

V.6. Plans de main-d'œuvre



Vérificateur général
de la Ville de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	269
2.	PORTÉE DE LA MISSION.....	272
3.	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION.....	272
	3.1. Démarche GPMO et ses outils.....	272
	3.2. Bilan des plans de main-d'œuvre 2009-2011.....	277
	3.3. Structures de gestion de la GPMO et reddition de comptes.....	286
4.	ANNEXE.....	294
	4.1. Liste des emplois à vulnérabilité élevée et de portée corporative.....	294

LISTE DES SIGLES

DA	directeur d'arrondissement	PIM	plan d'intervention municipal
DGA	directeur général adjoint	PMO	plan de main-d'œuvre
DP	directeur principal	RH	ressources humaines
GPMO	gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	SCH	Service du capital humain

V.6. PLANS DE MAIN-D'ŒUVRE

1. INTRODUCTION

En octobre 2007, une présentation concernant les prévisions de départs à la retraite¹ de 2007 à 2012, donnée par le Service du capital humain (SCH) à la Commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain², indiquait que, sur un effectif total de 29 022 employés permanents et temporaires de la Ville de Montréal (la Ville), 3 075 employés, soit 10,6 %, risquaient de quitter leur emploi pour la retraite. Sur une base d'effectif permanent, ce pourcentage représenterait alors 16 %, soit 2 829 employés permanents sur un total de 17 558.

On y indiquait également les différents taux de départs à la retraite estimés, selon les arrondissements et les services centraux ainsi que les catégories d'emploi.

Le tableau 1 présente les unités d'affaires ainsi que les catégories d'emploi présentant un taux de départs à la retraite égal ou supérieur au seuil critique, qui a été fixé à 15 %³.

¹ Prévisions en fonction des indicateurs tels que l'atteinte de 30 ans d'ancienneté ou 65 ans d'âge.

² Connue actuellement sous le nom de Commission sur les finances et l'administration.

³ Représente le nombre de départs à la retraite par rapport à l'effectif total de l'unité d'affaires. Le seuil critique a été établi par le SCH à partir des publications spécialisées en ressources humaines.

**Tableau 1 – Prévisions des départs à la retraite de 2007 à 2012
selon les unités d'affaires et les catégories d'emploi**

Diagnostic de 2007 – Priorités d'intervention			
Arrondissements, services et organismes*		Catégories d'emploi*	
Bureau du vérificateur général	34 %	État-major incendie	38 %
Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro	20 %	Cadres policiers	31 %
Service des finances	19 %	Contremaîtres	25 %
Service de sécurité incendie de Montréal	17 %	Cadres de direction	20 %
Direction générale	15 %	Cadres administratifs	16 %
Service du capital humain	15 %	Professionnels autres que les scientifiques et généraux	16 %
Arrondissement d'Outremont	15 %	Professionnels scientifiques	15 %
Arrondissement de Verdun	15 %		

* Seuil critique : 15 %.
Source : SCH.

Tenant compte de ces prévisions, le SCH a considéré que les priorités d'intervention viseraient, au regard des emplois : l'état-major incendie, les cadres policiers et les contremaîtres, dont les taux de départs à la retraite varient de 25 à 38 %, de même que certaines unités d'affaires : le Service des finances, le Service de sécurité incendie de Montréal, ainsi que les arrondissements de Pierrefonds-Roxboro, d'Outremont et de Verdun. Ces prévisions et d'autres considérations, comme une fonction publique vieillissante, l'existence du Programme d'accès à l'égalité en emploi, l'engagement de l'administration à revoir l'ensemble des activités, des services, des opérations et des programmes (RASOP), rendaient la préparation des plans de main-d'œuvre (PMO) incontournable pour faire face à ces défis de taille.

En vue de préparer les unités d'affaires et l'administration municipale à relever ces défis, le SCH a proposé un plan d'intervention municipale (PIM), y compris une démarche dite de « gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre » (GPMO), qui devait appuyer et encadrer l'ensemble des arrondissements et des services centraux dans la conception de leur PMO 2009-2011.

À cet effet, l'administration municipale, dans le *Plan d'action 2008-2010 : Réussir Montréal*⁴ adopté par le comité exécutif en juillet 2008, désignait le vieillissement de la fonction publique de la Ville comme un enjeu important du capital humain.

En conséquence, le SCH, dans le but de soutenir la réalisation de ce plan d'action, particulièrement en ce qui concerne le volet « pour une administration encore plus performante », a intégré à son plan d'affaires 2009-2011 les objectifs suivants :

- La conception des PMO et la planification de la préparation de la relève;
- La mise en place des mesures de soutien corporatives à la réalisation des PMO.

Ceci s'est également reflété dans les documents budgétaires 2009 du SCH où, en relation avec la GPMO, les réalisations suivantes ont été énumérées :

- Création d'un cadre de référence, de guides et d'outils en matière de préparation de la relève en appui à la GPMO;
- Accompagnement des arrondissements et des services centraux dans la préparation de leur PMO;
- Réalisation de la synthèse des PMO 2009-2011 des unités d'affaires de la Ville;
- Production d'un guide d'utilisation de l'application Registre des postes à l'intention des unités de ressources humaines (RH) de la Ville;
- Réalisation de sessions de formation pour les intervenants RH concernant l'exploitation de la base de données sur la main-d'œuvre.

En 2010, le SCH s'est surtout concentré sur la coordination de la mise en place des mesures de soutien corporatives et sur l'accompagnement des unités d'affaires dans la réalisation de leur PMO.

Pour 2011, le SCH a concentré ses efforts sur l'implantation des mesures corporatives pour les emplois à vulnérabilité élevée et sur la réalisation du programme de recherche de talents et de promotion de l'image de la Ville comme employeur, par l'organisation de stages ainsi que par sa présence à des salons de l'emploi et dans différentes institutions d'enseignement.

⁴ Le budget 2008 de la Ville reposait sur huit priorités définies dans le plan d'action 2008-2010, dont l'une, qui concerne les PMO, s'intitule « Pour une administration encore plus performante ».

