pour assurer l'adéquation entre les plans d'action attendus pour juin 2020 (la GPRH) et les enjeux de relève identifiés.

Nous sommes également d'avis qu'il faudra prioriser le déploiement de mesures (locales et transversales) pour assurer la relève des vulnérabilités identifiées. De plus, les mesures déployées devront faire l'objet d'un suivi de leur mise en œuvre et d'établir les moyens permettant d'évaluer leur efficacité, afin d'apporter les correctifs appropriés et éventuellement d'en rendre compte.

RECOMMANDATION

3.2.2.B. Nous recommandons au Service des ressources humaines, de prévoir, pour l'ensemble des gestionnaires, une formation visant le développement de la compétence en matière de la gestion de la relève, afin que ces derniers puissent assumer une prise en charge adéquate des enjeux de relève dans leur unité d'affaires respective.

RÉPONSE

3.2.2.B. Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.

RECOMMANDATION

3.2.2.C. Nous recommandons aux arrondissements de Saint-Léonard, de Ville-Marie et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension, au Service de l'évaluation foncière et au Service de sécurité incendie de Montréal de s'assurer d'établir un plan d'action pour la gestion de la relève, répondant aux enjeux préalablement identifiés dans leur diagnostic, dans lequel des mesures seront priorisées en fonction de leurs impacts sur la prestation de services et les orientations stratégiques, et que des échéanciers et un budget réalistes auront aussi été établis, afin de faciliter le suivi sur leur mise en œuvre et éventuellement d'en effectuer la reddition de comptes aux décideurs.

RÉPONSE

3.2.2.C. *Le rapport d'audit a été présenté aux unités d'affaires visées entre le 9 et le 20 mars 2020. Ces dernières sont en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action, à chaque unité d'affaires, pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

RECOMMANDATION

3.2.2.D. Nous recommandons à la Direction générale de prioriser les actions corporatives devant être mises de l'avant et d'allouer les budgets nécessaires tant au Service des ressources humaines qu'aux services centraux, pour leur permettre la mise en œuvre des mesures qui seront déterminées pour la gestion de la relève, afin de favoriser l'atteinte des bénéfices escomptés.

RÉPONSE

3.2.2.D. *Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

RECOMMANDATION

3.2.2.E. Nous recommandons aux arrondissements de Saint-Léonard, de Verdun, de Ville-Marie et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension d’allouer les budgets nécessaires pour la mise en œuvre des mesures qui seront déterminées pour la gestion de la relève, afin de favoriser l’atteinte des bénéfices escomptés.

RÉPONSE

3.2.2.E. *Le rapport d'audit a été présenté aux unités d'affaires visées entre le 9 et le 20 mars 2020. Ces dernières sont en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action, à chaque unité d'affaires, pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

3.2.3. Suivi des mesures

3.2.3.A. Contexte et constatations

Le suivi de la mise en œuvre et des retombées des mesures déployées est essentiel pour permettre aux gestionnaires d’évaluer les progrès réalisés et de réaligner les plans d’action lorsque requis pour assurer une gestion adéquate de la relève globale de leur unité d’affaires. À cette fin, des mécanismes permettant ce suivi doivent être mis en place (p. ex. des rencontres périodiques, des revues périodiques).

Dans cette perspective, nous avons cherché à déterminer si des mécanismes de suivi, une composante essentielle de la bonne gestion sont en place au sein des unités d’affaires auditées.

Rappelons tout d’abord que les moyens (p. ex. les effets visés, le budget, l’échéancier) permettant le suivi des mesures ne sont pas systématiquement prévus au sein des unités d’affaires auditées. Conséquemment, nous avons constaté, de manière générale, que les mécanismes permettant le suivi des mesures déployées ne sont pas prévus par l’ensemble des unités d’affaires auditées. On observe toutefois les éléments suivants :

- L’arrondissement de Verdun prévoit dans sa méthodologie la mise en place d’un processus de suivi de l’état d’avancement du *Plan de gestion prévisionnelle de la main d’oeuvre* par la Division des ressources humaines, financières et informationnelle. On affirme également que le suivi du plan d’action fait l’objet de discussions en comité de gestion;
- Pour assurer le suivi des mesures de développement de talents concernant une des directions du SIM, l’intervenant RH (le SRH-deuxième ligne) responsable de leur mise en œuvre, effectue le suivi documenté de leur avancement et des retombées constatées;

- Pour sa part, le Service de l'évaluation foncière produit annuellement un rapport intitulé « Bilan et perspective » qui prévoit un statut sur l'avancement des actions prévues et des retombées constatées en regard de ses enjeux en matière de RH.

