

**COMMISSION
MUNICIPALE
DU QUÉBEC**

**GESTION DE LA RELÈVE
ET DE LA FORMATION
DU PERSONNEL MUNICIPAL**

AUDIT DE PERFORMANCE

AVRIL 2025





Québec, siège social

10, rue Pierre-Olivier-Chauveau
Mezzanine, aile Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3

Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 24.200, 24^e étage
Case postale 24
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Saint-Hyacinthe

1200, rue Girouard Ouest
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 2Z1

Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

Il est publié à l'adresse suivante : www.cmq.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-555-01012-3

© Gouvernement du Québec, 2025

**Commission
municipale**

Québec  
 

La saine gestion au bénéfice de tous

La Commission municipale a annoncé, en mai 2024, des travaux d'audit dans trois municipalités concernant la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal. Ces travaux ont été réalisés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Le présent document constitue le rapport de cette dernière.

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, ce rapport est acheminé aux municipalités concernées. Il est également transmis à la ministre des Affaires municipales et diffusé sur le site Web de la Commission.

La Commission vise, par ses travaux d'audit, à outiller les municipalités et les organismes municipaux afin de susciter des changements durables et positifs dans leur fonctionnement et leur performance, et ce, au bénéfice des citoyennes et des citoyens. Je vous souhaite une excellente lecture.

Le président,



Jean-Philippe Marois

Québec, avril 2025

▲ Les municipalités auditées



Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, le rapport d'audit de performance portant sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal est adressé aux municipalités auditées suivantes, plus particulièrement aux :

- ◆ Conseil municipal de la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine;
- ◆ Conseil municipal de la Municipalité de Sainte-Sophie;
- ◆ Conseil municipal de la Ville de Pincourt.

Ce rapport doit être déposé à la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis à la ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission, accompagné des lettres adressées à chacune des municipalités auditées. Les travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative et se veulent utiles non seulement pour les municipalités auditées, mais aussi pour l'ensemble du milieu municipal, et ce, dans une perspective d'amélioration continue.

Enfin, comme indiqué dans le *Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, les municipalités auditées sont invitées à produire un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport et un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé ultérieurement.

La vice-présidente à la vérification,



Nancy Klein

Québec, avril 2025

Vue d'ensemble de l'audit

Pourquoi avons-nous réalisé cet audit ?

Bénéficier d'une main-d'œuvre disponible et adéquatement formée constitue un actif essentiel permettant aux municipalités québécoises de mener à bien leur mission, soit offrir des services à leur population, dont les besoins sont divers et évolutifs.

Outre les nombreux services qu'elles offrent et les multiples responsabilités qu'elles assument, les municipalités, en tant qu'employeurs, doivent également composer avec les enjeux propres au marché de l'emploi, notamment les changements technologiques ou encore la rareté de certaines compétences dans des secteurs d'activité bien précis.

Pour être en mesure d'offrir des services de qualité adaptés aux besoins de leurs citoyennes et citoyens, les municipalités doivent pouvoir compter sur du personnel qualifié, compétent et parfois même multidisciplinaire. La gestion de la relève et la gestion de la formation du personnel municipal deviennent par conséquent des moyens efficaces, voire essentiels au bon fonctionnement de la municipalité. Ces deux aspects primordiaux de la gestion des ressources humaines permettent d'assurer la disponibilité des ressources ainsi qu'une prestation de services efficace et ininterrompue.

Quels étaient nos objectifs ?

Nos travaux d'audit avaient pour but d'évaluer deux aspects essentiels de la gestion des ressources humaines. Nous avons d'abord examiné si les municipalités avaient mis en place un processus favorisant une saine gestion de la relève des postes clés. L'autre objectif était de s'assurer que les municipalités géraient adéquatement la formation et le développement des compétences du personnel.

Nos travaux d'audit portent principalement sur les activités des années 2021 à 2023. Toutefois, certaines analyses ont eu trait à des années antérieures ou postérieures à cette période.