2. PORTÉE DE LA MISSION

Notre vérification avait pour objectif de s'assurer, d'une part, que la stratégie utilisée par le SCH a permis d'atteindre les résultats escomptés en vue de minimiser les conséquences négatives attribuables aux départs massifs à la retraite et, d'autre part, que les PMO en fonction des catégories d'emploi et des besoins des arrondissements et des services centraux ont été préparés.

À cet effet, nos travaux de vérification ont surtout porté sur l'examen détaillé de la documentation et des outils conçus par le SCH pour appuyer la démarche GPMO, des rapports faisant état des bilans et des constats produits ainsi que des PMO 2009-2011 de six unités d'affaires. Également, en plus du personnel clé du SCH, nous avons rencontré les personnes directement engagées dans la préparation des PMO des arrondissements d'Outremont et de Verdun.

De plus, en vue de situer la GPMO dans le contexte des priorités qui prévalaient en 2007 à la Direction générale et au SCH, nous avons pris connaissance du plan d'action 2008-2010 de la Ville ainsi que du plan d'affaires 2009-2011 et des documents budgétaires du SCH présentés à la Commission d'étude du budget du conseil municipal pour les budgets 2010 et 2011.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

3.1. DÉMARCHE GPMO ET SES OUTILS

3.1.A. Contexte et constatations

Afin que l'ensemble des unités d'affaires suivent et utilisent une démarche commune et uniforme dans la préparation de leur PMO, facilitant ainsi l'obtention d'un plan corporatif global, le SCH a proposé une démarche générale appuyée par des outils d'analyse et de collecte d'information comprenant un PIM, qui a été présenté au directeur général et aux unités d'affaires en juin 2008.

V. Vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information
V.6. Plans de main-d'œuvre

Ce plan, dont les principales activités à réaliser sont présentées dans le tableau 2, proposait un processus qui permettait aux unités d'affaires, dans un premier temps, de préparer leur premier PMO, celui de 2009-2011, et, par la suite, de faire les mises à jour sur une base annuelle des PMO subséquents, soit les PMO 2010-2012, PMO 2011-2013 et ainsi de suite.

Tableau 2 – Plan d'intervention municipal

Activités principales	Description sommaire des actions à réaliser	Unités d'affaires responsables	Documents à produire et échéances
1. PIM	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'environnement interne et externe Préparation et adoption du PIM Tournée d'information dans les unités d'affaires sur le PIM et la GPMO Présentation aux DA, DGA et DP* Mandat des comités GPMO 	SCH	<ul style="list-style-type: none"> PIM Juin 2008
2. Comités GPMO et personnel d'appui	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des comités GPMO et du personnel d'appui dans les unités d'affaires Formation des membres du comité GPMO de chaque unité d'affaires Formation du personnel d'appui aux comités GPMO 	SCH et unités d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Comité GPMO Personnel d'appui Octobre 2008
3. Démarche GPMO		Unités d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Rapport intérimaire Décembre 2008 <ul style="list-style-type: none"> Base de données GPMO PMO 2009-2011 Mars 2009
3.1. Analyse environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Étude du marché du travail Étude des enjeux internes (organisationnels, demandes de services, conditions et climat de travail, etc.) 		
3.2. Inventaire des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> État de la main-d'œuvre et portrait des effectifs par unités d'affaires (postes, statut, âge, départ à la retraite, etc.) 		
3.3. Étude de vulnérabilité	<ul style="list-style-type: none"> Identification des postes et des emplois vulnérables en fonction des départs à la retraite, de pénurie, de congés et de la mobilité interne 		
3.4. Projection des besoins	<ul style="list-style-type: none"> Examen des plans d'affaires des unités d'affaires Projection des besoins sur une base triennale (3 ans) 		
3.5. Priorités d'intervention et PMO	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des priorités d'intervention (en fonction des échéanciers et du niveau de vulnérabilité) Détermination des mesures de soutien locales et corporatives en fonction des vulnérabilités Plan d'action et PMO 2009-2011 		
4. Synthèse générale des travaux	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse des PMO 2009-2011 des unités d'affaires Plan des mesures de soutien de portée corporative 2009-2011 	SCH	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse des PMO Plan des mesures de soutien corporatives 2009-2011 Mai 2009
5. Mesures de soutien corporatives	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement des mesures de soutien de portée corporative 2009-2011 Analyse de l'environnement interne et externe 	SCH	À partir de juin 2009
6. Révision et mise à jour des PMO	<ul style="list-style-type: none"> Révision annuelle et mise à jour des PMO pour les années subséquentes 	SCH et unités d'affaires	Annuel

* DA : directeur d'arrondissement; DGA : directeur général adjoint; DP : directeur principal.

Les éléments clés de ce processus sont la mise en place au sein des unités d'affaires d'un comité GPMO et d'une équipe interne pour l'appuyer dans la démarche GPMO. Au terme des cinq étapes⁵ proposées par le SCH, les unités d'affaires devaient préparer trois documents :

- Un rapport intérimaire faisant état du degré d'avancement six mois après le lancement de la démarche;
- Une base de données de leurs effectifs;
- Un PMO (2009-2011).

Afin d'accompagner et de soutenir l'ensemble des unités d'affaires dans la préparation de leur PMO, le SCH a mis en place une équipe de conseillères et de conseillers en RH dédiée spécialement au projet de la GPMO. Également, le SCH a conçu et diffusé une série d'outils d'analyse destinés à faciliter la collecte et la présentation de l'information de façon uniforme et l'intégration de l'information selon une vision sectorielle, c'est-à-dire par unités d'affaires ou de façon globale pour l'ensemble de la Ville. Finalement, le SCH a préparé et donné des sessions de formation aux membres des comités GPMO et au personnel d'appui.