Quant aux mesures transversales déployées par le SRH, ces dernières étant des mesures continues impliquant différents intervenants, c'est la Direction de la dotation, des talents et du développement organisationnel qui est responsable de leur maintien (p. ex. le *Programme des contremaîtres*).

Pour ce qui est de la démarche de GPRH, récemment déployée, nous avons observé qu'elle ne prévoit pas la détermination de mécanismes de suivi des plans d'action qui seront développés par les unités d'affaires. Nous sommes d'avis que pour favoriser une prise en charge adéquate des enjeux de relève et d'apporter des correctifs appropriés lorsque requis, des mécanismes de suivi devront être déterminés à la fois par chacune des unités d'affaires pour leur *Plan d'action local*, ainsi que le SRH pour le *Plan d'action transversal*.

RECOMMANDATION

3.2.3.B. Nous recommandons aux arrondissements de Saint-Léonard, de Verdun, de Ville-Marie et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension, ainsi qu'au Service de l'évaluation foncière, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des ressources humaines de mettre en place les mécanismes de suivi des plans d'action pour la gestion de la relève, afin d'évaluer l'atteinte des effets visés et d'apporter les correctifs appropriés lorsque requis, pour assurer une gestion adéquate de la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité.

RÉPONSE

3.2.3.B. *Le rapport d'audit a été présenté aux unités d'affaires visées entre le 9 et le 20 mars 2020. Ces dernières sont en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action, à chaque unité d'affaires, pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

3.3. Reddition de comptes

3.3.A. Contexte et constatations

Lorsqu'une unité d'affaires met en oeuvre les orientations de l'administration municipale, elle doit en suivre les progrès, les évaluer périodiquement et en rendre compte. Des mécanismes de reddition de comptes doivent être mis en place au sein de la structure pour que des décisions éclairées soient prises au moment opportun.

C'est donc dans cette perspective que nous avons examiné si des mécanismes de reddition de comptes formels avaient été mis en place pour informer adéquatement les décideurs sur l'efficacité des mesures mises en place à l'égard de la gestion de la relève. Nous avons donc examiné l'existence de mécanismes de reddition de comptes sur la gestion de la relève, au sein des unités d'affaires et au directeur général.

Premièrement, pour ce qui est des unités d'affaires auditées (à l'exception de l'arrondissement de Verdun et du SRH), selon les informations obtenues des personnes rencontrées ou contactées, il y aurait une reddition de comptes verbale au comité de direction sur les mesures mises de l'avant pour solutionner des problématiques spécifiques de relève.

Pour ce qui est de l'arrondissement de Verdun, la démarche de GPMO initiée en 2017 s'inscrivait dans son plan stratégique (2015-2025). Dans le cadre de ce plan, des mécanismes de reddition de comptes annuelle sont prévus auprès des élus, notamment sur le suivi de la mise en œuvre du plan d'action de la GPMO (2017-2019).

Il est aussi à noter que, dans le cadre de la démarche de GPRH initiée en 2019, l'ensemble des unités d'affaires auditées ont produit, en octobre 2019, le premier livrable demandé par le directeur général, soit leur diagnostic RH. Selon cette démarche, le deuxième livrable à produire (pour juin 2020) sera un *Plan d'action local* en lien avec leur diagnostic produit. Dans le cadre de cette démarche, le SRH, a eu à rendre compte au directeur général sur le déroulement du projet de GPRH. Le SRH aura également à produire un premier livrable soit le portrait de la MO de la Ville et un deuxième, soit des recommandations sur la mise en œuvre de projets structurants sur un échéancier de trois à cinq ans. Dans le premier cas, le SRH travaille actuellement sur un document qui devrait être présenté au directeur général. Dans le cas du deuxième livrable, il ne sera effectué que suite à la réception des plans d'action par le directeur général.

