

RAPPORT D'AUDIT

AUDIT DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

GESTION DE LA RELÈVE

AVRIL 2018



## TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE.....	5
1.1 LES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA RELÈVE .....	7
1.2 ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE À LA VILLE DE SHERBROOKE .....	10
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT.....	17
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT .....	18
3.1 LA GESTION DE LA RELÈVE AU SEIN DES SERVICES MUNICIPAUX .....	19
3.1.1 ÉTAT D'AVANCEMENT GLOBAL DE LA GESTION DE LA RELÈVE AU SEIN DES SERVICES.....	19
3.1.2 AUTRES OBSERVATIONS SUR LA GESTION DE LA RELÈVE AU SEIN DES SERVICES .....	24
3.2 LE RÔLE DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE.....	26
3.2.1 PROMOTION DU PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE .....	27
3.2.2 IDENTIFICATION ET GESTION DES OBSTACLES AU SUCCÈS DU PROGRAMME.....	28
3.2.3 FINANCEMENT DES INITIATIVES DE GESTION DE LA RELÈVE.....	30
3.3 LE RÔLE DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES .....	33
3.3.1 DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE GLOBALE DE GESTION DE LA RELÈVE .....	33
3.3.2 DÉVELOPPEMENT D'UNE APPROCHE ET DES OUTILS POUR SUPPORTER LES GESTIONNAIRES .....	34
3.3.3 SOUTIEN OFFERT AUX DIRECTEURS DE SERVICES.....	35
ANNEXE 1.....	39



## 1. VUE D'ENSEMBLE

Au 6 mars 2018, la Ville de Sherbrooke employait 2 104 personnes dont 1 243 étaient des employés permanents. Les autres employés se partagent différents statuts d'emploi dont les principaux sont : temps partiel, réguliers-saisonniers, temporaires, occasionnels et étudiants. La majeure partie des employés non permanents représente de la main-d'œuvre régulière de la Ville puisqu'ils contribuent, sur une base quotidienne, à la prestation de services aux citoyens et que la majorité d'entre eux a droit à des avantages sociaux incluant le régime de retraite. Dans le tableau suivant, ils sont identifiés sous les catégories : employés temporaires avec conditions et employés temporaires sans condition.

Selon les données obtenues du Service des ressources humaines, les employés se répartissaient entre les groupes suivants :

**Tableau 1** Nombre d'employés par catégories d'emplois

Groupes de rémunération	Employés permanents	Employés temporaires avec conditions	Employés temporaires sans condition	Total
Cadres	172	40	-	212
Cadres policiers	10	-	-	10
Cols blancs (incluant 911)	378	67	39	484
Cols bleus	263	196	48	507
Hydro Sherbrooke	105	14	11	130
Policiers	192	44	11	247
Pompiers	123	32	8	163
Brigadiers scolaires	0	56	7	63
Total des employés faisant partie de l'analyse	1 243	449	124	1 816
Autres employés non considérés dans l'analyse <sup>1</sup>				288
<b>Total du nombre d'employés actifs en date du 6 mars 2018 :</b>				<b>2 104</b>

<sup>1</sup> Employés externes et juges, employés du service aquatique et employés non conventionnels.

Comme c'est le cas pour les organismes de services publics, la main-d'œuvre représente la principale dépense de l'organisation et constitue l'un de ses principaux actifs. Sans une main-d'œuvre qualifiée et compétente, la Ville ne pourrait livrer des services de qualité qui répondent aux attentes des citoyens, des élus et des partenaires de la Ville.

Lors d'une récente analyse de risque, j'ai constaté que la Ville de Sherbrooke est susceptible de faire face à un important défi de gestion de sa relève au cours des prochaines années. En effet, des données obtenues du Service des ressources humaines démontrent que 40 % des employés ont plus de 50 ans, que 24 % des employés ont plus de 55 ans et qu'un grand nombre d'entre eux pourraient prendre leur retraite dès 2018 et 2019.

Outre le fait que cela représente un nombre élevé d'employés expérimentés à remplacer, la Ville doit aussi faire face à un enjeu de rareté de main-d'œuvre pour certains types de postes clés. Il peut s'agir de postes de direction ou de postes nécessitant une expertise spécialisée, par exemple, des spécialistes de la sécurité des technologies de l'information, des gestionnaires de projet d'expérience ou d'urbanistes.

Ce phénomène n'est pas unique à la Ville de Sherbrooke et j'ai constaté que de plus en plus d'organisations mettent de l'avant des programmes de gestion de la relève (GR) et en font un élément clé de leur processus de planification des ressources humaines. Le recours à une approche structurée déployée à l'ensemble des services de l'organisation vise à favoriser le recrutement d'employés qualifiés en temps opportun, à s'assurer que ceux-ci seront en mesure d'exercer efficacement leurs nouvelles fonctions et à planifier adéquatement leur perfectionnement.

L'implantation d'un programme de GR requiert que chaque service de l'organisation se dote d'un plan de relève, à défaut de quoi ceux-ci s'exposent aux risques suivants :

- perte d'efficacité et d'efficience opérationnelle qui peut se traduire par une baisse du niveau de service et une augmentation des coûts;
- perte des connaissances institutionnelles qui peut engendrer des erreurs et des inefficacités;
- démobilisation des équipes de travail qui perdent l'accès à des collègues d'expérience qui sont des ressources clés de leurs unités.

## 1.1 LES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA RELÈVE

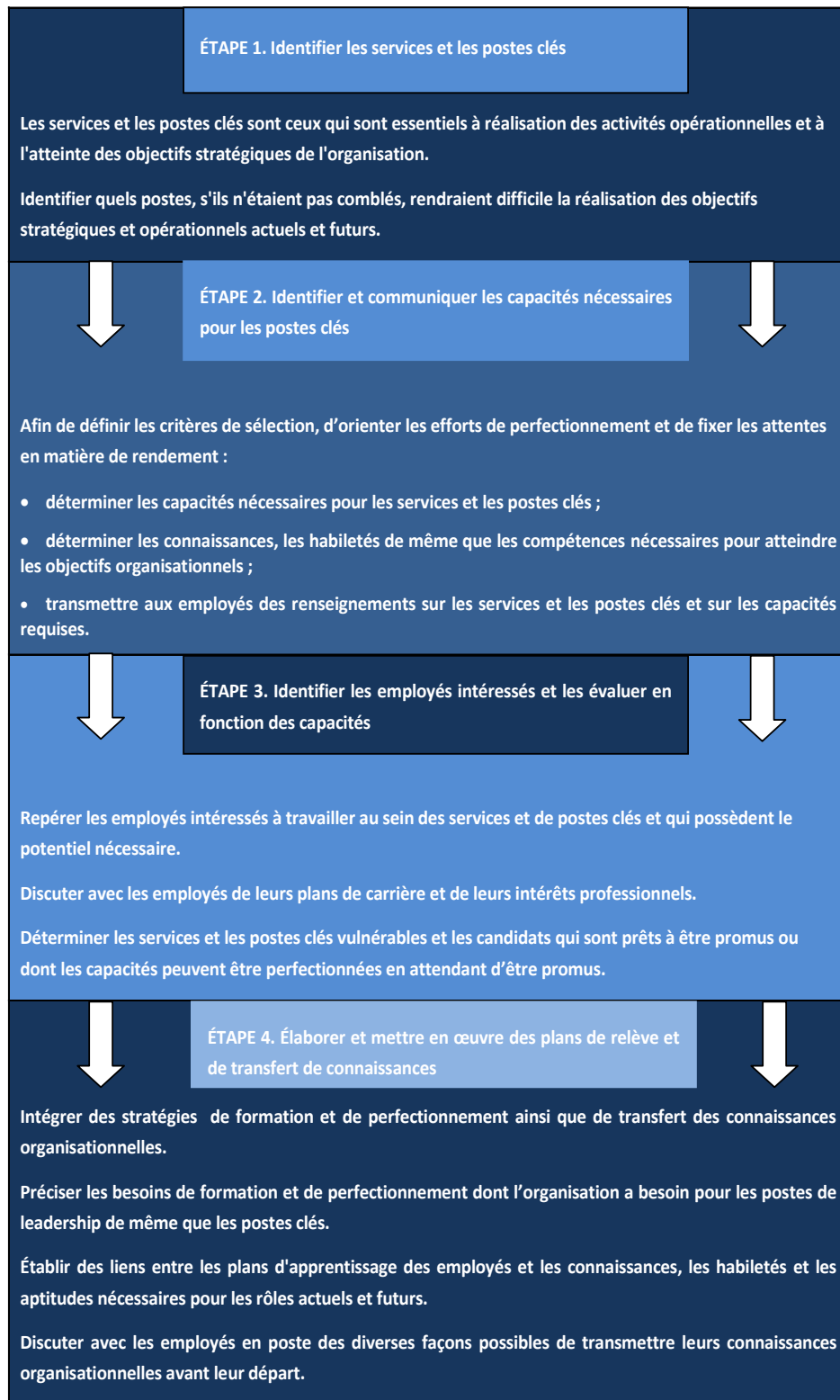
### *Les étapes d'un programme de gestion de la relève (GR)*

