



Bureau de la vérificatrice générale

**Suivi de la vérification du Plan directeur des
ressources humaines de 2011**

**Déposé devant le Comité de la vérification
Le 27 avril 2021**

Table des matières

Résumé	1
Conclusion	3
Remerciements	4
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre	5

Résumé

Le suivi de la vérification du Plan directeur des ressources humaines de 2011 faisait partie du Plan de travail de 2020 du Bureau du vérificateur général.

La précédente vérification de suivi du Plan directeur des ressources humaines, déposée auprès du Comité de vérification en octobre 2015, indiquait que quatre des neuf recommandations découlant de la vérification de 2011 étaient partiellement achevées et que trois recommandations n'avaient pas été lancées à l'époque. Par conséquent, le suivi a ensuite été intégré dans le Plan de travail de 2020 du Bureau du vérificateur général afin de revoir les sept recommandations.

Voici les principales constatations de la vérification de 2011 :

- Le Service des ressources humaines de la Ville doit opter pour une approche plus normative et plus intégrée de la planification des ressources humaines.
- Les méthodes et les processus liés à la planification des effectifs à moyen et long termes doivent être normalisés et les données des effectifs doivent être définies de manière plus officielle, puis analysées en vue de la planification.
- Le Service des ressources humaines doit faire une analyse des besoins en main-d'œuvre dans l'ensemble des services pour appliquer un plan d'affectation à long terme des effectifs à l'échelle de la Ville.
- L'analyse et la production de rapports sont essentielles pour faciliter la planification à long terme de la main-d'œuvre. Des capacités d'analyse et de rapport plus robustes permettraient de rehausser l'information de routine fournie aux services à propos des besoins, des objectifs et des résultats actuels et futurs en matière de main-d'œuvre.
- Les Services des RH devraient mener, dans l'ensemble de la Ville, une analyse des besoins en planification de l'effectif.
- La Ville devrait mettre en œuvre des plans de main-d'œuvre de trois et de cinq ans et définir les postes critiques dans toutes les directions générales.

Afin de tenir compte des points à améliorer ci-dessus, la vérification originelle du Plan directeur des RH prévoyait neuf recommandations à mettre en œuvre par la Ville d'Ottawa. Le suivi de 2015 de la vérification de 2011 du Plan directeur des RH a permis d'évaluer l'état d'avancement de chaque recommandation, dont les résultats sont résumés dans le tableau 1 ci-après. Par la suite, sept constatations ont été évaluées

dans le cadre du suivi de 2021. Les détails de l'évaluation sont reproduits dans le rapport détaillé.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de la mise en œuvre des recommandations

Recommandations	État en date de janvier 2014	État en date de février 2020 selon la direction	État en date de janvier 2021 selon le BVG
N° 1	Partiellement achevée	Achevée	Partiellement achevée
N° 2	À venir	Achevée	Partiellement achevée
N° 3	À venir	Achevée	Achevée
N° 4	Achevée	--	--
N° 5	Achevée	--	--
N° 6	Partiellement achevée	Achevée	Achevée
N° 7	Partiellement achevée	Achevée	Achevée
N° 8	À venir	Achevée	Achevée
N° 9	Partiellement achevée	Achevée	Partiellement achevée
Total	2 achevées (22,2 %) 4 partiellement achevées (44,4 %) 3 à venir (33,3 %)	7 achevées (100 %)	4 achevées (57,1 %) 3 partiellement achevées (42,9 %)

Conclusion

Depuis notre suivi précédent, déposé en octobre 2015, la direction a achevé quatre recommandations concernant l'analyse régulière des données sur la planification de la main-d'œuvre dans l'ensemble de la Ville et de la planification de la relève pour les segments « critiques » de la main-d'œuvre. Toutefois, trois recommandations restent partiellement achevées. Il existe des plans pour tenir compte de chacune des autres recommandations dans le document intitulé « Un effectif épanoui : feuille de route et plan d'action » (le Plan pour un effectif épanoui), qui a été déposé à titre d'initiative

stratégique en 2019. Afin d'achever intégralement ces recommandations, la direction doit s'assurer que les principales activités du Plan pour un effectif épanoui sont mises en œuvre.

Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre pour chacune des recommandations en date du 1^{er} février 2020, ainsi que l'évaluation du Bureau de la vérificatrice générale (BVG) en date du 2 février 2021.