Antérieurement, à cette démarche la GPRH, soit lors des démarches précédentes (la GPMO 2009-2011 et 2012-2014), des mécanismes de reddition de comptes avaient également été mis en place au sein des unités d'affaires concernées. Individuellement les unités d'affaires ont eu à produire un plan de MO selon la méthodologie alors prévue. Un plan de MO pour la Ville avait alors été produit par le SRH dans une perspective de gestion de la relève, à l'intention du directeur général, puisqu'il est l'instigateur de cette démarche.

Bien que la démarche de GPRH soit en cours, nous observons que des mécanismes de reddition de comptes sur la mise en œuvre des mesures qui seront retenues en vue d'atténuer les vulnérabilités diagnostiquées ne sont pas prévus à ce jour. Nous sommes d'avis que de tels mécanismes devraient être prévus à l'échelle des unités d'affaires pour rendre compte du degré d'atteinte des objectifs prévus à leur plan d'action.

Par contre, il ne faut pas perdre de vue qu'au moment où la démarche de GPRH a été déployée, les bénéfices escomptés étaient les suivants :

- Assurer une main-d'œuvre disponible et qualifiée;
- Anticiper les départs à la retraite;
- Diminuer le risque d'affaires lié aux vulnérabilités de la main-d'œuvre;
- Planifier la relève et les recrutements anticipés;
- Favoriser le développement et le transfert de l'expertise.

Il s'agit là d'objectifs qui ne sont pas formulés en des termes mesurables et de ce fait, il sera difficile d'évaluer la suffisance des résultats qui seront atteints. Nous croyons donc que des objectifs mesurables, en lien avec ces bénéfices escomptés, devront être préalablement établis. Des indicateurs de performance devront également être identifiés pour mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs. Cet exercice devrait, selon nous, être effectué tant au niveau local que corporatif. Par la suite, des mécanismes de reddition de comptes devraient permettre d'informer l'administration municipale sur le degré d'atteinte de ces objectifs pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

RECOMMANDATION

3.3.B. Nous recommandons à la Direction générale, en collaboration avec le Service des ressources humaines d'établir des objectifs mesurables pour évaluer l'atteinte des bénéfices escomptés par la démarche de « Gestion prévisionnelle des ressources humaines » et de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes, afin de favoriser une prise de décisions éclairées.

RÉPONSE

3.3.B. *Le rapport d'audit a été présenté aux unités d'affaires visées entre le 9 et le 20 mars 2020. Ces dernières sont en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action, à chaque unité d'affaires, pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

RECOMMANDATION

3.3.C. Nous recommandons aux arrondissements de Saint-Léonard, de Verdun, de Ville-Marie, et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes pour démontrer l'efficacité de la démarche de « Gestion prévisionnelle des ressources humaines » et des mesures déployées, afin de favoriser une prise de décisions éclairées.

RÉPONSE

3.3.C. *Le rapport d'audit a été présenté aux unités d'affaires visées entre le 9 et le 20 mars 2020. Ces dernières sont en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action, à chaque unité d'affaires, pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.*

3.4. Pérennité de la démarche de Gestion prévisionnelle des ressources humaines

3.4.A. Contexte et constatations

Comme nous l'avons mentionné en introduction, un nombre important d'employés seront éligibles à prendre leur retraite au cours des prochaines années et le nombre de départs volontaires est en hausse, la Ville est devenue moins attractive. Parallèlement, le comblement des postes est devenu plus difficile en raison des réalités du marché de l'emploi (p. ex. le vieillissement de la population active, la volatilité des employés). La Ville s'expose donc à avoir des pertes d'expertises pouvant avoir des répercussions importantes sur les opérations. Une telle situation représente des coûts pour la Ville.