À titre indicatif, nous énumérons ci-dessous les principaux outils ou modèles⁶ créés par le SCH dans le contexte de la démarche GPMO pour les besoins des unités d'affaires :

- Plan de travail des unités d'affaires;
- Analyse globale des environnements externe et interne;
- Portée de l'exercice de vulnérabilité;
- Analyse détaillée des environnements externe et interne;
- Exemple de rapport : Portrait des effectifs et de la sous-représentation des groupes visés en accès à l'égalité en emploi de l'unité d'affaires;
- Collecte et analyse des effectifs et des postes :
 - Inventaire des effectifs,
 - Identification des vulnérabilités,
 - Rapport des vulnérabilités et mesures de soutien 2009-2011;

⁵ Analyse environnementale (3.1); inventaire des effectifs (3.2); étude de vulnérabilité (3.3); projection des besoins (3.4); priorité d'intervention et PMO (3.5). Voir le tableau 2.

⁶ Ces outils et modèles font partie du *Guide d'utilisation des outils de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre* préparé par le SCH.

- Analyse de l'emploi ou du poste vulnérable;
- Analyse du profil d'un employé;
- Modèle de rapport intérimaire;
- Modèle de PMO 2009-2011.

Plusieurs sessions de formation s'adressant aux comités GPMO et au personnel d'appui implantés dans les unités d'affaires ont été organisées par le SCH. Au total, 223 personnes, dont 122 gestionnaires, ont participé à ces sessions.

En 2010, afin de faciliter le traitement de l'information, le SCH a créé et mis en service l'application GPMO dans la base de données Registre des postes et a conçu un didacticiel permettant aux unités d'affaires un apprentissage de l'application GPMO. Ce didacticiel a été distribué à l'ensemble des unités d'affaires.

L'examen des outils et modèles d'aide produits par le SCH, l'expérimentation du didacticiel de l'application GPMO au cours d'un exercice de simulation de préparation et de suivi d'un PMO, les commentaires émis au moment de nos rencontres avec le personnel utilisateur des deux arrondissements (Outremont et Verdun) visités, nous portent à conclure que :

- les modèles et les outils ainsi que le didacticiel proposés par le SCH sont simples, faciles à comprendre et à appliquer;
- la formation donnée semble avoir été appréciée⁷.

Cependant, les personnes rencontrées à l'arrondissement de Verdun nous ont signalé que la première base de données fournie par le SCH permettant aux unités d'affaires d'établir ou de compléter l'inventaire de leurs effectifs contenait des erreurs. On y trouvait notamment des personnes déjà parties à la retraite ou transférées à une autre unité d'affaires ainsi que des postes vacants abolis. L'information originale contenue dans l'application GPMO provenait du Registre des postes. Au moment de la préparation des PMO 2009-2011, les unités d'affaires devaient mettre à jour les renseignements contenus dans l'application GPMO et ajouter ceux relatifs à la

⁷ À chaque session de formation, le SCH effectue une évaluation de son appréciation par les participants, cependant aucune trace de ces évaluations n'a été gardée.

vulnérabilité des postes et des mesures de soutien. Il n'y a pas eu de mise à jour systématique de cette base de données GPMO, et son contenu informationnel est composé des renseignements recueillis en 2009 puisque les PMO 2010-2012 et 2011-2013 n'ont pas été produits.

La validité de l'information contenue dans cette base de données GPMO et son actualisation périodique sont fondamentales pour établir un portrait qualitatif et quantitatif reflétant la réalité des unités d'affaires en matière d'évolution de leurs effectifs. Il est donc primordial, avant de préparer les PMO 2012-2014, de procéder à une validation complète et formelle de l'ensemble des données et des renseignements contenus dans cette base de données.

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons au Service du capital humain, conjointement avec les unités d'affaires, compte tenu de leurs responsabilités respectives, de prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer de la mise à jour périodique des renseignements contenus dans la base de données servant à alimenter l'application GPMO afin de concevoir des plans de main-d'œuvre qui correspondent à la situation réelle des effectifs de chacune des unités d'affaires.

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

*« Les unités d'affaires auront à préparer des PMO standardisés en fonction des objectifs de main-d'œuvre et des problématiques observées dans les **emplois à vulnérabilité élevée**. Un plan corporatif sera préparé à partir des plans des unités d'affaires et des priorités organisationnelles de la Ville.*

Pour ce faire, le SCH s'assurera que la base de données reflète la structure organisationnelle existante. Les unités d'affaires pourront ainsi utiliser l'application GPMO pour avoir un portrait à jour et réel de leurs effectifs, traiter l'ensemble des données et préparer un PMO pour les années 2012 à 2014 à partir de ce portrait des vulnérabilités élevées observées et des prévisions pour les trois prochaines années. Par ailleurs, des dispositions seront prises pour assurer un meilleur suivi des plans et

de leur mise à jour selon les mécanismes de coordination et de reddition de comptes qui seront prévus. » (**Échéancier prévu : avril 2012**)

3.2. BILAN DES PLANS DE MAIN-D'ŒUVRE 2009-2011

3.2.A. Contexte et constatations

La préparation des PMO relève des unités d'affaires qui devaient, à partir des outils fournis par le SCH, préparer leur PMO 2009-2011 et faire la mise à jour de l'information contenue dans l'application GPMO. Concrètement, cela signifie que les unités d'affaires avaient la responsabilité de :

- compléter et d'actualiser leur propre base de données;
- produire leur inventaire des effectifs;
- déterminer le degré (faible, moyen et fort) de vulnérabilité de chacun des postes ou emplois;
- proposer des mesures de soutien pour chacune des vulnérabilités.