Établir un bon plan de relève requiert que chaque gestionnaire fasse un diagnostic de la situation au sein de son unité et qu'il évalue le niveau de risque auquel il fait face. Cet exercice mettra l'emphase sur les postes clés de son service, soit les postes qui ont un impact important pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Ce processus est aussi une occasion privilégiée de réfléchir aux compétences qui seront nécessaires pour favoriser l'atteinte des objectifs dans des environnements qui sont en constante évolution. Ainsi, les attentes envers le futur titulaire d'un poste pourraient être différentes de celles de son prédécesseur. Dans certains cas, de nouveaux profils de compétence seront établis à l'échelle organisationnelle, par exemple, pour les postes de gestion.

Le schéma suivant présente les étapes types d'un processus de planification et de gestion de la relève.

**Tableau 2 Processus de planification et de gestion de la relève**



### *Les facteurs de succès d'un programme de gestion de la relève (GR)*

L'expérience acquise par les organisations ayant réalisé des projets de GR montre que les conditions suivantes sont nécessaires pour assurer leur succès :

- l'implication et les compétences des gestionnaires en GR;

Les gestionnaires sont au cœur du processus de GR de leur unité. Ils doivent se sentir responsables de développer leur relève et doivent avoir les compétences pour évaluer la performance de leurs employés, pour déterminer leurs besoins de développement et pour les accompagner. Le gestionnaire doit jouer un rôle de leadership dans la démarche.

- l'engagement de l'administration municipale;

L'engagement de l'administration municipale est nécessaire pour faire évoluer la culture de l'organisation, pour supporter les investissements à faire en GR et pour gérer les obstacles au moment du déploiement du programme.

- l'alignement stratégique;

Une bonne compréhension de la stratégie à long terme de l'organisation permet de déterminer quels profils de leadership (connaissances, habiletés et attributs de leadership) vont lui permettre d'évoluer et de réussir dans le futur. L'analyse de ces profils permet de mieux comprendre les vrais besoins de relève et d'identifier les employés actuels qui ont ou qui pourraient acquérir les compétences nécessaires.

- l'intégration de la GR avec les autres stratégies de gestion des ressources humaines;

L'acquisition des talents, la gestion de la performance, le développement du leadership, la formation et, lorsque cela est possible, la rémunération doivent être intégrés dans une stratégie globale de gestion de la relève.

- le support du Service des ressources humaines.

La fonction de gestion des ressources humaines doit se mettre au service de l'organisation en encadrant la démarche de GR, en développant les outils appropriés et en supportant les gestionnaires.

## 1.2 ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE À LA VILLE DE SHERBROOKE

### *Les travaux réalisés à ce jour*

C'est sous la direction d'un chef de section du Service des ressources humaines que la Ville a réalisé divers travaux de gestion de la relève entre 2010 et 2014. Ces actions découlaient d'un plan d'ensemble d'une durée de cinq ans, qui visait à concrétiser la vision élaborée par le Service des ressources humaines autour des 3 axes suivants :

- la relève des employés;
- la relève des cadres;
- la gestion des connaissances critiques de l'organisation.

C'est dans le cadre de ce projet qu'un exercice d'identification des personnes admissibles à la retraite a été réalisé en 2014. Ce recensement n'a toutefois pas été mis à jour depuis ce temps.

J'ai consulté un document, daté de septembre 2014, qui présentait le bilan de la fin du projet. J'ai constaté que la Ville avait réalisé de nombreuses actions visant à gérer sa relève et à améliorer le transfert de connaissances au sein de l'organisation. Certaines de ces initiatives ont porté fruit de manière pérenne, de sorte que la Ville bénéficie encore de leurs effets. À titre d'exemple, mentionnons :

- révision des descriptions de fonctions et des profils de compétences pour l'ensemble des cadres;
- réduction du nombre d'emplois très spécialisés pour les remplacer par des emplois de généralistes, par exemple, ingénieur, agent de ressources humaines, conseiller juridique, magasinier d'équipements motorisés, technicien en ingénierie municipale, qui peuvent accomplir des mandats diversifiés, ce qui réduit les risques liés aux postes uniques;
- fusion de l'offre de service et regroupement d'activités afin de créer une masse critique suffisante de ressources au sein de même entité

administrative;

- adoption de critères minimaux de scolarité pour la dotation de postes-cadres. Par exemple, les postes de cadres supérieurs, directeur de services ou direction générale, nécessitent maintenant un diplôme universitaire et une formation additionnelle en administration de préférence un diplôme de deuxième cycle;
- affichage et embauche de postes permanents quelques mois avant la date de départ à la retraite d'un employé pour faciliter le transfert de connaissance;
- développement d'un programme de perfectionnement à l'intention des employés syndiqués admissibles à des postes de supervision syndiqués, par exemple, de pompier à lieutenant, de monteur à chefs monteurs, de technicien à chef technicien.

La section 3.3 présente les travaux que le Service des ressources humaines a entrepris plus récemment pour mieux positionner l'organisation en matière de gestion de la relève.

### *Portrait de la situation actuelle*

Puisque le dernier exercice d'identification des personnes admissibles à la retraite date de 2014, j'ai voulu faire un portrait de la situation actuelle. Des tableaux produits par le Service des ressources humaines ont été envoyés à chaque directeur de services. Ils montraient la liste des employés qui sont admissibles à une retraite sans pénalité au cours des cinq prochaines années. Afin de pouvoir juger de la situation à plus court terme, j'ai séparé ma cueillette d'information en deux blocs : les employés admissibles à la retraite sans pénalité pour les années 2018 et 2019, ainsi que ceux qui le seront en 2020, 2021 et 2022.

Bien que les données relatives aux dates d'admissibilité à la retraite ne signifient pas que toutes les personnes identifiées quitteront leur emploi à ce moment, cela représente un indicateur pertinent pour constater l'envergure des départs potentiels à la retraite et l'importance des effets que cela aura sur la gestion de la relève, notamment en ce qui a trait aux efforts de dotation et de transfert de connaissances.