Considérant cette situation qui n'est pas favorable à la dotation, l'exercice de planification de la MO devient de plus en plus essentiel et important pour faciliter la réalisation du plan stratégique, l'atteinte des objectifs opérationnels et la prestation de services attendus par les citoyens. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les gestionnaires sont mis à contribution au sein de toutes les unités d'affaires en tant que responsables de la prestation de services. Ce sont eux qui identifient les besoins en MO. Les spécialistes en RH sont aussi mis à contribution en tant qu'expert ou de rôle-conseil. Bref, beaucoup de ressources sont impliquées dans toutes les étapes du processus de gestion de la relève et tous doivent travailler en collaboration pour atteindre les objectifs.

La présente démarche de GPRH a été initiée par le directeur général, tout comme les autres démarches antérieures. Dans le présent cas, il s'agit d'une priorité organisationnelle et tous les directeurs des services et des arrondissements se sont engagés à collaborer dans la réalisation des livrables demandés par le biais de leur évaluation de rendement.

Cette approche semble avoir bien fonctionné, puisqu'au moment de nos travaux l'ensemble des diagnostics avaient été remis au directeur général à la date prévue. Pour ce qui est du prochain livrable, soit le plan d'action, il est attendu pour juin 2020.

Pour que la démarche de GPRH permette d'atteindre les résultats escomptés, et ce, à long terme, pour que tous contribuent à la hauteur des attentes, nous croyons qu'elle doit être réalisée en continu et que les encadrements administratifs doivent le refléter. Nous constatons que le seul encadrement administratif approuvé par le comité exécutif est la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre*, adoptée en 2011. Considérant l'importance du processus de gestion de la relève, nous sommes d'avis qu'il y aurait lieu de s'assurer que cette Politique, actuellement en vigueur, couvre tous les aspects de la gestion de la relève, dont la reddition de comptes. À défaut, il y aurait lieu d'en faire une mise à jour.

RECOMMANDATION

3.4.B. Nous recommandons à la Direction générale de s'assurer que la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre*, adoptée par le comité exécutif le 28 septembre 2011, couvre tous les aspects de la gestion de la relève et, s'il y a lieu, de procéder à une mise à jour de celle-ci afin de favoriser une saine gestion de la relève visant à soutenir la prestation de services offerts à la population et l'atteinte des objectifs stratégiques.

RÉPONSE

3.4.B. Le rapport d'audit a été présenté à l'unité d'affaires visée entre le 9 et le 20 mars 2020. Cette dernière est en accord avec la recommandation. Le Bureau du vérificateur général a demandé un plan d'action pour la mise en oeuvre de cette recommandation pour le 29 juin 2020.

4. CONCLUSION

Depuis les 10 dernières années, la Ville de Montréal (la Ville) est confrontée à un nombre important de départs à la retraite, un nombre croissant de départs volontaires et une hausse du taux de roulement. Ces facteurs sont préoccupants, puisque le marché de l'emploi a également évolué au cours de cette même période. À titre d'exemples, il y a les changements technologiques, la rareté des compétences dans certains secteurs d'activités et la vision différente du marché du travail par les nouvelles générations. Ces réalités rendent plus difficile le comblement de certains postes au sein de la Ville.

Depuis 2008, des démarches ont été initiées par le directeur général alors en poste pour la préparation de plans de main-d'œuvre (MO) (la « Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre » (GPMO) 2009-2011 et la GPMO 2012-2014). Bien que le degré d'implication des unités d'affaires fût variable, des plans de MO ont été produits. Des vulnérabilités ont été identifiées par les unités d'affaires, pour certains secteurs d'activités et types d'emplois et des mesures ont été identifiées pour assurer la relève. En 2014, c'est le *Plan quinquennal de la main-d'œuvre* (PQMO) 2014-2018 qui est devenu la priorité du directeur général de l'époque. Ce plan visait principalement à éliminer 2 200 postes sur 5 ans, ce qui devait générer des économies substantielles. Bien que la GPMO aurait dû être maintenue dans un contexte d'importantes réductions d'effectifs, les efforts de gestion de la relève se sont plutôt essoufflés.