Le processus mis en place pour produire ces renseignements s'est réalisé en trois étapes :

- Réception par les unités d'affaires de leur inventaire des effectifs selon les catégories d'emplois (cadres, professionnels, cols blancs, cols bleus, etc.) et des postes (permanents, temps partiels, etc.);
- Rencontres de travail internes des gestionnaires au sein de chacune des unités d'affaires en vue de valider et de compléter l'inventaire de ses effectifs et d'examiner la vulnérabilité des postes et des individus ainsi que les risques de départs au regard des :
 - postes (permanents, temporaires, stratégiques ou postes existants occupés par une seule ressource, etc.),
 - individus (départs à la retraite, promotions à des fonctions supérieures, congés de maladie prolongée, congés pour naissances prévues, mobilités ou transferts prévisibles, etc.),
 - vulnérabilités (qualifier les risques selon le degré [faible, moyen et élevé]; le risque étant un départ prévu ou occasionnel, une absence de courte, moyenne ou longue durée, une difficulté de recrutement, etc.);

- Détermination par les gestionnaires des unités d'affaires des mesures de soutien (locales ou corporatives) à mettre en place afin de pallier les vulnérabilités identifiées.

À partir de la mise en place des comités GPMO et des équipes d'appui en octobre 2008, les unités d'affaires devaient produire, comme le présente le PIM, les différents renseignements ou documents demandés selon l'échéancier établi. Le tableau 3 illustre ces renseignements.

Tableau 3 – Plan d'intervention municipal pour les PMO 2009-2011

Activités	Échéance	
	Prévue	Réelle
1. Adoption d'un PIM par le directeur général <ul style="list-style-type: none"> • Tournée des unités d'affaires afin de présenter la démarche GPMO aux DA, DGA et DP • Mandat des comités GPMO des unités d'affaires 	Juin 2008	Juin 2008
2. Mise en place d'un comité GPMO dans les unités d'affaires <ul style="list-style-type: none"> • Formation des membres des comités GPMO des unités d'affaires • Formation du personnel d'appui aux comités GPMO 	Octobre 2008	Octobre 2008
3. Communication du projet à l'ensemble des unités d'affaires de la Ville <ul style="list-style-type: none"> • Communiqué à l'ensemble des employés de la Ville 	Octobre 2008	Octobre 2008
4. Réalisation des travaux de GPMO par les unités d'affaires <ul style="list-style-type: none"> • Rapport intérimaire • PMO 2009-2011 par unités d'affaires 	Décembre 2008 Mars 2009	Mars 2009 Mai 2009
5. Synthèse des travaux des unités d'affaires et détermination des mesures de soutien de portée corporative <ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des PMO des unités d'affaires par le SCH • Plan de mesures de soutien de portée corporative 2009-2011 	Mai 2009	Juillet 2009 Septembre 2009
6. Création et déploiement des mesures de soutien de portée corporative <ul style="list-style-type: none"> • Plan de mesures de soutien de portée corporative 2009-2011 	À compter de juin 2009	
7. Révision annuelle et mise à jour du PMO des unités d'affaires	Annuel	

Le tableau 4, quant à lui, présente une synthèse des documents produits par les unités d'affaires.

Tableau 4 – Unités d'affaires ayant produit les documents attendus dans le contexte des PMO 2009-2011

Unités d'affaires	PMO 2009-2011		
	Rapport intermédiaire	Base de données	PMO
ARRONDISSEMENTS			
Ahuntsic-Cartierville		Oui	Oui
Anjou	Oui	Oui	Oui
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	Oui	Oui	Oui
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève			
Lachine			
LaSalle			
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	Oui	Oui	Oui
Montréal-Nord			
Outremont	Oui	Oui	
Pierrefonds-Roxboro	Oui	Oui	Oui
Plateau-Mont-Royal		Oui	Oui
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	Oui	Oui	Oui
Rosemont–La Petite-Patrie	Oui	Oui	Oui
Saint-Laurent		Oui	Oui
Saint-Léonard			
Sud-Ouest	Oui	Oui	
Verdun			
Ville-Marie	Oui	Oui	Oui
Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension	Oui	Oui	Oui
Nombre d'arrondissements ayant produit les documents demandés	10	13	11
Taux de production	53 %	68 %	58 %
SERVICES CENTRAUX ET ORGANISMES			
Bureau du vérificateur général			
Commission de la fonction publique	Oui	Oui	Oui
Direction des systèmes d'information	Oui		
Direction générale	Oui	Oui	
Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine		Oui	Oui
Service de police de la Ville de Montréal	Oui		
Service de sécurité incendie de Montréal	Oui	Oui	Oui
Service des affaires corporatives	Oui	Oui	Oui
Service des communications et des relations avec les citoyens	Oui	Oui	
Service des finances		Oui	Oui
Service des infrastructures, transport et environnement		Oui	Oui
Service du capital humain	Oui	Oui	Oui
Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle		Oui	Oui
Nombre de services centraux et d'organismes ayant produit les documents demandés	8	10	8
Taux de production	62 %	77 %	62 %
Nombre d'unités d'affaires ayant produit les documents demandés	18	23	19
Taux de production global	56 %	72 %	59 %

Source : SCH.

Dans l'ensemble, selon les rapports produits par le SCH en avril 2009 concernant la production des rapports intérimaires et en février 2011 concernant le bilan des travaux réalisés en 2010, les résultats recueillis au regard des demandes formulées révèlent que :

- 18 unités d'affaires sur 32 (56 %) ont produit leur rapport intérimaire, soit 10 arrondissements sur 19 et 8 services centraux et organismes sur 13;
- 23 unités d'affaires sur 32 (72 %) ont mis à jour leur base de données documentant les PMO 2009-2011, soit 13 arrondissements sur 19 et 10 services centraux et organismes sur 13;
- 19 unités d'affaires sur 32 (59 %) ont produit leur PMO 2009-2011, soit 11 arrondissements sur 19 et 8 services centraux et organismes sur 13.

Les 13 unités d'affaires suivantes n'ont pas produit leur PMO 2009-2011 :

- L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève;
- Lachine;
- LaSalle;
- Montréal-Nord;
- Outremont;
- Saint-Léonard;
- Sud-Ouest;
- Verdun;
- Bureau du vérificateur général⁸;
- Direction des systèmes d'information;
- Direction générale;
- Service des communications et des relations avec les citoyens;
- Service de police de la Ville de Montréal.