Afin de compléter mon analyse, j'ai demandé aux directeurs de services d'identifier, à même la liste des employés admissibles, ceux qu'ils considéraient être des postes clés. À titre d'exemple, je leur ai mentionné que les emplois suivants pourraient être considérés comme des postes clés :

- les postes de direction;
- les postes nécessitant une expertise spécialisée ou rare, par exemple : sécurité des technologies de l'information et gestionnaire de projets d'expérience;
- les postes assumés par une seule personne qui détient des connaissances qui sont spécifiques aux opérations de la Ville, par exemple, connaissance de l'état de désuétude des ouvrages d'art de la Ville.

Le tableau qui suit présente les résultats de ma cueillette d'information en les classant en trois catégories de services :

- les services comptant plus de 150 employés;
- les services comptant entre 51 et 150 employés;
- les services de 50 employés et moins.

L'analyse des informations recueillies m'a permis de constater que les directeurs de services ont fait un exercice sérieux pour identifier leurs postes clés.

**Tableau 3 Sommaire des postes avec possibilité de retraite sans pénalité**  
(ci-après PPRSP) au cours des 5 prochaines années

Services	Nombre d'employés	Nombre de PPRSP			Nombre PPRSP qui sont des postes clés		
		D'ici 2 ans	D'ici 3 à 5 ans	Total 5 ans	% sur le total des postes	D'ici 5 ans	% sur le total des PPRSP
<b>Plus de 150 employés</b>							
Service A		64	28	92		26	
Service B	-	21	17	38	-	18	-
Service C.	-	13	15	28	-	22	-
Service D	-	29	22	51	-	21	
Service E	-	40	9	49	-	5	
<b>Sous-total</b>	<b>1 297</b>	<b>167</b>	<b>91</b>	<b>258</b>	<b>20%</b>	<b>92</b>	<b>36%</b>
<b>Entre 51 et 150 employés</b>							
Service F		20	11	31		7	
Service G	-	13	5	18	-	12	-
Service H	-	11	8	19	-	8	-
Service I	-	12	6	18	-	2	-
Service J	-	7	5	12	-	7	-
<b>Sous-total</b>	<b>432</b>	<b>63</b>	<b>35</b>	<b>98</b>	<b>23%</b>	<b>36</b>	<b>37%</b>
<b>50 employés et moins</b>							
Service K	-	2	5	7		1	
Service L	-	4	2	6	-	2	-
Service M	-	3	0	3	-	3	-
<b>Sous-total</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>18%</b>	<b>6</b>	<b>33%</b>
<b>Total de</b>	<b>1 816</b>	<b>239</b>	<b>133</b>	<b>372</b>	<b>21%</b>	<b>134</b>	<b>36%</b>

L'analyse des résultats consolidés confirme la prévision du Service des ressources humaines à l'effet que la Ville fait face à un défi important puisque 239 employés sont susceptibles de partir à la retraite d'ici moins de 2 ans. Cela représente une moyenne de 120 postes par année, soit une augmentation de 260 % en comparaison avec la moyenne annuelle de 46 départs observés au cours des années 2015 à 2017. Les prévisions pour les années 2020 à 2022 se rapprochent davantage du rythme moyen de retraite des années 2015 à 2017 puisque 133 employés seront admissibles sur une période de 3 ans.

#### *Autres éléments du contexte*

Outre les données précédentes, j'ai constaté que d'autres facteurs doivent être considérés dans l'appréciation du niveau de risque auquel la Ville fait face en ce qui a trait à la gestion de la relève.

### *Impact des négociations visant la modification du régime de retraite*

La Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal (Loi 15)<sup>1</sup> indique que les conditions des régimes de retraite doivent être modifiés à compter du 1er janvier 2014, afin de prévoir le partage à parts égales des coûts des régimes et le partage des déficits éventuels entre les participants actifs et la Ville.

Suite aux évaluations actuarielles réalisées dans le cadre de la mise en application de cette loi, la Ville a entrepris des négociations avec les représentants des participants aux deux régimes de retraite en vue de convenir d'une entente de restructuration respectant le cadre législatif. Pour ce qui est du *Régime de retraite des employées et employés*, bien que certains détails demeuraient en suspens en date de mes travaux, la Ville est confiante de conclure une entente d'ici l'été 2018. En ce qui concerne le *Régime de retraite des policiers et policières*, au moment où j'ai complété mes travaux, il n'était pas possible de prévoir l'échéance de l'entente.

Plusieurs employés admissibles à la retraite en vertu des règles actuelles du Régime de retraite des employées et employés repoussent leur décision dans l'attente de connaître les nouvelles modalités et de confirmer leur retraite. La Ville s'attend donc à assister à une importante hausse de départs à la retraite lorsque les nouvelles règles seront connues. Puisqu'un peu plus de 350 personnes sont âgées de 55 ans et plus présentement, l'impact sera ressenti dès 2018. Le Service des ressources humaines constate déjà une augmentation des demandes de rendez-vous avec l'actuaire chargé de rencontrer les participants avant que ceux-ci ne signent officiellement pour leur retraite.

### *Roulement du personnel*

La Ville gère constamment le remplacement d'employés ayant quitté leur emploi pour d'autres raisons que le départ à la retraite. Selon les données obtenues du Service des ressources humaines pour les années 2015 à 2017, c'est une moyenne de 90 employés

---

<sup>1</sup> Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal, Chapitre s-2.1.1, à jour au 1er mars 2018.

par année qui ont quitté la Ville dans un tel contexte. La situation touche particulièrement les employés temporaires qui sont davantage sujets à quitter leur emploi.

Rien n'indique que ces départs volontaires d'employés seront moins fréquents dans le futur. Les efforts nécessaires pour doter les postes ainsi laissés vacants s'ajouteront à ceux investis dans la gestion de la relève.

### *Rareté de main-d'œuvre*

Comme c'est le cas pour plusieurs organisations, la Ville fait face à des enjeux de rareté de main-d'œuvre. Je parlerai plus amplement de cette question à la section 3.1.



## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et Villes*<sup>1</sup> j'ai réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur le contrôle entourant la gestion de la relève à la Ville de Sherbrooke. J'ai réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001)* ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le *Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada*.

Mon audit visait à m'assurer que les gestionnaires à la Ville de Sherbrooke gèrent leur relève de façon efficace et efficiente et que l'administration municipale a mis en place les conditions favorisant une gestion adéquate de la relève. En outre j'ai voulu vérifier si le Service des ressources humaines supportait l'organisation dans la gestion de la relève.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances et qui sont également détaillés à l'annexe 1.

La Vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke applique la *Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1)* et en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mon audit couvre principalement les activités des quatre dernières années d'opération complètes de la Ville. Mes observations, mes tests et mes examens de dossiers ont été réalisés en 2018. Mes travaux ont pris fin en avril 2018.

---

<sup>1</sup> Québec Loi sur les cités et villes, RLRQ, chap-19, à jour 1<sup>er</sup> février 2018

### 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

La Ville de Sherbrooke est susceptible de faire face à un important défi de gestion de la relève au cours des prochaines années. Mon analyse a démontré que 239 employés sont susceptibles de partir à la retraite au cours des années 2018 et 2019. En effet, 40 % des employés de la Ville ont plus de 50 ans et 24 % ont plus de 55 ans.

Chaque service de la Ville gère sa relève de façon autonome. Des échanges ont eu lieu entre les directeurs de services et l'administration municipale, plus particulièrement pour la relève des postes de gestion, mais ceux-ci ne sont pas encadrés par une approche globale et des outils d'analyse communs. Cette façon de faire ne favorise pas le développement d'une vision d'ensemble, l'évaluation du niveau de risque global pour l'organisation et la reddition de comptes à l'administration municipale.