En janvier 2019, une nouvelle démarche de « Gestion prévisionnelle des ressources humaines » (GPRH) a été déployée auprès de l'ensemble des unités d'affaires. Il s'agit d'une priorité organisationnelle du présent directeur général pour 2019 et 2020. La démarche vise à anticiper sur quelques années, les besoins en RH, tout en tenant compte de l'environnement interne et externe de la Ville. Un des buts est d'assurer une MO disponible et qualifiée pour répondre aux enjeux de relève. Selon l'échéancier prévu, un diagnostic a été produit par l'ensemble des unités d'affaires en octobre 2019 et des plans d'action sont attendus pour juin 2020. À terme, des mesures locales et corporatives seront prévues. Le succès de cette démarche dépend de plusieurs conditions gagnantes.

Dans ce contexte des dernières années, nos travaux d'audit nous amènent à conclure que toutes les conditions gagnantes ne sont pas réunies pour favoriser une saine gestion de la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité. C'est dans l'esprit de contribuer au maintien de la prestation de services de la Ville et de l'atteinte des objectifs stratégiques que nous recommandons, entre autres à la Ville de :

- communiquer formellement les rôles et les responsabilités à tous les intervenants impliqués pour toutes les étapes du processus de gestion de la relève;
- mettre à la disposition des unités d'affaires des moyens leur permettant de disposer en continu d'un portrait détaillé de leur MO à partir d'un ensemble de données pertinentes (des données internes et externes);

- établir des plans d'action pour la gestion de la relève dans lesquels des mesures seront priorisées, en fonction de leurs impacts sur la prestation de services et les orientations stratégiques et que des échéanciers et un budget réalistes seront établis;
- prévoir des formations adaptées aux besoins pour tous les intervenants impliqués dans la gestion de la relève, dépendant de leurs responsabilités respectives, et ce, pour toutes les étapes du processus;
- allouer les budgets nécessaires aux unités d'affaires pour leur permettre la mise en œuvre des mesures qui auront été priorisées;
- mettre en place des mécanismes de suivi des plans d'action pour la gestion de la relève;
- établir des objectifs pour mesurer l'impact des bénéfices escomptés de la démarche de GPRH et de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes pour démontrer l'efficacité de la démarche de GPRH et des mesures déployées.

Étant donné que la gestion de la relève implique de connaître en continu le portrait de la MO et l'état des vulnérabilités, il est nécessaire que cette pratique soit permanente, d'autant plus qu'elle contribue aux orientations stratégiques de la Ville. De plus, il est important que tous, déploient les efforts nécessaires pour que la gestion de la relève s'effectue en mode prévisionnelle et stratégique plutôt qu'en mode réactif et tactique comme par le passé. Pour ces raisons, nous sommes d'avis que l'administration municipale doit s'assurer que la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre*, adoptée par le comité exécutif en septembre 2011, couvre tous les aspects de la gestion de la relève et s'il y a lieu de procéder à sa mise à jour.