Comment cet audit est-il utile ?

En plus de fournir une évaluation indépendante et objective du sujet considéré, nos travaux d'audit permettent d'outiller l'ensemble du milieu municipal, notamment en communiquant les saines pratiques de gestion.

Qui avons-nous audité ?

- ◆ Municipalité des Îles-de-la-Madeleine
- ◆ Municipalité de Sainte-Sophie
- ◆ Ville de Pincourt

Quels sont les constats importants de l'audit ?

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal :

- ◆ Les municipalités auditées sont confrontées à divers enjeux en raison des contextes politique, géographique et démographique dans lesquels elles évoluent, mais aussi des ressources à leur disposition et de l'influence de leur culture organisationnelle.
- ◆ En fonction de ces différentes réalités, elles ont mis en place des actions dans le but de disposer d'une main-d'œuvre suffisante et compétente en temps opportun. Toutefois, certaines de ces actions gagneraient à être améliorées, et d'autres mériteraient d'être entamées au regard des saines pratiques existantes.
- ◆ En matière de gestion de la relève, les trois municipalités auditées se situent à différents stades d'avancement. Une des trois municipalités dispose d'un plan de relève où sont identifiés les postes clés et qui est ajusté périodiquement. Les deux autres municipalités ont mis en œuvre des actions en matière de gestion de la relève, mais celles-ci ne s'inscrivent pas dans un plan structuré, et les municipalités n'en font pas de suivi périodique.
- ◆ En matière de formation, l'une des municipalités se démarque en offrant un environnement propice au travers de sa planification des besoins et des actions mises en place, qu'elle complète par un suivi budgétaire et qualitatif.
- ◆ Dans deux des trois municipalités, les mécanismes de suivi des formations et le suivi budgétaire associé pourraient être améliorés.