J'ai effectué une analyse de risque et j'ai évalué qu'à cet égard, 5 services ont un niveau de risque faible, 4 ont un risque modéré et 4 autres un risque élevé. Les risques élevés se situent principalement au niveau des services de taille moyenne, qui ont un rôle d'expertise important, qui ont de plus petites structures caractérisées par la centralisation des connaissances sur un nombre limité de personnes et qui font face à la rareté de main-d'œuvre.

Jusqu'à ce jour, l'administration municipale a préconisé une approche décentralisée qui est fondée sur la responsabilisation de chaque directeur de service. Je crois au contraire que des orientations claires doivent être adoptées et communiquées aux gestionnaires et aux employés par la haute direction.

À la date de mes travaux, le Service des ressources humaines était au début de l'élaboration de principes directeurs pour encadrer la gestion de la relève. Ces projets sont prévus être déployés en 2018 et leur mise en place s'échelonnera sur plusieurs mois, de sorte que les effets de celles-ci se feront sentir à moyen terme seulement.

Je ne peux donc pas conclure que la Ville s'est dotée d'une vision et d'une stratégie globale de gestion de la relève.

### **3.1 LA GESTION DE LA RELÈVE AU SEIN DES SERVICES MUNICIPAUX**

Par voie d'un questionnaire, j'ai consulté les directeurs de service afin d'identifier les actions qu'ils avaient réalisées en matière de gestion de la relève. Mes questions visaient à comprendre s'ils avaient :

- identifié leurs postes clés et évalué si une mise à jour des profils de compétence était nécessaire et, le cas échéant, procédé à cette révision;
- identifié les employés qui présentent le potentiel et l'intérêt pour combler d'éventuels départs d'employés affectés à des postes clés;
- initié des projets pour gérer la relève et assurer le transfert de connaissances au sein de leur service.

Je leur ai aussi demandé quelles étaient les conditions gagnantes qui leur permettraient de faire une bonne gestion de leur relève et quel support ils souhaitaient obtenir de l'administration municipale et du Service des ressources humaines.

En complément du sondage réalisé, j'ai fait deux groupes de discussions avec les directeurs de services afin d'échanger plus amplement sur ces questions.

#### **3.1.1 État d'avancement global de la gestion de la relève au sein des services**

Le tableau 2 présente les résultats du sondage réalisé auprès des gestionnaires de la Ville. J'y présente :

- a) le nombre de postes avec possibilité de retraite sans pénalité (PPRSP) d'ici les 2 prochaines années (2018-2019) ainsi que sur les 5 prochaines années (2018 à 2022).

Cette information est significative, car :

- même si certains des affichages à venir ne concernent pas des postes clés, la gestion d'un nombre élevé d'embauches, les efforts et les coûts inhérents à cette activité (processus de dotation, formation, coaching, évaluation) ne seront pas dédiés à la gestion des opérations courantes, ce qui peut entraîner des risques;
- même lorsque la Ville a déjà identifié une relève au sein de l'organisation, le poste libéré par le candidat à la relève doit ensuite être comblé sur le marché externe, ce qui nous amène aux critères de difficulté de dotation

présentés ci-après.

- b) le nombre de PPRSP sur 5 ans qui sont considérés comme des postes clés;
- c) le niveau de difficulté anticipé par les directeurs de service pour la dotation de leurs postes clés.

Pour faire cette évaluation, ceux-ci ont tenu compte de la présence, ou non, de relève interne et, lorsqu'il n'y en a pas, de la rareté de main-d'œuvre de certains postes spécialisés ainsi que du niveau d'attractivité de la Ville pour le type d'emploi concerné tout en considérant la présence, ou non, de compétition d'autres employeurs offrant le même type de postes.

- d) mon évaluation du niveau d'avancement de chacun des services en matière de GR. Celle-ci est basée sur les informations que j'ai obtenues de chacun des directeurs de services. Par souci de confidentialité, je ne présente pas le détail des initiatives de chacun des services. Mon évaluation est basée sur les critères suivants :

- en démarrage : le service a initié des réflexions, mais n'a pas élaboré un plan d'action structuré et en est à ses débuts dans la réalisation de ses activités de GR;
- en évolution : le service a initié des réflexions et a un plan d'action structuré, mais en est à ses débuts dans son déploiement, ou bien le Service a initié des réflexions, n'a pas de plan structuré, mais a déjà posé des actions visant à gérer la relève;
- avancée : le service a initié des réflexions, a un plan d'action structuré et a réalisé plusieurs actions visant à gérer la relève.

- e) mon évaluation du niveau de risque associé à la GR pour chacun des services repose sur les critères suivants :

- le volume de postes à pourvoir d'ici les prochaines années (*volume*) en mettant un focus particulier sur les années 2018-2019 qui présentent le risque le plus élevé, en raison du grand nombre de postes à combler et du fait que l'échéancier pour s'y préparer est relativement court;
- le nombre de PPRSP qui sont des postes clés (**NPC** : nombre de postes clés). Dans certaines situations, les postes concernés touchent directement la prestation de services aux citoyens; (*impact*)

- le niveau de difficulté anticipé par le service pour doter ses postes; (*rareté*)
- le niveau d'avancement du service en matière de GR;
- la nature des fonctions qui sont assumées par les postes clés à remplacer. (*expertise*). Certaines activités requièrent une expertise spécialisée qui rend d'autant plus difficile le recrutement d'employés qualifiés. C'est le cas notamment pour les postes de comptables, rares sur le marché et à qui on demande une connaissance de la comptabilité municipale ainsi que par exemple, les emplois d'urbanistes. En outre, ce type de poste requiert généralement une excellente planification de transfert de connaissances.

**Tableau 4 État d'avancement global de la gestion de la relève par service**

Services	Nombre de PPRSP			Niveau de difficulté dotation des postes clés	Avancement de la GR	Niveau de risque	Commentaires
	D'ici 2 ans	D'ici 5 ans	Postes clés (5 ans)				
<b>Plus de 150 employés</b>							
Service A	64	92	26	Moyen-Élevé	Évolution	Élevé	Volume / NPC/ Impact/
Service B	21	38	18	Moyen-Élevé	Avancé	Modéré	Volume / NPC / Impact
Service C	13	28	22	Faible	Évolution	Modéré	NPC / Impact
Service D	29	51	21	Moyen-Faible	Avancé	Modéré	Volume / rareté
Service E	40	49	5	Moyen-Élevé	Démarrage	Modéré	Volume
<b>Total</b>	167	258	92				
<b>Entre 51- 150 employés</b>							
Service F	20	31	7	Moyen-Élevé	Démarrage	Élevé	Volume / Rareté /
Service G	13	18	12	Moyen	Démarrage	Élevé	Rareté / NPC / Expertise
Service H	11	19	8	Moyen-Élevé	Démarrage	Élevé	Rareté / NPC / Expertise
Service I	12	18	2	Moyen	Évolution	Faible	-
Service J	7	12	7	Moyen	Évolution	Faible	-
<b>Total</b>	63	98	36				
<b>50 employés et moins</b>							
Service K	2	7	1	Moyen	Démarrage	Faible	-
Service L	4	6	2	Faible	Avancé	Faible	-
Service M	3	3	3	Faible	Avancé	Faible	-
<b>Total</b>	9	16	6				
<b>Total de tous les services</b>	239	372	134				

### *Niveau de difficulté anticipé pour la dotation des postes*

L'évaluation du niveau de difficulté du recrutement a été réalisée par les directeurs de services pour chacun de leurs postes clés. L'évaluation présentée dans le tableau correspond à une moyenne établie pour l'ensemble des postes clés du service. Comme l'indique le tableau précédent, 5 services, parmi les plus importants, en nombre d'employés, ont une évaluation globale *moyenne élevée*, 3 services ont une évaluation *faible* et 4 une évaluation *moyenne*.