⁸ Le PMO a été préparé, mais a été considéré comme un document de gestion interne au Bureau du vérificateur général.

Signalons que, parmi les unités d'affaires qui n'ont pas produit de PMO 2009-2011, cinq présentaient en 2007 un taux de départs à la retraite prévu égal ou supérieur au seuil critique (15 %) :

- Arrondissement d'Outremont (15 %);
- Arrondissement de Verdun (15 %);
- Bureau du vérificateur général (34 %);
- Direction générale (15 %);
- Service de police de la Ville de Montréal (31 %)⁹.

Par ailleurs, en ce qui concerne les PMO 2009-2011 produits par les unités d'affaires, il convient de souligner les résultats d'importance suivants :

- La détermination des emplois ou des postes classés selon leur degré de vulnérabilité (faible, moyen ou élevé) :
 - 326 emplois sur 2 397, soit 14 %, ont été définis comme vulnérables, dont 123 emplois sont cotés comme étant à vulnérabilité élevée par les unités d'affaires (5 % par rapport aux 2 397 emplois de la Ville ou 37 % par rapport aux 326 emplois déclarés vulnérables),
 - parmi les emplois déclarés à vulnérabilité élevée, 23 sont de portée corporative. L'annexe 4.1 énumère ces emplois;
- La détermination des mesures de soutien de portée corporative qui seront prises en charge par le SCH;
- La détermination des mesures de soutien de portée locale qui seront prises en charge par les unités d'affaires.

Afin d'analyser les emplois dits à vulnérabilité élevée, le SCH a mis sur pied trois comités de travail avec les unités concernées pour déterminer les stratégies d'actions à mettre en œuvre sur les plans local et corporatif.

Ces comités ont énuméré des mesures de soutien corporatives qui seront prises en charge par le SCH (attraction et fidélisation, conditions de travail, climat de travail, plan de relève et révision d'emploi).

⁹ Taux de retraite par rapport aux cadres policiers.

Le SCH a par la suite créé un plan de mesures de soutien de portée corporative 2009-2011 confirmé en juin 2009 par le comité de pilotage qui a été mis en place pour faire les recommandations au directeur général.

L'examen de l'ensemble des résultats de cette démarche corporative nous amène à émettre les constats suivants :

- Le bilan reçu jusqu'à maintenant en matière de production des PMO 2009-2011 par les unités d'affaires n'est que partiel. La Ville ne connaît donc pas le portrait exact de ses ressources humaines quant au statut, en matière de vulnérabilité, de l'ensemble de ses effectifs ou des emplois. Ce portrait est encore moins précis en décembre 2011 si l'on tient compte des différentes restructurations qui ont eu lieu depuis 2010 et des mobilités du personnel qui en ont découlé.
- Les mises à jour des PMO 2009-2011 n'ont pas systématiquement été effectuées par les unités d'affaires comme le démontre le tableau 5. Elles ont été réalisées uniquement par 3 unités d'affaires sur 32 (9 %) pour la production des PMO 2010-2012 et par une seule unité d'affaires sur 32 pour les PMO 2011-2013.

Tableau 5 – Évolution du taux de production ou mise à jour des PMO depuis 2009

Unités d'affaires	PMO 2009-2011		PMO 2010-2012		PMO 2011-2013	
	Base de données	PMO	Base de données	PMO	Base de données	PMO
Arrondissements	13	11	2	2	1	1
Taux de production	68 %	58 %	11 %	11 %	5 %	5 %
Services centraux et organismes	10	8	1	1	0	0
Taux de production	77 %	62 %	8 %	8 %	0 %	0 %
Total – Unités d'affaires	23	19	3	3	1	1
Taux de production	72 %	59 %	9 %	9 %	3 %	3 %

Nombre d'arrondissements visés : 19.

Nombre de services ou d'organismes visés : 13.

Source : SCH.

- La préparation des PMO et l'actualisation de la base de données relèvent des unités d'affaires. Le rôle du SCH est d'accompagner et de conseiller les unités d'affaires. Toutefois, malgré les outils de soutien mis à la disposition des unités d'affaires, les sessions de formation et l'aide prodiguée par le SCH, les arrondissements n'avaient pas l'obligation de fournir les renseignements demandés, ce qui pourrait expliquer en grande partie le manque d'engagement de certaines unités d'affaires et le délaissement graduel constaté. Cette situation n'est certes pas étrangère aux mauvais résultats reçus de l'ensemble des unités d'affaires.

L'actualisation de la base de données pour une unité d'affaires constitue le point de départ du suivi de l'évolution de ses effectifs et de la préparation du PMO révisé. La mise à jour est essentielle pour poursuivre la production des PMO ultérieurs. L'absence de la mise à jour de la base de données GPMO compromet ce suivi.

La mise en place de comités pour l'analyse des emplois à vulnérabilité élevée et des caractéristiques propres à ces emplois est une bonne initiative, car elle permet au SCH de compter sur l'expertise et la connaissance des unités d'affaires quant aux particularités de ces emplois, à leurs exigences et à leur contexte opérationnel.

La conception et le suivi d'un plan d'action 2009-2011 en vue de réaliser les mesures de soutien corporatives ainsi que la détermination et la réalisation des mesures de soutien locales doivent être salués, cependant ils doivent s'appuyer sur un mécanisme de suivi périodique et documenté.

À l'heure actuelle, plusieurs facteurs ont des incidences sur les PMO. Citons, entre autres :

- les hautes cohortes de départs à la retraite prévues entre 2012 et 2014, notamment pour les cadres;
- le positionnement de la Ville pour récupérer la perte d'expertise municipale pour certains emplois ciblés;
- l'augmentation du taux d'encadrement à moyen terme;
- l'accès à l'égalité en emploi;
- le gel de l'embauche;

- la problématique budgétaire de la Ville (p. ex. les caisses de retraite);
- la compétitivité externe;
- l'attraction et la rétention des meilleurs talents, particulièrement dans les postes stratégiques.