Recommandation n° 1

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services des ressources humaines adoptent une approche plus prescriptive et mieux intégrée, dont des méthodes et des processus normalisés, pour la planification de l'effectif à moyen et à long termes (soit trois et cinq ans). La planification de l'effectif consiste fondamentalement à :

- a) faire concorder les besoins opérationnels stratégiques avec les tendances à long terme dans l'évolution des talents;
- b) analyser les sources de l'offre de main-d'œuvre externe et les incidences sur la demande de travailleurs;
- c) planifier proactivement en tenant compte des compétences et des ressources projetées nécessaires pour établir des plans directeurs à plus long terme.

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Pour donner suite à la réponse apportée à la recommandation 2, les Services des RH mettront au point une approche et des modèles pour la planification intégrée de l'effectif à l'intention des directions générales d'ici la fin du premier trimestre de 2013 dans le cadre de la Structure des rapports de planification et de rendement de la Ville et du processus de planification budgétaire. L'approche intégrée s'inspirera des processus actuels appliqués dans la planification à court terme de l'effectif, par exemple le processus budgétaire annuel, le processus de planification de la relève, qui consiste à recenser les postes essentiels, les rapports sur les postes à pourvoir et l'utilisation des indicateurs du Tableau de bord des talents. Les Services des ressources humaines veilleront à l'intégration de ces éléments avec le Cadre de planification municipale.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

En 2013, la direction a envisagé d'acheter une solution commerciale pour la planification de l'effectif, ce qui a toutefois été jugé trop complexe et prohibitif du point

de vue des coûts. En 2014, les Services des RH ont mis au point, en faisant appel à Microsoft Excel, une trousse d'outils pour la planification de l'effectif, qui a été approuvée par la haute direction au troisième trimestre de 2014.

En 2015, on a adressé à toutes les directions générales le Guide de planification de l'effectif et le Manuel de planification de l'effectif des directions générales. On a procédé à une analyse environnementale et on a réuni les données des directions générales, notamment l'analyse des opérations, les changements attendus dans les trois à cinq années suivantes et l'offre de travailleurs d'après l'attrition et les lacunes de compétences. Six directions générales (qui existaient avant le remaniement de 2016) ont constaté qu'il fallait adopter des plans d'effectifs, et ces plans ont été établis à la fin de 2017; la direction a alors considéré que la mise en œuvre de cette recommandation était achevée.

Les Services des ressources humaines continuent de travailler de concert avec l'administration pour élaborer et mettre en œuvre des programmes qui permettent de réaliser les objectifs généraux de la planification de l'effectif définis dans le Plan de ressources humaines de la Ville pour 2015-2018 et dans la Stratégie d'épanouissement de l'effectif en cours dans le cadre du Plan stratégique 2019-2022 de la Ville. La mise à jour de la Stratégie de planification de l'effectif de la Ville est l'une des initiatives de la Stratégie d'épanouissement de l'effectif. La Stratégie de planification de l'effectif devrait être achevée cette année.

Depuis le remaniement de 2016, les programmes de planification de l'effectif de la Ville portent essentiellement sur les priorités suivantes : la gestion de la relève (phases 1 et 2 et Programme du directeur général adjoint), le rayonnement et le recrutement (Salon des carrières de la Ville en 2018 et en 2019), ainsi que la diversité et l'inclusion (Plan de diversité et d'inclusion, LEAD IT et Stratégie pour le recrutement prioritaire).

Les directions générales continuent de collaborer en permanence avec les Services des ressources humaines pour recenser et analyser leurs besoins dans la planification de l'effectif. Cette activité est prise en charge depuis 2014 en faisant appel à l'outil PeopleInsight. Les données sur l'effectif sont disponibles et sont extraites chaque trimestre par les stratèges en ressources humaines à l'intention de toutes les directions générales, afin de leur donner de l'information sur le profil démographique, les taux de démission, les cas particuliers et les employés qui partiront éventuellement à la retraite.

En 2023, la mise en œuvre du module de planification et d'analyse de l'effectif de SAP SuccessFactors viendra renforcer la pratique de la Ville.

Évaluation du BVG

Les mesures décrites dans la mise à jour de la direction ont été évaluées et sont partiellement achevées. On a établi des plans pour donner suite aux recommandations; ces plans n'ont toutefois pas encore été mis en œuvre.