Ces résultats reflètent bien mes discussions avec les directeurs de services. En effet, une bonne partie de nos échanges a porté sur cette question, ce qui m'a permis de constater que la difficulté à attirer une main-d'œuvre qualifiée touche plusieurs services et plusieurs catégories de personnel, par exemple :

- postes-cadres dans les services des finances et des technologies de l'information pour lesquels il y a une forte compétition sur le marché;
- postes de gestionnaires intermédiaires pour les Services de police et incendie. Plusieurs employés ne sont pas intéressés par les postes de gestion et le recrutement extérieur est difficile, notamment parce que les candidats provenant des grands centres sont difficiles à attirer en région;
- cadres supérieurs de plusieurs services, aussi en raison de la difficulté à attirer des candidats qualifiés en région;
- postes de gestionnaires de projets et de techniciens en infrastructures avec de l'expérience, qui sont rares sur le marché;
- postes de chauffeurs de camion. Le Service de l'entretien et de la voirie devra pourvoir un grand nombre de ces postes alors qu'il y a une pénurie sur le marché. De plus, les horaires atypiques en déneigement rendent ces postes moins attrayants. Cette dernière raison explique aussi les défis liés au recrutement des chefs d'équipe dans ce service;
- postes spécialisés dans le domaine du traitement des eaux.

Je parle plus amplement de la question de l'attractivité de la main-d'œuvre à la *section 3.2.2*.

### *Niveau global d'avancement en matière de gestion de la relève*

Mon évaluation du niveau d'avancement de la GR au sein des services est basée sur l'information obtenue à l'aide d'un questionnaire; celle-ci repose donc largement sur la perception des gestionnaires. J'ai ensuite complété les informations à la suite de discussions, lors des groupes témoins. Mon objectif n'est pas de faire une évaluation de la performance individuelle de chaque service, mais plutôt de donner un portrait global du niveau d'avancement à la Ville. Cet état de la situation actuelle permet de mettre en contexte et d'appuyer plusieurs constats que je fais dans les sections suivantes de mon rapport.

Au moment de ma cueillette d'information, 3 services avaient déjà entrepris des démarches structurées de GR depuis quelques mois. Ces démarches reposent sur une bonne connaissance de l'état de situation, sur l'identification des principales vulnérabilités du service et sur un plan d'action. Bien que la démarche soit moins formelle, j'ai évalué qu'un quatrième service était avancé, car il a un nombre peu élevé de postes clés pour lesquels la relève a été identifiée.

Pour les autres services, plusieurs ont entamé des discussions avec le Service des ressources humaines pour élaborer une stratégie et identifier les options qui s'offrent à eux. Par exemple, 2 services désirent d'abord procéder à une restructuration avant d'élaborer leur plan de GR. Cet exercice leur permettra de revoir leur structure, de redéfinir les postes et d'identifier leurs priorités de dotation. Comme cette réflexion peut s'échelonner sur quelques mois, leurs plans d'action ne seront probablement pas déposés avant l'automne 2018.

Pour d'autres services, des réflexions ont été amorcées par l'équipe de direction sans que le Service des ressources humaines soit mis à contribution. Ceux-ci n'ont pas de plan d'action formel.

Tous les directeurs rencontrés sont préoccupés par la gestion de la relève au sein de leur service et, plus largement, pour l'ensemble de la Ville. Ils reconnaissent que l'élaboration d'une vision organisationnelle, l'adoption d'une démarche globale et le développement de plans d'action structurés leur permettraient de réduire leur niveau de risque.

### *Niveau de risque lié à la gestion de la relève*

Plusieurs facteurs influencent le niveau de risque associé au départ massif d'employés à la retraite. Ceux que j'ai utilisés pour faire mon évaluation touchent principalement le volume de dotation pour les postes clés, le court délai pour se préparer à gérer la vague de départs qui est attendue en 2018-2019, la rareté de la main-d'œuvre pour certains postes, les enjeux de transfert de connaissances (particulièrement pour les postes spécialisés et les postes uniques) et le niveau d'avancement de la démarche de GR de chaque service.

Encore ici, mon intention n'est pas de produire un bulletin de chacun des services, mais plutôt de faire une appréciation globale de la situation en mettant en perspective les zones qui semblent les plus à risques et le niveau d'avancement des initiatives réalisées. Cette prise de connaissance est nécessaire pour cibler les priorités d'action de la Ville.

Sur la base de cette évaluation sommaire, j'ai constaté que 5 services ont un niveau de risque faible, 4 ont un risque modéré et 4 autres un risque élevé. Les risques élevés se situent principalement au niveau des services de taille moyenne, qui ont un rôle d'expertise important, qui ont de plus petites structures caractérisées par la centralisation des connaissances sur un nombre limité de personnes et qui font face à la rareté de main-d'œuvre.

À l'exception d'un cas, les plus grands services ont un niveau de risque modéré malgré qu'ils aient réalisé certaines actions en GR. En effet, ceux-ci devront gérer un volume élevé de remplacement de personnel qui offre des services directement aux citoyens. De tels contextes requièrent la mise en place de bons processus de formation à l'entrée et de transfert de connaissances. En ce qui a trait au service de la catégorie 150 employés et plus dont le niveau de risque est jugé élevé, il devra gérer de très nombreux départs à court terme dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. De plus, son offre de services s'adresse directement aux citoyens.

#### **3.1.2 Autres observations sur la gestion de la relève au sein des services**

Les bonnes pratiques préconisent qu'un processus uniforme soit utilisé par toutes les parties prenantes pour faire le diagnostic préalable à l'établissement des plans de relève. L'ensemble de la démarche constitue alors le *programme de gestion de la relève*.

Les constats de la section précédente démontrent que chaque service de la Ville de Sherbrooke gère sa relève de façon autonome. Une telle approche ne favorise pas le développement d'une vision d'ensemble, l'évaluation du niveau de risque global pour l'organisation et la reddition de comptes à l'administration municipale pour faire état de l'avancement de la démarche et de l'évolution du niveau de risque.

#### *Identification et documentation des postes clés et des postes vulnérables*

Deux services m'ont indiqué avoir déjà réalisé formellement une prévision des départs à la retraite et élaboré des scénarios de relève. L'information que j'ai obtenue des autres services a été compilée à l'aide de questionnaires que je leur ai fournis. Cela ne signifie pas que certains d'entre eux n'avaient pas déjà eu des réflexions à ce sujet, mais démontre qu'il n'y a pas eu de documentation formelle ni de partage de cette information à l'échelle organisationnelle.

#### *Révision des profils de compétence et identification des candidats à la relève*

Les organisations qui mettent en place un programme de GR profitent de l'occasion pour revoir les profils de compétence de leurs postes clés afin de s'assurer de choisir des candidats ayant les compétences et les aptitudes nécessaires pour répondre aux nouveaux défis de l'organisation.

La Ville a révisé les descriptions des postes de gestionnaires récemment et s'apprête à revoir leurs profils de compétence. D'autre part, certains directeurs de services ont commencé l'identification de la relève de leurs postes clés en définissant eux-mêmes leurs critères de sélection.

#### *Préparation de plans de relève et planification du transfert de connaissance*

Bien que la plupart des services aient réalisé certaines actions de GR, aucun d'entre eux ne possède un plan de relève complet intégrant l'identification des postes clés, l'évaluation des vulnérabilités, la description des profils de compétence, l'identification des candidats à la relève, les plans de formation et les plans de transfert de connaissances.