Ces facteurs combinés à d'autres contraintes telles que l'autonomie des arrondissements en matière de gestion des RH, les restrictions budgétaires prévisibles pour 2012 ainsi que la rationalisation des ressources (coupure de 1 000 postes), il devient de plus en plus indispensable que l'administration réaffirme sa volonté de soutenir le SCH dans la préparation d'un PMO qui lui permettra de faire des choix stratégiques et de poser des gestes cohérents en matière de gestion des RH.

Cette affirmation d'un PMO corporatif aurait également un effet inducteur auprès :

- des unités d'affaires en suscitant leur adhésion aux objectifs corporatifs à l'aide de PMO sectoriels actualisés et suivis;
- du SCH en ciblant d'autres gestes porteurs sur le plan des mesures de soutien corporatives pour contrebalancer les départs massifs à la retraite tout en implantant un processus de suivi et d'évaluation de leurs effets à moyen et à long terme.

En somme, la Direction générale doit prendre toutes les dispositions appropriées afin de fournir les moyens nécessaires pour permettre au SCH d'exercer son leadership en matière de gestion de la main-d'œuvre, particulièrement dans la préparation d'un PMO corporatif, tout en respectant les compétences des unités d'affaires. Ces dispositions pourraient se refléter :

- en ayant recours à la *Charte de la Ville de Montréal*, à l'article 57.1, à l'occasion de la réalisation d'un enjeu stratégique;
- en ayant recours à l'article 46 de la *Charte de la Ville de Montréal* grâce à une résolution du conseil municipal qui rendrait les PMO obligatoires;
- par un amendement à la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal.

En résumé, la GPMO est actuellement caractérisée par un PMO corporatif incomplet, un délaissement graduel des unités d'affaires dans la production des PMO sectoriels,

une base de données alimentant les PMO non actualisée, une vision incomplète des mesures de soutien (de portée corporative et locale), dont le suivi est déficient, et des unités d'affaires non contraintes à produire les renseignements fondamentaux à une gestion concertée du capital humain.

Par rapport à ce constat, il est important pour la Direction générale de prendre tous les moyens à sa disposition pour inciter l'ensemble des unités d'affaires à contribuer au renforcement de la stratégie actuelle en vue de minimiser l'effet des départs massifs à la retraite.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction générale de prendre les dispositions appropriées en vue d'obtenir de toutes les unités d'affaires les renseignements qui permettront au Service du capital humain de préparer un plan de main-d'œuvre corporatif en appui à la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre de la Ville de Montréal approuvée par le comité exécutif le 28 septembre 2011.

Nous recommandons également à la Direction générale d'approuver la mise en œuvre d'une stratégie corporative qui permettra de minimiser l'effet des départs massifs de la main-d'œuvre et d'établir un échéancier réaliste assorti de mesures concrètes en vue de poursuivre le travail amorcé afin d'offrir un service de qualité à l'ensemble des citoyens.

Nous recommandons au Service du capital humain, compte tenu de cet enjeu stratégique, de rendre compte périodiquement à la Direction générale, au regard de la stratégie approuvée, du degré d'avancement des réalisations prévues selon l'échéancier établi.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- 1) « *Le SCH proposera à l'administration municipale les moyens appropriés afin d'obtenir les renseignements requis pour la préparation et le maintien à jour du PMO.* » (***Échéancier prévu : avril 2012***)

- 2) « Le SCH déposera, pour approbation, une mise à jour de la stratégie corporative et des échéanciers, accompagnée des mécanismes de reddition de comptes sur la mise en place du plan qui sera retenu. » (**Échéancier prévu : avril 2012**)

- 3) « Le SCH mettra en place un tableau de bord de gestion permettant de suivre de façon efficace l'état d'avancement des travaux en cours et des actions réalisées autant sur le plan corporatif que local (PMO corporatif). (**Échéancier prévu : septembre 2012**)

*Un bilan sera soumis annuellement à la Direction générale tenant compte des actions confirmées dans les PMO. » (**Échéancier prévu : décembre 2012**)*

3.3. STRUCTURES DE GESTION DE LA GPMO ET REDDITION DE COMPTES

3.3.A. Contexte et constatations

Le SCH a proposé et a mis en place deux structures de gestion de la GPMO : une concernant les unités d'affaires et une concernant la gestion corporative de la démarche GPMO. Le tableau 6 résume les principales responsabilités des parties prenantes à la GPMO.

Tableau 6 – Rôles et responsabilités

Structures de gestion de la GPMO			
Volet : unités d'affaires		Volet : corporatif	
DA, DGA, DP	<ul style="list-style-type: none"> • Confirment le mandat du comité GPMO • Entérinent le PMO 2009-2011 • Réfèrent le PMO au conseil d'arrondissement ou au directeur général pour approbation 	Directeur général	<ul style="list-style-type: none"> • Approuve la démarche et le PIM • Assure le suivi
Comité GPMO	<ul style="list-style-type: none"> • Réfère au DA, au DGA et au DP les décisions et le PMO à retenir 	Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Confirme les cibles et formule les recommandations au DP du SCH et au directeur général
Équipe RH	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie les gestionnaires et le comité GPMO avec les outils d'analyse fournis par le SCH 	SCH	<ul style="list-style-type: none"> • Conçoit la démarche, les outils et les guides GPMO • Conçoit le système GPMO • Fournit les données d'inventaire des effectifs • Crée des mesures en appui aux PMO des unités d'affaires
Directions Comité de gestion Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisent la démarche GPMO • Confirment le mandat du comité GPMO <ul style="list-style-type: none"> – Analyse de l'environnement – Inventaire des effectifs – Étude de vulnérabilité – Projection des effectifs selon une planification triennale – Établissement de priorités d'intervention et d'un PMO 	Par son groupe d'intervention GPMO	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagne et conseille les unités d'affaires • Consolide les rapports intérimaires • Produit le plan de mesures de soutien de portée corporative du PMO 2009-2011
Unités d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Confirment la démarche et l'engagement • Mettent en place un comité GPMO • Réalisent la démarche et produisent : <ul style="list-style-type: none"> – le rapport intérimaire – le PMO 2009-2011 • Font approuver le PMO 2009-2011 par le conseil d'arrondissement ou par le directeur général 		