À l'heure actuelle, la Ville n'a pas de processus normalisé pour la planification de l'effectif à moyen et à long termes qui s'applique à toutes les directions générales. Le Guide de planification de l'effectif et le Manuel de planification de l'effectif des directions générales, mis au point en 2015, ne sont plus utilisés par les directions générales de la Ville; en outre, les Services des ressources humaines ont fait savoir qu'ils n'ont jamais été mis en œuvre intégralement par les directions générales. On n'a pas fourni au BVG de documents complets indiquant que les directions générales consultaient ce manuel pour la planification de l'effectif. En 2016, la Ville d'Ottawa a subi un remaniement, et les Services des ressources humaines se sont consacrés à un plan de ressources humaines pour l'ensemble de la Ville.

En 2019, on a déposé, à titre d'initiative stratégique, le document intitulé « Un effectif épanoui : feuille de route et plan d'action » (le Plan pour un effectif épanoui). Ce plan a été créé par PricewaterhouseCoopers (PwC) de concert avec la Ville d'Ottawa. Le Plan pour un effectif épanoui regroupe 13 initiatives, dont l'une, qui correspond à la mise à jour de la planification de l'effectif (PE) des directions générales, s'entend du processus qui consiste à analyser, prévoir et planifier l'offre et la demande de travailleurs, à analyser les lacunes et à déterminer les besoins en talents recherchés pour que la Ville d'Ottawa puisse s'acquitter de ses mandats.

Les grands objectifs de cette initiative consistent à :

- recenser les besoins opérationnels en planification de l'effectif de la Ville et les ensembles de compétences dont elle a besoin;
- mener à bien une analyse des besoins en effectifs;
- recenser les répertoires de candidats et les lacunes dans la dotation et dans l'ensemble des compétences;
- créer la stratégie et le plan d'action pour répondre aux besoins.

À l'origine, les principales activités qui consistent à définir, élaborer et mettre en œuvre l'initiative de la planification de l'effectif devaient être achevées à la fin de 2020.

Toutefois, en raison des retards liés à la COVID, la mise en œuvre des principales activités a été reportée à 2021. Bien que les initiatives exposées ci-dessus n'aient pas

encore été mises en œuvre, il existe une feuille de route et un plan qui reprennent les éléments de cette recommandation.

Une autre initiative du Plan pour un effectif épanoui consiste à répertorier les candidats à la relève dans les fonctions de direction et à leur permettre de se perfectionner. Selon sa portée, cette initiative consiste à recenser les candidats aux postes de cadres supérieurs et aux autres postes décisifs dans l'administration municipale et à prévoir leur perfectionnement. Il s'agit entre autres de recenser les candidats à la relève de tous les postes de directeur général (DG) et de directeur (phases 1 et 2) et des autres postes décisifs (phase 3), à les évaluer pour savoir s'ils sont prêts, à créer des plans de perfectionnement à leur intention et à mettre en œuvre des ressources et des activités de perfectionnement.

La planification de la relève des postes de DG et de directeur (phases 1 et 2) est terminée. La date estimative de l'élaboration de la phase 3 est fixée à la fin du deuxième trimestre de 2021. Lorsqu'elle aura été approuvée, la phase 3 sera déployée et devrait être achevée au début de 2022.

Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville mette en œuvre la planification de l'effectif à moyen et à long termes (soit sur trois et cinq ans) au niveau des directions générales, qui seraient responsables de l'élaboration de leurs plans d'effectif à moyen et à long termes, avec le concours des Services des ressources humaines.

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville a adopté le Cadre intégré de planification et de rapports sur le rendement des directions générales afin de définir les priorités stratégiques du mandat de quatre ans du Conseil municipal. Ce cadre prévoit l'élaboration du Plan stratégique de la Ville et des plans à adopter pour les directions générales et qui cadrent avec le mandat du Conseil municipal. Ces plans orienteront les besoins en dotation pluriannuels des directions générales et auront une incidence sur l'ensemble de la planification de l'effectif de la Ville. Les Services des ressources humaines aideront les directions générales à mettre au point leurs plans d'effectif à partir du deuxième trimestre de 2013; l'objectif consiste à achever ces plans au quatrième trimestre de 2013.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les directions générales mènent et continuent de mener activement la planification des effectifs du point de vue de la prévision de leurs besoins en effectif.

En 2015, la Trousse d'outils et le Guide de planification des effectifs ont été communiqués à toutes les directions générales; cette trousse d'outils et ce guide font état des travaux que les directions générales étaient déjà en train de réaliser (par exemple, la planification stratégique et les discussions liées aux priorités, à l'évaluation des risques et à la planification de la relève).