## RECOMMANDATION

### Je recommande aux directeurs de services :

1. - de s'assurer qu'ils ont une compréhension claire et documentée de la situation actuelle en ce qui concerne les départs à la retraite et de tout mouvement de main-d'œuvre qui nécessite une gestion de la relève ;
2. - d'évaluer leurs zones de vulnérabilité et leurs risques et de communiquer ceux-ci à l'administration municipale ;
3. - de travailler étroitement avec le Service des ressources humaines pour définir les meilleures stratégies applicables à leur contexte et pour développer un plan d'action en GR qui permettra de gérer leurs risques ;
4. - d'évaluer les efforts et les coûts des actions prévues, d'identifier s'ils peuvent les financer à même leurs budgets de fonctionnement et, le cas échéant, de discuter avec l'administration municipale des sources de financement complémentaires;
5. - de rendre compte régulièrement à l'administration municipale de l'avancement de leurs plans d'action et de leur niveau de risque.

## COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Après discussion avec le comité de direction, nous sommes d'accord avec les constats. Nous allons mettre en place un comité supervisé par Madame Nathalie Carignan, directrice du Service des ressources humaines, pour gérer la relève et rencontrer vos recommandations.

### 3.2 LE RÔLE DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE

L'implication de la haute direction est une condition essentielle de succès d'un programme de GR. Les paragraphes qui suivent présentent mes commentaires sur l'implication de l'administration municipale dans la gestion de la relève.

### 3.2.1 Promotion du programme de gestion de la relève

#### *Compréhension de la situation actuelle et de ses impacts sur l'organisation*

La haute direction a mentionné qu'elle possède un portrait clair des éventuels départs à la retraite pour les postes de gestionnaires de l'organisation. Elle discute régulièrement de ces questions avec les directeurs de services et connaît les options envisagées pour le remplacement de ces postes clés.

Cependant, puisque le dernier exercice d'identification des personnes admissibles à la retraite a été réalisé en 2014, l'administration municipale n'a pas une vision complète et actualisée de la situation pour tous les postes clés, dont plusieurs ne sont pas des postes de gestion.

Selon la haute direction, le roulement élevé de personnes pourrait avoir des impacts sur les activités de développement stratégique de la Ville, mais elle ne croit pas que cela aura un impact sur l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Pour leurs parts, les directeurs de services ont une appréciation différente de la situation puisqu'ils s'inquiètent des impacts que le roulement élevé de la main-d'œuvre pourrait avoir sur le déroulement de leurs opérations.

N'ayant pas rencontré les membres du Conseil municipal, je ne suis pas en mesure d'apprécier leur niveau de connaissance de la situation actuelle. Cependant, mes discussions avec les directeurs de services m'ont permis de constater que ces derniers souhaitent que les élus municipaux soient bien informés des enjeux éventuels liés à la gestion de la relève et des impacts que cela pourrait avoir sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon eux, cette connaissance de la situation est essentielle pour être en mesure de bien apprécier les demandes d'investissements qui leur sont faites ainsi que pour comprendre les changements qui sont proposés par l'organisation pour gérer les enjeux de main-d'œuvre.

#### *Promotion d'une démarche organisationnelle structurée reposant sur les bonnes pratiques de gestion de la relève*

Jusqu'à ce jour, l'administration municipale a préconisé une approche décentralisée qui est fondée sur la responsabilisation de chaque directeur de service. Bien que le plan d'action 2018 du Service des ressources humaines inclut des initiatives qui visent à prévenir les impacts de la pénurie de main-d'œuvre, il n'a pas reçu le mandat de mettre

en place un programme intégré de GR ni de développer des outils de travail qui permettraient d'harmoniser les approches utilisées par les services et d'en assurer la communication à tous les niveaux de l'organisation.

### *Communication continue et engagement de l'administration municipale*

La haute direction n'a pas communiqué sa vision ni de ses attentes en matière de gestion de la relève. Il est d'intérêt que des orientations claires soient adoptées et communiquées aux gestionnaires et aux employés. Un tel message soulignerait l'importance stratégique de la démarche de GR dans le contexte des nombreux départs anticipés et permettrait d'identifier les orientations préconisées ainsi que d'exprimer les attentes de l'administration municipale.

J'ai aussi constaté qu'il n'y a pas de processus formel de communication entre la haute direction et les futurs candidats à la relève des postes de gestion. De telles discussions permettent de bien définir les attentes de la direction envers les futurs gestionnaires, de communiquer le soutien des hauts dirigeants et de mobiliser la relève.

### **3.2.2 Identification et gestion des obstacles au succès du programme**

#### *Contraintes liées aux relations de travail*

J'ai identifié plusieurs facteurs liés aux relations de travail, qui ont un impact sur le processus de gestion de la relève.

En ce qui a trait aux employés syndiqués, la relève doit être gérée en tenant compte des règles relatives à l'affichage des postes. Selon les conventions collectives, tous les employés respectant les exigences de base pour un poste affiché peuvent postuler pour celui-ci. Parmi ceux qui ont déposé leur candidature, c'est la personne qui a le plus d'ancienneté qui sera choisie. Cela peut faire en sorte que, dans certaines circonstances, le candidat possédant les meilleures compétences et habiletés ne soit pas retenu, ce qui peut être démobilisant. De plus, les directeurs de service ont mentionné qu'ils hésitent parfois à mettre des efforts importants dans le développement et le transfert de connaissances d'un candidat en sachant qu'il y a un risque qu'il ne soit pas sélectionné.

Afin d'éviter de tels cas, la Ville a négocié avec les cols bleus la possibilité d'ajouter des critères de compétences lors de l'affichage de certains postes. Dans ces situations, l'employé de sa division qui répond à ces critères aura priorité. Le Service des ressources

humaines compte aussi faire de même avec les cols blancs. Bien que cela ne soit pas applicable à tous les affichages, l'utilisation de cette clause améliore les chances de promouvoir un candidat possédant toutes les compétences et habiletés requises.

En outre, en vertu de lettres d'ententes avec les cols blancs et les cols bleus, il est prévu que la Ville puisse faire l'affichage d'un poste avant que celui-ci ne soit vacant, et ce, dès que le titulaire fait part de son intention de quitter pour la retraite. Cette approche permet de procéder plus tôt à l'embauche d'un remplaçant et de réaliser la formation et le transfert de connaissances alors que l'employé qui quittera son poste est toujours en place. L'application de cette clause semble cependant peu utilisée puisque cela requiert que plusieurs conditions soient en place, dont l'annonce préalable de l'employé qui désire prendre sa retraite et le budget nécessaire pour faire du doublement de postes.

En ce qui concerne le remplacement des cadres, la Ville doit considérer *l'article 8 du protocole des cadres* qui indique que la Ville doit procéder à un affichage de poste à l'interne. Malgré cela, comme ce fut déjà le cas par le passé, le Conseil municipal peut autoriser la nomination d'un cadre sans affichage après en avoir informé *l'Association des cadres*.

À la lumière des constats précédents, je conclus que les instances municipales ont déjà entrepris des discussions avec ses partenaires afin d'identifier et de mettre en place des opportunités d'améliorations de ses processus de dotation. Il faut cependant constater que l'application de ces mesures demeure l'exception plutôt que la règle.

### *Attractivité de la main-d'œuvre*

Historiquement, les municipalités québécoises ont toujours été reconnues comme des employeurs attrayants et avaient peu de difficulté à pourvoir leurs postes. Le contexte de marché a toutefois évolué et la dotation de main-d'œuvre présente maintenant un défi important. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, notamment :

- la pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines d'expertise;
- la compétition importante d'entreprises de tous les secteurs qui offrent des salaires et, dans certains cas, des conditions de travail plus avantageuses;
- l'évolution de la culture des travailleurs des nouvelles générations qui

recherchent moins la stabilité à long terme, mais qui privilégient des environnements de travail adaptés à leur réalité, par exemple : flexibilité des horaires, autonomie, capacité d'innovation;

- la difficulté à attirer des candidats provenant des grands centres urbains;
- le manque d'intérêt pour certains types d'emplois.