5. ANNEXES

5.1. Objectif et critères d'évaluation

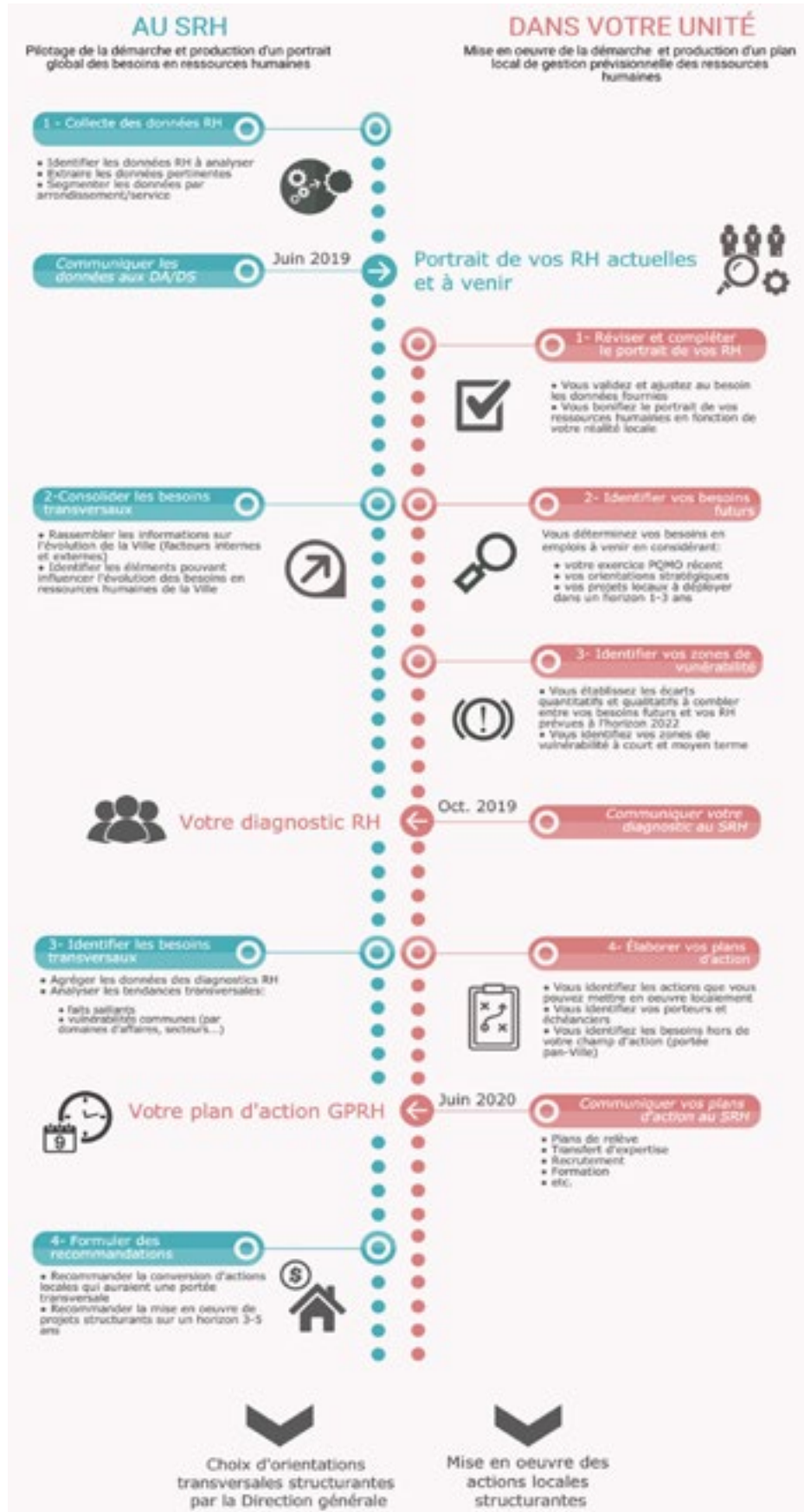
Objectif

S'assurer que la Ville a mis en place des mesures appropriées visant une saine gestion de la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité, afin de maintenir la prestation de services aux citoyens.

Critères d'évaluation

- Les responsabilités en matière de gestion de la relève sont clairement énoncées et communiquées à l'ensemble des unités d'affaires.
- La Ville de Montréal dispose d'une vue globale des postes stratégiques et à haute vulnérabilité lui permettant d'identifier les enjeux de relève.
- Des mesures en continu pour assurer la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité ont été établies conformément aux encadrements administratifs en vigueur et aux priorités de l'administration municipale.
- Des mécanismes de suivi ont été mis en place pour assurer la mise en œuvre des mesures établies.
- Des mécanismes de reddition de comptes formels ont été élaborés pour s'assurer de l'efficacité des mesures mises en place à l'égard de la gestion de la relève des postes stratégiques et à haute vulnérabilité.

5.2. Processus de Gestion prévisionnelle des ressources humaines



Référence : « Le processus GPRH illustré », Service des ressources humaines.