On a procédé à une analyse environnementale et recueilli les données des directions générales, notamment en menant l'analyse des opérations, des changements attendus dans les trois à cinq prochaines années et de l'offre de travailleurs d'après l'attrition et les lacunes de compétences. Six directions générales (qui existaient avant le remaniement de 2016) ont fait savoir qu'elles avaient besoin de plans d'effectif, et ce sont ces plans qui ont été établis à la fin de 2017; à l'époque, la direction considérait que la mise en œuvre de cette recommandation était achevée.

Cette activité se poursuit à l'heure actuelle. Les directions générales continuent de se servir des tableaux de bord des talents pour analyser, prévoir et planifier l'offre et la demande de travailleurs, pour analyser les lacunes et pour déterminer les besoins visés en talents pour qu'elles puissent s'acquitter de leur mandat. Les directions générales ont des plans actifs de gestion de la relève et font appel aux plans de travail de la diversité pour étayer la planification de leur effectif. En outre, la Ville a fait de la planification de l'effectif l'une de ses 13 initiatives d'épanouissement de l'effectif, qui font partie du Plan stratégique de la Ville pour la période de 2019-2020. Comme nous l'avons mentionné, la version à jour de la Stratégie de planification de l'effectif devrait être achevée cette année. Cette stratégie permettra de :

- définir les besoins opérationnels pour l'« effectif de demain » de la Ville et les ensembles de compétences dont elle a besoin;
- mener à bien une analyse des besoins en effectif;
- établir des répertoires de candidats et recenser les lacunes dans la dotation et dans le répertoire des compétences;
- créer une stratégie et un plan d'action pour répondre aux besoins recensés.

Évaluation du BVG

Selon l'évaluation, les mesures décrites dans la mise à jour de la direction sont partiellement achevées. On a établi des plans pour donner suite aux recommandations; ces plans n'ont toutefois pas encore été mis en œuvre.

À l'heure actuelle, les directions générales se servent des tableaux de bord de talents fournis par les Services des ressources humaines pour analyser, prévoir, planifier et évaluer les lacunes et pour déterminer les besoins en talents. Toutefois, les directions générales n'ont pas encore pris la responsabilité de l'élaboration de leurs plans d'effectif à moyen et à long termes. Les Services des RH n'ont pas en dossier les plans d'effectif achevés pour les directions générales de la Ville.

On prévoit de corriger cette lacune dans le Plan pour un effectif épanoui. Ce plan a été mis au point selon le principe voulant que la feuille de route définisse l'orientation stratégique qui peut être adaptée aux besoins de chaque direction générale de la Ville. Bien que l'initiative de planification de l'effectif n'ait pas encore été mise en œuvre, le plan indique que cette responsabilité doit revenir aux directions générales de la Ville, mais que le travail doit être mené par les Services des ressources humaines.

L'approche adoptée dans le Plan pour un effectif épanoui consiste à « tenir la direction au courant pour qu'elle s'entende sur la vision de la Ville, la manière dont cette vision cadre avec les autres priorités et ce à quoi on s'attend de leur part et de la part de leurs équipes » et à « les aider à adapter la priorité de l'épanouissement de l'effectif aux défis qu'elles doivent relever et à leurs difficultés opérationnelles. ».

En outre, dans le Plan pour un effectif épanoui, on recommande d'adopter un plan de pérennisation pour étayer et renforcer l'initiative de l'épanouissement de l'effectif lorsqu'on aura mis en œuvre la feuille de route initiale.

Il est évident que l'objectif du Plan pour un effectif épanoui consiste à attribuer, aux directions générales, la responsabilité de la planification et de la pérennisation de l'effectif avec l'aide des Services des ressources humaines.

Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services des ressources humaines mènent une analyse intégrée (pour l'ensemble de la Ville) des besoins en planification de l'effectif, qui entrera en ligne de compte dans l'élaboration du plan pluriannuel de l'effectif pour l'ensemble de l'administration municipale, qui intègre les besoins prévus en effectif dans l'ensemble de la Ville. Ce plan devrait faire état des besoins prévus en effectif, ainsi que des plans à adopter pour corriger les lacunes (dans le contexte des stratégies de croissance et de réduction-rationalisation) entre la situation actuelle et les besoins projetés.