STRUCTURE DE GESTION DE LA GPMO – VOLET UNITÉS D'AFFAIRES

Cette structure vise à assurer la coordination et la préparation des PMO à l'intérieur des unités d'affaires. À cet effet, conjointement avec les unités d'affaires, le SCH a mis en place 38 comités GPMO : un dans chacun des 19 arrondissements et les 19 autres sont répartis dans les 13 services centraux. Ces comités GPMO sont appuyés par une équipe RH interne. Les comités GPMO sont composés d'un cadre de direction, de gestionnaires et d'un responsable RH. Ces comités GPMO réalisent le plan de travail selon les cinq étapes prévues dans la démarche GPMO, soit :

- l'analyse de l'environnement;
- l'inventaire des effectifs;
- l'étude de vulnérabilité;
- la projection des effectifs selon une planification triennale;
- l'établissement des priorités d'intervention et d'un plan d'action précis (PMO).

Un échéancier de réalisation, suggéré par le SCH aux unités d'affaires, prévoyait la production de PMO vers mars 2009, comme l'illustre le tableau 7.

Tableau 7 – Synthèse des interventions et échéancier de production des PMO dans les unités d'affaires

Acteurs	Actions/interventions	Échéancier
DA, DGA, DP	Nommer les membres du comité GPMO	Août 2008
	Approuver le plan de travail du comité GPMO	
	Approuver le rapport intérimaire	Décembre 2008
	Suivre l'état d'avancement des travaux	
	Approuver le PMO 2009-2011	Mars 2009
	Assurer la mise en œuvre du PMO	2009-2011
Comité GPMO	Choisir et orienter le personnel d'appui au comité GPMO	Septembre 2008
	Produire le plan de travail comprenant un plan de communication	Octobre 2008
	Mettre en œuvre le plan de communication	
	Analyser l'environnement et établir la portée de l'exercice de vulnérabilité	
	Faire approuver la portée de l'exercice de vulnérabilité	
	Recevoir et déposer le rapport intérimaire aux DA, DGA et DP	Décembre 2008
	Déposer le rapport intérimaire au SCH	
	Recevoir et déposer le PMO 2009-2011 aux DA, DGA et DP	Mars 2009
Comités de gestion des directions Gestionnaires et personnel d'appui	Prendre connaissance des orientations du comité GPMO et des principaux enjeux communiqués par la direction	
	Produire un portrait des effectifs (graphiques, histogrammes) et analyser les résultats	
	Rencontrer les gestionnaires concernés	
	Établir les constats préliminaires de vulnérabilité	
	Préparer le PMO triennal de l'unité pour le comité GPMO	Décembre 2008
	Mettre à jour les données du PMO	En continu

L'échéancier prévoyait également un processus d'approbation par les directions des unités d'affaires des éléments clés, soit le plan de travail interne à l'unité d'affaires, le rapport intérimaire et le PMO 2009-2011. Les directions des unités d'affaires étaient également responsables du suivi de l'état d'avancement des travaux.

Par rapport aux éléments clés liés aux rôles, aux responsabilités et aux interventions des unités d'affaires dans le contexte de la GPMO, voici nos constatations :

- Bien qu'environ 60 % des unités d'affaires aient produit leur rapport intérimaire et leur PMO demandés, nous ne sommes pas en mesure, ni non plus le SCH, de confirmer que le processus a été suivi tel qu'il était prévu;

- Dans les arrondissements visités, à l'exception de l'échéancier global de réalisation préparé par le SCH, aucune documentation illustrant les processus de travail et de suivi, comme le plan de travail détaillé, les ordres du jour des réunions de travail et leur compte rendu, les rapports internes d'avancement des travaux, n'était disponible;
- Bien que le SCH ait indiqué dans le guide de la GPMO que les arrondissements devaient faire approuver leur PMO 2009-2011 par le conseil d'arrondissement et les services centraux par le directeur général, nos recherches nous indiquent qu'un seul arrondissement a fait approuver son rapport intérimaire et son PMO 2009-2011 par son conseil d'arrondissement;
- Le SCH n'était pas en mesure de confirmer l'approbation des PMO 2009-2011 soit par les conseils d'arrondissement, soit par le directeur général, selon le cas.

STRUCTURE DE GESTION DE LA GPMO – VOLET CORPORATIF

Cette structure, quant à elle, est articulée autour du SCH qui a comme rôle de conseiller et de soutenir les unités d'affaires, de concevoir des outils et des systèmes corporatifs, de présenter le plan d'intervention aux instances, d'animer le comité de pilotage, de déployer les mesures de soutien de portée corporative et de **rendre compte périodiquement au directeur général.**

Son comité de pilotage, composé principalement de gestionnaires provenant des unités d'affaires, est mandaté pour confirmer les cibles et formuler les recommandations au DP du SCH et au directeur général.

À l'heure actuelle, à la lumière des renseignements reçus, les activités et les contributions du comité de pilotage, après plusieurs rencontres de travail, ont été plutôt consacrées à valider ou à confirmer les conclusions et à formuler des recommandations au SCH par rapport aux sujets suivants :

- Le cadre de gestion de la relève;
- Le guide de préparation du plan de relève;
- Le PIM;
- La synthèse des rapports intérimaires;

- Le bilan des travaux réalisés en 2010;
- Le plan des mesures de soutien de portée corporative 2009-2011.