De plus, le fait que plusieurs postes affichés par la Ville sont des emplois temporaires est une contrainte supplémentaire pour l'organisation. En effet, dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, certains candidats plus expérimentés recherchent des postes permanents. Dans le contexte où plusieurs postes temporaires ont un caractère *quasi permanent*, la Ville devrait analyser les avantages et les inconvénients de convertir certains d'entre eux en postes permanents. Cette analyse doit aussi considérer que le roulement des employés temporaires est plus élevé, ce qui représente un coût supplémentaire pour la Ville.

Dans le contexte de gestion de la relève, les défis d'attraction de main-d'œuvre constituent un risque majeur pour la Ville de Sherbrooke et des mesures d'atténuation doivent être mises en place. Le Service des ressources humaines a identifié certaines actions stratégiques qu'il désire initier dès 2018. Puisqu'il s'agit de projets structurants, leurs mises en place s'échelonneront sur plusieurs mois et les effets de ceux-ci se feront sentir à moyen terme seulement.

### **3.2.3 Financement des initiatives de gestion de la relève**

La mise en place d'un programme de gestion de la relève nécessite que des ressources financières, matérielles et humaines soient investies en surplus des coûts d'opération courants. À titre d'exemples, voici différents coûts inhérents à ce type de programme :

- coûts de développement de l'approche et des outils de GR;
- coûts d'évaluation des ressources, par exemple, des tests psychométriques;
- coûts de formation et de développement des compétences;
- coûts de dotation permettant de réaliser des volumes d'embauches dépassant la charge de travail habituelle;

- coûts de transfert de connaissances, qui peuvent inclure les coûts inhérents à la main-d'œuvre nécessaire au doublement de poste.

### *Investissements en développement des compétences*

La Ville de Sherbrooke a réalisé des investissements significatifs dans un programme de formation qui vise à supporter l'implantation d'une philosophie de gestion *Lean*. La direction prévoit d'ailleurs continuer à investir dans la formation *Lean* pour les deux années à venir. Bien que cette initiative soit bénéfique pour la Ville, elle canalise l'essentiel des efforts et des budgets de formation. Toutefois, l'offre de formation devrait aussi inclure :

- de la formation visant à développer les habiletés de gestion des cadres. Ce type de compétences est complémentaire à celles développées dans les formations *Lean* qui sont davantage axées sur l'efficacité opérationnelle;
- de la formation offerte aux employés dans le cadre de plans de perfectionnement personnalisés développés en vue d'une planification de carrière;

En outre, certains gestionnaires ont souhaité que la Ville mette de l'avant un programme de mentorat et qu'elle donne de la formation à ses principaux dirigeants pour qu'ils soient aptes à bien remplir ce mandat.

### *Investissements pour le transfert de connaissances*

Le départ d'un employé à la retraite a pour conséquence qu'il quitte avec un bagage d'informations qui n'est pas partagé par d'autres personnes et qui n'est pas documenté. Dans certaines situations, cette perte de connaissances peut avoir des impacts importants sur le déroulement des opérations. Les bonnes pratiques suggèrent de mesurer le niveau de risque lié à chacun des postes et de mettre en place les actions visant à atténuer celui-ci.

Une des mesures qui peut être utilisée lorsque le niveau de risque est élevé et que la nature du poste le justifie est de procéder à l'embauche, avant le départ à la retraite, de sorte qu'il y ait une période de transfert de connaissances. Par le passé, des ressources supplémentaires pouvaient être accordées par l'octroi de budgets spécifiques pour permettre le dédoublement de certains postes-cadres. Cette façon de faire a été revue

et les services qui souhaitent poursuivre cette pratique doivent maintenant la financer à même leurs budgets d'opération ou dans les budgets de leurs projets.

### *Investissements pour l'amélioration des processus en ressources humaines*

La section 3.3 présente mes constats sur le rôle du Service des ressources humaines dans la gestion de la relève de la Ville. Pour la présente section, je commenterai l'aspect financier lié aux changements des pratiques en ressources humaines.

Le rôle de leadership que doit jouer le Service des ressources humaines dans la GR nécessite des efforts et des coûts à différents niveaux, notamment : le développement de modèles de compétence, l'évaluation de personnel et la dotation des postes.

Les coûts de mise en place de toutes les actions visant la gestion intégrée de la GR devraient être évalués et discutés avec l'administration municipale dans le but d'identifier les sources de financement nécessaires au succès du projet.

## RECOMMANDATION

### **Je recommande à l'administration municipale :**

*6. - de dresser un état de situation complet et à jour en ce qui a trait à la gestion de la relève de la Ville, incluant une identification des enjeux, des risques et des impacts potentiels dans chacun des principaux domaines d'activités;*

*7. - sur la base de l'information obtenue, de déterminer les orientations et la vision du projet de GR qu'elle préconise et de communiquer celles-ci à tous les niveaux de l'organisation;*

*8. - de demander au Service des ressources humaines de lui proposer une approche et un plan d'action qui assureront le succès du projet de GR. Le plan devra couvrir toutes les actions relatives à la GR, incluant les enjeux d'attractivité de la main-d'œuvre. Le plan devra inclure des mesures à court terme qui tiennent compte du fait que les mouvements de main-d'œuvre sont attendus dès 2018 ;*

*9. - de demander au Service des ressources humaines de déterminer l'ampleur des investissements nécessaires et d'identifier les sources de financement;*

*10. - de demander qu'un processus de reddition de comptes soit mis en place afin de les*

*informer régulièrement de l'avancement du projet, des contraintes observées, de l'évaluation des niveaux de risque et, le cas échéant, des mesures correctives à prendre.*

#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Après discussion avec le comité de direction, nous sommes d'accord avec les constats. Nous allons mettre en place un comité supervisé par Madame Nathalie Carignan, directrice du Service des ressources humaines, pour gérer la relève et rencontrer vos recommandations.

### 3.3 LE RÔLE DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Le Service des ressources humaines est un acteur clé du programme de GR. Les sections qui suivent dressent un portrait du rôle de celui-ci dans le contexte de gestion de la relève.

#### 3.3.1 Développement d'une stratégie globale de gestion de la relève

Comme le préconisent les bonnes pratiques, un programme de GR doit intégrer plusieurs volets de la gestion des ressources humaines tels que l'acquisition des talents, la gestion de la performance, le développement du leadership, la formation et lorsque cela est possible, la rémunération.

En 2017, une réflexion entreprise par le Service des ressources humaines a permis d'identifier ses priorités d'action pour l'année 2018. Un des enjeux ciblé est libellé ainsi : *composer avec une pénurie de main-d'œuvre générale dans un contexte de départs potentiels importants*. Cet énoncé était appuyé par un constat à l'effet que près de 40 % des employés avaient plus de 50 ans et que 24 % des employés avaient plus de 55 ans.

Cinq actions ont été identifiées par le Service des ressources humaines pour gérer cette situation :

- optimiser les processus de dotation;
- développer une plus grande ouverture à la diversité;
- développer des stratégies de marketing innovantes;

- améliorer la capacité d'attraction de la *Ville Employeur de choix*;
- instaurer des mécanismes de développement des compétences internes.

Puisqu'à la date de mes travaux, le Service des ressources humaines en était au début de la planification de ces projets, je n'ai pas été en mesure d'évaluer concrètement la portée, les objectifs et les plans d'action de ceux-ci. Je ne peux donc pas conclure que Ville s'est dotée d'une vision et d'une stratégie globale de GR. En effet, les volets d'identification des postes clés, d'évaluation de la vulnérabilité de ceux-ci et d'élaboration de plans de relève, ne semblent pas faire partie des priorités actuelles.