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

En collaboration avec les directions générales, les Services des ressources humaines procéderont à une analyse intégrée des besoins en planification de l'effectif, qui constituera un volet du Cadre intégré de planification et de rapports sur le rendement des directions générales de la Ville, comme l'indique la réponse de la direction à la recommandation 2. L'un des résultats du Cadre sera constitué des plans des directions générales qui influenceront sur les besoins pluriannuels en dotation des directions générales, de même que sur la planification globale de l'effectif de la Ville. Les directions générales, qui sont les experts opérationnels, doivent exposer dans leurs grandes lignes les secteurs de risque pour la prestation des services. Les Services des ressources humaines s'inspireront des commentaires des directions générales pour l'analyse, qui permettra de recenser les risques et d'adopter des plans de mesures d'atténuation appropriés, à achever d'ici la fin du deuxième trimestre de 2014. Cette analyse donnera une vue d'ensemble des besoins en effectif et des stratégies d'atténuation des problèmes.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

En 2014, on a rehaussé les rapports et l'analytique de l'effectif des Services des ressources humaines grâce à l'acquisition de PeopleInsight, outil analytique qui permet d'analyser la planification de l'effectif dans les catégories de postes dans l'ensemble de l'administration. On a mis au point et déployé chaque trimestre, auprès des gestionnaires, les tableaux de bord de talents qui donnent un aperçu des données sur l'effectif. Ces tableaux de bord ont évolué et sont toujours diffusés à l'heure actuelle (2020).

Les besoins en planification de l'effectif ont été recensés et ont servi à étayer, en 2016, le remaniement effectué pour combler les lacunes dans les besoins actuels et prévus dans l'ensemble de l'administration. C'est pourquoi la direction considérait que la mise en œuvre de cette recommandation était achevée en date d'octobre 2017.

Les Services des ressources humaines ont continué de travailler en collaboration avec l'administration municipale pour élaborer et mettre en œuvre des programmes qui permettront d'atteindre les objectifs de la planification de l'effectif municipal, dont font état le Plan des ressources humaines de la Ville pour la période de 2015-2018 et la Stratégie d'épanouissement de l'effectif en cours dans le cadre du Plan stratégique 2019-2022 de la Ville. La mise à jour de la Stratégie municipale de planification de l'effectif est l'une des initiatives de la Stratégie d'épanouissement de l'effectif. La Stratégie de planification de l'effectif devrait être achevée cette année.

Évaluation du BVG

On a évalué les mesures décrites dans la mise à jour de la direction et jugé qu'elles étaient achevées.

Les besoins en planification de l'effectif sont entrés en ligne de compte dans le remaniement organisationnel de 2016. Chaque direction générale a été restructurée en fonction des objectifs organisationnels. À l'époque, les structures des directions générales ont été réaménagées pour : 1) rehausser la responsabilisation et la portée du contrôle dans la gestion des quarts de travail; 2) rationaliser les fonctions administratives et les services de soutien des activités; et 3) consolider les secteurs d'activité dans les directions générales afin de réaliser les synergies et les efficiences. On a fait savoir au BVG qu'il y a eu de vastes discussions en 2016 pour recenser les lacunes organisationnelles, pour restructurer les activités, puis pour élaborer les stratégies de recrutement afin de corriger ces lacunes.

En outre, le Plan pour un effectif épanoui est essentiel au Plan stratégique de la Ville pour la période de 2019-2022. Les grands objectifs de l'Initiative de la planification de l'effectif (énumérés dans l'évaluation, par le BVG, de la recommandation n° 1) dans le Plan pour un effectif épanoui tiennent compte de l'intention de cette recommandation. La mise en œuvre des principales activités de l'Initiative de planification de l'effectif devrait être lancée en 2021.

En outre, la Ville prévoit de mettre en œuvre le Module de planification et d'analyse de l'effectif de SAP SuccessFactors, qui se veut un outil pour étayer la planification de l'effectif dans l'ensemble de l'administration municipale et pour apporter les données justificatives à analyser. Ce module constituera une méthode fondée sur les données pour prévoir, analyser et évaluer les résultats potentiels des décisions de planification des RH. On s'attend aussi à s'en servir pour calculer la demande actuelle et projetée de travailleurs et pour comparer les résultats des plans et des stratégies. On s'attend à ce que la mise en œuvre de ce module ne soit pas réalisée avant le troisième trimestre de 2024.

Les Services des ressources humaines font actuellement appel à PeopleInsight, outil analytique qui permet d'analyser la planification de l'effectif dans les catégories de postes dans l'ensemble de l'administration municipale. L'information est puisée dans SAP et est téléchargée dans PeopleInsight pour produire les fiches de pointage des talents qui sont adressées chaque trimestre aux directions générales. Le BVG a examiné un modèle de fiche de pointage des talents et a noté que la fiche de pointage comprend de nombreux indicateurs, dont des indicateurs municipaux, des indicateurs opérationnels, des indicateurs de fidélisation et des indicateurs de l'évolution des employés. Bien que les Services des RH n'aient pas fait d'autres analyses consignées de la fiche de pointage des talents, le BVG a appris que les stratèges en ressources humaines passent verbalement en revue chaque trimestre ces fiches de pointage avec les directions générales qui leur sont confiées.