L'examen du volet corporatif de la structure de gestion de la GPMO mise en place et l'analyse des documents produits dans la perspective de reddition de comptes nous amènent à émettre les conclusions qui suivent :

- La structure de gestion de la GPMO ainsi que la documentation liée aux rôles et aux responsabilités des différentes entités précisait que le comité de pilotage devait obtenir l'approbation du directeur général en ce qui concerne le PIM et lui rendre compte périodiquement de son évolution. L'absence de documentation en ce sens ne nous a pas permis de valider si le directeur général de l'époque (M. Roquet) ou son prédécesseur ont été formellement informés et s'ils ont, comme prévu, approuvé officiellement le PIM.
- Les rapports produits par le SCH mettaient plus d'accent sur le contenu et semblaient avoir délaissé les aspects de gestion du suivi d'un processus de production de PMO et de réalisation des mesures de soutien. À cet effet, nous avons constaté l'absence de documents attestant un suivi systématique et périodique du déroulement des activités dans les unités d'affaires.
- Le fait que le comité de pilotage n'a pas jugé opportun de recommander à la Direction générale de considérer la GPMO comme étant un enjeu stratégique, il devenait alors difficile d'obtenir de toutes les unités d'affaires l'ensemble des renseignements demandés et leur PMO.
- Parmi les unités d'affaires qui n'ont pas produit leur PMO, quatre avaient un gestionnaire membre du comité de pilotage qui en comprenait huit au total. Ce constat amène à s'interroger sérieusement sur la volonté collective du comité de pilotage à s'acquitter de toutes ses responsabilités, particulièrement pour l'obtention de ces dits PMO.

Selon nous, le projet de la GPMO est un projet corporatif d'envergure dont les résultats à moyen et à long terme vont contribuer de façon considérable à l'atteinte des objectifs en matière de capital humain par l'administration municipale dans le contexte de la prestation de services aux citoyens. Non seulement ce projet doit être poursuivi et suivi

de façon efficace, mais il doit également être doté d'une structure de gestion qui intègre parfaitement :

- une coordination locale pour la préparation et la mise à jour des PMO sectoriels ainsi que le suivi des mesures de soutien de portée locale qui sont assumés par les unités d'affaires (arrondissements et services centraux);
- une coordination générale, sous la direction du SCH, pour la consolidation des PMO sectoriels dans un PMO corporatif, et pour la mise en œuvre des mesures de soutien de portée corporative, et leur suivi.

En plus d'être intégrés, ces mécanismes de coordination doivent être appuyés par des tableaux de bord et des rapports périodiques liés à chacun des niveaux de responsabilités – local (unités d'affaires) et corporatif (SCH) – sous la gouverne d'un organe de coordination (comité de pilotage) dans un processus de reddition de comptes permettant à la Direction générale d'exercer un suivi et de prendre les décisions appropriées. Malheureusement, notre vérification ne nous a pas permis de constater cet état de fait.

3.3.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction générale de revoir les responsabilités attribuées au comité de pilotage ou à un comité équivalent et d'établir une reddition de comptes appropriée afin d'exercer un suivi sur les orientations qui auraient été retenues tant par la Direction générale que par le Service du capital humain.

Nous recommandons au Service du capital humain de revoir le fonctionnement des mécanismes de coordination et de mettre en place des tableaux de bord appropriés pour être informé, par l'ensemble des unités d'affaires, du degré d'avancement des réalisations sectorielles en vue d'établir le portrait corporatif qui facilitera la prise de décision en termes de main-d'œuvre.

3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- **DIRECTION GÉNÉRALE**

« Le SCH déposera, pour approbation, une mise à jour de la stratégie corporative et des échéanciers, accompagnée des mécanismes de reddition de comptes sur la mise en place du plan qui sera retenu. » (**Échéancier prévu : avril 2012**)

- **SERVICE DU CAPITAL HUMAIN**

« La structure de la GPMO sera révisée comme suit :

- La démarche de GPMO sectorielle sera prise en charge par le DA, le DGA et le DP de l'unité d'affaires avec l'engagement de son équipe de direction.
- Des conseillers spécialisés du SCH seront attitrés aux unités d'affaires pour la planification de la démarche et pour les assister, au besoin, dans la préparation de leur PMO. Les équipes RH des unités d'affaires pourront fournir un soutien complémentaire.
- Un tableau de bord sera conçu pour suivre l'avancement des réalisations de chacune des unités d'affaires et les résultats pour les emplois à vulnérabilité élevée.
- Les conseillers attitrés du SCH coordonneront, avec les unités qu'ils desservent, les activités de suivi auprès des équipes de direction imputables des résultats et, le cas échéant, la mise à jour de leur PMO.
- Le SCH, avec la collaboration des conseillers attitrés, assurera la coordination corporative pour la consolidation des PMO sectoriels ainsi que pour la préparation, la réalisation et le suivi d'un PMO corporatif, incluant les mesures de soutien. » (**Échéancier prévu : avril 2012**)

4. ANNEXE

4.1. LISTE DES EMPLOIS À VULNÉRABILITÉ ÉLEVÉE ET DE PORTÉE CORPORATIVE

Tableau A – Emplois à vulnérabilité élevée et de portée corporative par catégories

Titres des emplois
Cadres
Directeur(trice) d'arrondissement (> 60 000)
Directeur(trice) des services administratifs (> 60 000)
Directeur(trice) – Culture, sports, loisirs, développement social
Directeur(trice) – Aménagement urbain et services aux entreprises
Cols blancs
Agent(e) technique en circulation et stationnement
Agent(e) technique en ingénierie municipale
Bibliotechnicien(ne)
Inspecteur(trice) des bâtiments
Inspecteur(trice) du domaine public
Préposé(e) au budget
Préposé(e) au soutien administratif
Secrétaire de direction
Sauveteur(se)
Contremaîtres
Contremaître(sse) aqueducs et égouts
Contremaître(sse) horticulture et parcs
Contremaître(sse) propreté et travaux – (syndiqué)
Contremaître(sse) propreté et travaux – (cadre non syndiqué)
Professionnels
Chargé(e) de communication
Conseiller(ère) en aménagement
Gestionnaire en immobilier
Conseiller(ère) en gestion des ressources financières
Ingénieur(e)
Cols bleus
Plombier(ère)

Source : SCH.