Je n'ai également constaté que certains éléments clés, tels que les processus d'évaluation du personnel et les discussions entourant le cheminement de carrière, ne sont pas inclus dans l'actuel plan d'action. Plusieurs des directeurs de services rencontrés se sont dits favorables à l'instauration de ces pratiques et croient qu'elles faciliteraient la GR.

Malgré ce qui précède, mes discussions avec les représentants du Service des ressources humaines m'ont permis de constater qu'il y a une réelle prise de conscience de l'ampleur des défis qui attendent la Ville et que les axes du plan d'action actuel sont pertinents, même s'ils sont incomplets pour assurer une gestion proactive de la GR.

### **3.3.2 Développement d'une approche et des outils pour supporter les gestionnaires**

La fonction de gestion des ressources humaines doit se mettre au service de l'organisation en encadrant la démarche de GR, en développant les outils appropriés et en supportant les gestionnaires.

Le plan de GR déployé de 2010 à 2014 a permis la réalisation de plusieurs activités de GR inspirées des bonnes pratiques. À titre d'exemple, la démarche préconisait l'identification des employés à fort potentiel qui étaient susceptibles d'être promus au poste cadres de niveau intermédiaire ou supérieur. Cette activité était réalisée de façon informelle par les supérieurs immédiats lors de l'exercice des activités d'encadrement de leurs employés et de façon structurée par le Service des ressources humaines lors des concours de sélection soit, par entrevue et tests psychométriques. Cette dernière pratique est d'ailleurs toujours en vigueur.

Par ailleurs, une des priorités du Service des ressources humaines pour 2018 est de développer des modèles de compétences par catégorie de cadres ainsi qu'un plan d'évaluation des cadres. Ces outils faciliteraient le rôle des gestionnaires et permettraient d'assurer une meilleure uniformité en matière de GR.

J'ai cependant constaté qu'il n'y a plus de porteur du dossier de la GR au Service des ressources humaines depuis 2014. En conséquence, les directeurs de services ne reçoivent plus d'encadrement méthodologique. Comme plusieurs d'entre eux sont en poste depuis peu, ils n'ont pas participé au projet de 2010 à 2014 et n'ont pas les outils nécessaires pour accomplir la GR de la manière la plus efficace et efficiente possible. J'ai d'ailleurs constaté que plusieurs des gestionnaires que j'ai consultés avaient un souvenir assez vague du projet initié en 2010.

### **3.3.3 Soutien offert aux directeurs de services**

#### *Conseil stratégique et soutien au déploiement de l'approche et des outils*

Le Service des ressources humaines a récemment procédé à une restructuration de ses activités de façon à jouer un rôle-conseil plus actif. La nouvelle structure est orientée sur le partenariat avec les autres services de la Ville. L'objectif visé est que les conseillers en ressources humaines agissent auprès des directeurs de service pour toute question concernant la gestion des ressources humaines, incluant la GR.

Le nouveau rôle et les orientations du Service des ressources humaines sont bien compris par les autres directeurs de service et ils s'en disent satisfaits. Plusieurs d'entre eux ont déjà constaté que cette approche leur apporte une grande valeur ajoutée. À court terme, le défi est que les besoins des services sont importants et plusieurs gestionnaires ont déjà constaté que les conseillers en ressources humaines peinent à suffire à la tâche et croient que cette tendance se maintiendra pendant une longue période. Cela s'explique notamment par le fait que chaque conseiller en ressources humaines doit supporter plusieurs services tout en gérant le changement.

#### *Gestion efficace du processus de dotation*

Plusieurs gestionnaires jugent que le processus de dotation est lourd et que les délais d'embauche sont trop longs. Ils s'inquiètent des impacts de la hausse du volume de postes à combler sur ces délais dans le futur.

Du côté du Service des ressources humaines, on m'a mentionné qu'en date de notre rencontre, le service n'accusait aucun retard dans le traitement des dossiers de dotation. On m'a aussi indiqué que 18 dossiers de retraite avaient été traités dans la semaine précédente, preuve que les prochains mois s'annoncent actifs à ce chapitre.

Le Service des ressources humaines a initié des démarches en vue d'améliorer son processus de dotation. Ce projet fait partie des 5 priorités identifiées pour 2018. Je n'ai toutefois pas été en mesure d'évaluer la portée, les objectifs, ni l'approche préconisée pour ce projet, car il n'existe pas de plan à cet effet.

Au-delà des améliorations de processus qui devraient avoir un impact positif sur la charge de travail des ressources agissant en dotation, la Ville n'a pas estimé quel sera l'impact de la hausse du volume de postes à combler sur ses délais de dotation et n'a pas identifié, à ce jour, les mesures qu'elle mettra en place pour faire face à cette augmentation tout en satisfaisant les attentes de ses clients internes.

## RECOMMANDATION

*Je recommande au Service des ressources humaines :*

*11. - de bonifier ses plans d'action actuels afin d'y ajouter les mesures complémentaires qui permettront à la Ville d'avoir une stratégie intégrée en matière de gestion de la relève;*

*12. - d'évaluer les efforts et les coûts de mise en œuvre de ses plans d'action et de discuter avec l'administration municipale afin d'obtenir le financement nécessaire au succès du projet, en considérant que des mesures à court terme devront être prises;*

*13. - de définir son rôle et le niveau de support qu'il entend offrir aux directeurs de services en collaboration avec l'administration municipale;*

*14. - de communiquer à l'ensemble de l'organisation la vision, la stratégie, les principales actions prévues et son rôle en matière de GR;*

*15. - de travailler en collaboration avec les directeurs de services afin d'identifier des solutions adaptées à leur contexte, notamment en ce qui a trait aux stratégies de relève par service et à l'attractivité de la main-d'œuvre par nature de postes.*

## COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Après discussion avec le comité de direction, nous sommes d'accord avec les constats. Nous allons mettre en place un comité supervisé par Madame Nathalie Carignan, directrice du Service des ressources humaines, pour gérer la relève et rencontrer vos recommandations.



## Annexe 1

### Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

Les critères d'évaluations sont élaborés en fonction des meilleures pratiques.

#### Objectif 1

S'assurer que les gestionnaires, à la Ville de Sherbrooke, gèrent leur relève de façon efficace et efficiente.

#### *Critères*

- les gestionnaires sont responsabilisés vis-à-vis la gestion de la relève;
- les postes susceptibles de devoir être comblés à court et moyen terme sont identifiés;
- les postes critiques et la relève potentielle sont identifiés;
- les plans de transfert de connaissance sont définis;
- les gestionnaires ont les compétences pour mettre en œuvre le programme de gestion de la relève au sein de leurs services.

#### Objectif 2

L'administration municipale a mis en place les conditions favorisant une gestion adéquate de la relève.

#### *Critères*

- l'administration municipale supporte la démarche de gestion de la relève et en fait la promotion auprès des gestionnaires;
- l'administration municipale est proactive dans l'identification et la gestion des obstacles liés à une gestion efficiente de la relève;
  - l'administration municipale supporte les investissements nécessaires de la relève.

#### Objectif 3

Le Service de ressources humaines supporte l'organisation dans la gestion de la relève.

### *Critères*

- le Service des ressources humaines a développé un programme de gestion de la relève reposant sur une vision et une stratégie globale;
- le Service des ressources humaines a développé des mécanismes et des outils permettant de faciliter la gestion de la relève;
- le Service des ressources humaines supporte les directeurs de service dans la gestion de la relève.