Recommandation n° 6

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services des ressources humaines analysent les données du segment de l'effectif pour l'ensemble de l'administration municipale afin de se faire une idée des segments « critiques » et « non critiques » de l'effectif pour étayer la modélisation et la planification des scénarios valorisés. (Les segments « non critiques » de l'effectif représentent la majorité de l'effectif, mais par rapport aux segments critiques de l'effectif; ces rôles sont soit plus faciles pour le personnel ou ont une moindre incidence sur l'efficacité organisationnelle.)

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

À l'heure actuelle, les segments de l'effectif entrent en ligne de compte dans l'élaboration des stratégies d'affectation des ressources et dans le Plan de ressources humaines de la Ville. Comme l'indique la réponse à la recommandation 5, les Services des ressources humaines seront en mesure d'analyser les données des segments « critiques » et « non critiques » de l'effectif d'ici la fin du deuxième trimestre de 2013.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

En 2012-2013, les Services des ressources humaines ont mis au point le Guide de gestion de la relève et le Manuel Excel à l'intention des directions générales pour leur permettre de recenser les postes critiques, les compétences nécessaires et les candidats à la relève. Au quatrième trimestre de 2014, toutes les directions générales avaient recensé les postes critiques et avaient mis en place des plans de relève. La direction a jugé que la mise en œuvre de cette recommandation était achevée en décembre 2014.

En faisant appel à PeopleInsight, les stratèges en ressources humaines ont accès aux données, qu'ils peuvent extraire chaque trimestre à l'intention de toutes les directions générales, pour réunir l'information sur le profil démographique, les taux de démission,

les cas particuliers et les prochains départs à la retraite. On se sert aussi de PeopleInsight pour analyser les catégories postes critiques et non critiques.

Les Services des ressources humaines continuent de travailler avec l'administration municipale à l'établissement des priorités dans la planification de l'effectif. En 2018, on a évalué la criticalité des fonctions de directeur, et en 2019, on a commencé à recenser, dans le cadre du processus, les candidats à la relève pour ces fonctions. (Cf. le Résumé du plan de relève de la phase 2 et l'état de préparation.) Puisque le programme de gestion de la relève se poursuit, les Services des RH recenseront tous les postes critiques (d'après l'attrition prévue, les départs à la retraite et les ensembles de compétences disponibles) dans l'ensemble de l'administration municipale et travailleront en collaboration avec les directions générales afin de mettre au point des plans de relève pour ces postes.

Évaluation du BVG

On a jugé que les activités décrites dans la mise à jour de la direction étaient achevées.

Les Services des RH ont consacré beaucoup de travail au recensement des postes critiques dans l'administration municipale, des années à courir avant les départs à la retraite du personnel répondant aux conditions d'admission dans ces postes et des candidats potentiels, en tenant compte de leur préparation en prévision d'une promotion.

Pour étayer le plan de gestion de la relève, les Services des ressources humaines ont :

- mis en œuvre le Programme du directeur général adjoint afin de préparer les candidats à la relève pour le rôle de directeur général (DG);
- évalué les directeurs municipaux et leur préparation en prévision d'une promotion;
- défini les conditions d'admission des directeurs au départ à la retraite et évalué les gestionnaires municipaux et les gestionnaires de programme, ainsi que leur préparation en prévision d'une promotion dans un rôle de directeur;
- recensé les employés qui peuvent assurer des remplacements intérimaires d'urgence pour chaque poste de directeur.

Jusqu'à maintenant, les Services des ressources humaines n'ont pas encore effectué l'analyse des segments « non critiques » de l'effectif. L'approche adoptée par les Services des ressources humaines est raisonnable, puisqu'il est plus important de prioriser l'analyse et la planification de la relève des segments critiques de l'effectif, étant donné que ces rôles sont plus difficiles à doter et qu'ils ont une plus grande incidence sur l'efficacité organisationnelle.

Recommandation n° 7

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services des ressources humaines mènent proactivement et régulièrement l'analyse des données sur la planification de l'effectif (pour l'ensemble de la Ville et pour chacune des directions générales).

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Les Services des ressources humaines continueront de mener l'analyse des données sur la planification de l'effectif à intervalles réguliers. Ils le font actuellement avec les outils existants, par exemple les rapports sur les postes à pourvoir, les rapports sur l'attrition et les données reproduites dans les Tableaux de bord des talents. Ces outils seront étoffés par les données lorsque les outils et les processus formels de planification de l'effectif auront été déployés, à la fin du deuxième trimestre de 2013.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les stratèges en ressources humaines remplissent les fiches de pointage des talents, qui comprennent les données extraites de PeopleInsight pour les besoins de la planification de l'effectif, et passent en revue chaque trimestre ces fiches avec les directions générales qui leur sont confiées.

Les stratèges en ressources humaines font aussi appel à PeopleInsight pour mener une analyse plus approfondie dans les secteurs ou pour les postes nécessaires. Cette capacité analytique aide les directions générales dans leurs initiatives de planification de l'effectif et complète la Trousse d'outils pour la planification de l'effectif. La direction considérait que la mise en œuvre de cette recommandation serait achevée en décembre 2014.

Les Services des ressources humaines continuent de travailler en collaboration avec l'administration dans l'établissement des priorités de planification de l'effectif. On

mènera un examen de la fiche de pointage des talents, qui sera éventuellement améliorée, dans le cadre de l'Initiative de la planification des effectifs de la Stratégie d'épanouissement de l'effectif.

Évaluation du BVG

On a jugé que les mesures décrites dans la mise à jour de la direction sont achevées.

À l'heure actuelle, les Services des ressources humaines utilisent PeopleInsight, outil analytique qui permet d'analyser la planification de l'effectif dans les catégories de postes de toute l'administration municipale. L'information est puisée dans SAP et est téléchargée dans PeopleInsight pour produire les fiches de pointage des talents qui sont transmises chaque trimestre aux directions générales. Les indicateurs fournis aident les gestionnaires des directions générales à planifier l'effectif. Le BVG a examiné un modèle de la fiche de pointage des talents et a noté que cette fiche comprenait les indicateurs suivants :

- les indicateurs municipaux, dont le nombre d'employés, les ETP, la diversité, les postes à pourvoir, la portée gestionnelle du contrôle et le risque de départ à la retraite des cadres;
- les indicateurs opérationnels, dont les heures supplémentaires, les congés de maladie, les incidents de sécurité, les heures perdues à cause des accidents du travail (CSPAAT), les congés pris et les griefs;
- les indicateurs de fidélisation, dont le recrutement, le roulement du personnel, les départs à la retraite, le nombre moyen d'années d'ancienneté, le roulement regrettable et le risque de départ à la retraite;
- les indicateurs de l'évolution des employés, dont les perspectives de perfectionnement, le perfectionnement professionnel, le taux de réussite des nouveaux employés, ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement.

En outre, dans le cadre du Plan pour un effectif épanoui, on prévoit de mettre en œuvre l'outil SAP SuccessFactors (décrit dans l'évaluation, par le BVG, de la recommandation n° 3) afin de réunir d'autres données justificatives pour l'analyse servant à étayer la planification de l'effectif. On s'attend à ce que cet outil soit mis en œuvre dans la période comprise entre le deuxième trimestre de 2022 et le premier trimestre de 2023.

Recommandation n° 8

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que les Services des ressources humaines établissent des rapports au niveau de la direction pour l'analyse de la planification de l'effectif et pour apporter un éclairage afin d'étayer la planification à plus long terme de l'effectif.

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Lorsque le processus et les modèles auront été élaborés et mis en œuvre au deuxième trimestre de 2013, les Services des ressources humaines mettront au point des rapports au niveau de la Ville et des directions générales et travailleront de concert avec les directions générales afin de mettre en place des stratégies d'atténuation pour les postes critiques.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus dans la réponse à la recommandation 7, les stratèges en ressources humaines remplissent les fiches de pointage des talents, qui renferment les données extraites de PeopleInsight pour les besoins de la planification de l'effectif et passent en revue ces données chaque trimestre avec les directions générales qui leur sont confiées.

Les stratèges en RH font aussi appel à PeopleInsight pour mener une analyse plus approfondie dans les secteurs ou pour les postes nécessaires. Ils peuvent aussi se servir de ces données afin d'aider les directions générales à recenser les tendances et à mettre en place des stratégies d'atténuation pour les postes critiques et non critiques. Cette capacité analytique aide les directions générales dans leurs initiatives de planification de l'effectif et complète la trousse d'outils de la planification de l'effectif. La direction considèrerait que la mise en œuvre de cette recommandation serait achevée en décembre 2014.

On mènera un examen de la fiche de pointage des talents, que l'on améliorera éventuellement dans le cadre de l'Initiative de la planification de l'effectif de la Stratégie d'épanouissement de l'effectif.

Évaluation du BVG

On a évalué les mesures décrites dans la mise à jour de la direction et jugé qu'elles étaient achevées. On a jugé que les mesures décrites dans la mise à jour de la direction étaient achevées.

Les Services des ressources humaines font parvenir chaque trimestre des fiches de pointage des talents, comme nous l'avons mentionné dans la recommandation n° 7. Dans l'année écoulée, ils se sont surtout consacrés à recenser les postes critiques dans les différentes directions générales (soit les rôles de directeur et de DG). Ils ont fait l'analyse de la préparation des candidats potentiels à la relève, se sont penchés sur la question et font actuellement le suivi du perfectionnement individuel.

Un rapport sur la gestion de la relève pour les postes de directeur a été adressé en décembre 2020 à l'équipe de la haute direction de la Ville. Ce rapport comprenait l'analyse de la planification de l'effectif pour chacune des différentes directions générales et une évaluation de la préparation des gestionnaires candidats à des postes de directeur.

Recommandation n° 9

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

Recommandation de la vérification

Les Services des ressources humaines définissent et précisent le cadre des indicateurs de la planification de l'effectif avec les dirigeants des directions générales responsables de la fixation des cibles applicables. La Ville doit alors être en mesure d'avoir accès aux rapports pertinents sur le rendement de la planification de l'effectif, dont l'analyse des écarts pour des pratiques comme la gestion des postes, la gestion des postes à pourvoir, la dotation, la planification du roulement et de l'attrition, ainsi que l'analyse de la productivité.

Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

À l'heure actuelle, on adresse à intervalles réguliers aux gestionnaires la plupart des données et des rapports indiqués. Dans le cadre de l'élaboration de la structure et des processus de planification de l'effectif, les Services des ressources humaines travailleront en collaboration avec les Services opérationnels pour mettre au point un cadre d'indicateurs d'ici la fin du premier trimestre de 2013, ainsi qu'une approche qui permettra aux directions générales d'élaborer des cibles pour assurer l'uniformité avec l'approche du Tableau de bord équilibré appliquée dans le Cadre de planification municipale et de rapports sur le rendement.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

En 2014, on a mis au point et déployé chaque trimestre, à l'intention des gestionnaires, les fiches de pointage des talents, ainsi que des indicateurs sur les données municipales (ETP, nombre d'employés, diversité de l'effectif et risques de gestion), sur les indicateurs opérationnels (utilisation des congés de maladie, des heures supplémentaires et des vacances, taux d'incidents de sécurité et griefs), sur la fidélisation (recrutement, départs à la retraite, roulement de l'effectif et nombre d'années d'ancienneté) et sur l'évolution des employés (affectations intérimaires,

perfectionnement professionnel, taux de réussite des nouveaux employés et apprentissage et perfectionnement). La direction considérait que la mise en œuvre de cette recommandation était achevée en date de décembre 2014.

En 2015, le Guide de planification de l'effectif et le Manuel de planification de l'effectif des directions générales ont été adressés à toutes les directions générales. Ces ressources complétaient les outils existants comme les fiches de pointage de la gestion des postes et les fiches de pointage des talents. Dans l'ensemble, ces outils et rapports permettent à la direction d'évaluer et de renforcer la productivité.

Les Services des ressources humaines continuent de travailler en collaboration avec l'administration municipale à l'établissement des priorités de la planification de l'effectif. On mènera, dans le cadre de l'Initiative de planification de l'effectif de la Stratégie d'épanouissement de l'effectif, un examen de la fiche de pointage des talents pour tenir compte de l'ajout des cibles sur les écarts des directions générales, et on améliorera éventuellement cette fiche.

Évaluation du BVG

Les mesures décrites dans la mise à jour de la direction ont été jugées partiellement achevées.

Si les fiches de pointage des talents établissent, sur un an, des comparaisons portant sur les indicateurs municipaux, opérationnels et de fidélisation, il n'y a pas de cibles par rapport auxquelles on mesure le rendement des directions générales. Ces cibles n'ont pas encore été élaborées. La direction a fait savoir que l'on mènera un examen de la fiche de pointage des talents et qu'on améliorera éventuellement cette fiche pour tenir compte de l'ajout des cibles sur les écarts des directions générales. Ce travail se déroulera dans le cadre de l'Initiative de la planification de l'effectif de la Stratégie d'épanouissement de l'effectif.