▲ **Gestion de la relève
et de la formation
du personnel municipal**



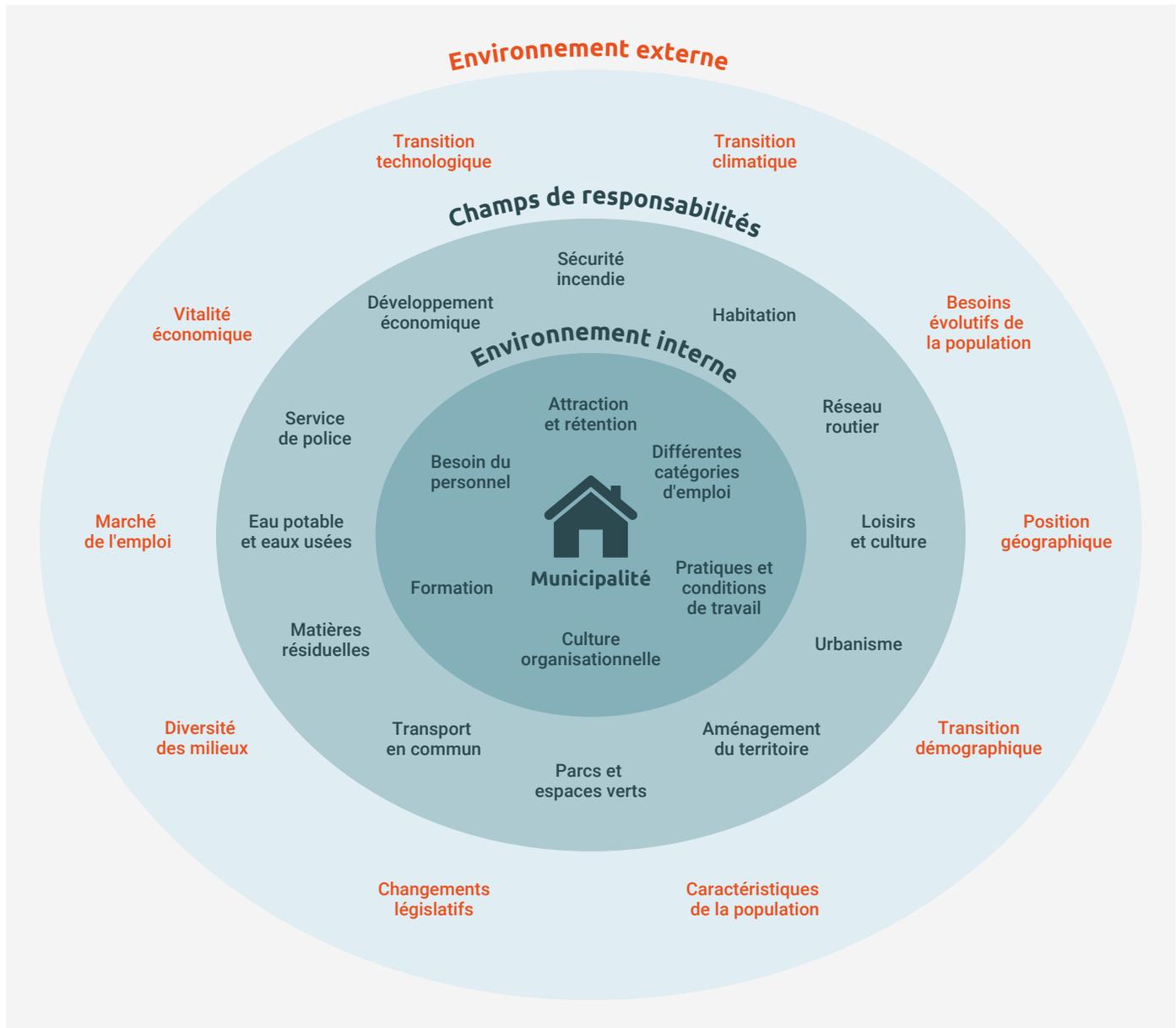
Table des matières

1 / Mise en contexte	10
2 / Résultats de l'audit	16
2.1 La gestion de la relève : une nécessité	16
Identifier les postes clés pour réduire la vulnérabilité face aux risques	18
L'importance d'une approche structurée soutenue par la direction	19
2.2 La gestion de la formation du personnel : un incontournable	22
Créer un environnement propice à la formation	24
L'importance d'un suivi des formations planifiées	26
3 / Regard sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal dans les municipalités de moins de 10 000 habitants	30
Commentaires des municipalités auditées	32
Annexes	33

01

Mise en contexte

1. Pour assurer la qualité et la continuité des services aux citoyennes et citoyens, les municipalités ont besoin de ressources humaines compétentes et qualifiées. Étant au cœur des services offerts à la population, le personnel municipal joue un rôle déterminant dans la construction de sociétés modernes et durables.
2. Le monde de l'emploi subit une mutation marquée par de grandes transformations sociétales et technologiques. La transition démographique, l'arrivée d'une nouvelle génération dans le marché de l'emploi, les besoins évolutifs de la population, le virage numérique et les défis liés aux changements climatiques transforment le profil des emplois et les compétences requises pour réussir.
3. En tant qu'employeurs, les municipalités ont, en outre, des défis spécifiques, comme celui d'attirer et de maintenir les ressources humaines dans un environnement diversifié et complexe qui est propre au monde municipal. Qu'on pense à l'application des politiques et des règlements, l'aménagement des espaces verts, l'accessibilité à des activités culturelles et sportives, la sécurité informatique, ou encore la gestion des situations d'urgence (feux de forêt, inondations, etc.), il y a nécessité de se tenir à jour et de s'adapter pour assurer le maintien de services de qualité ainsi que pour garder son personnel motivé et engagé.
4. Dans ces conditions, les municipalités, pour répondre simultanément aux besoins des citoyens et de leur personnel, doivent composer avec des circonstances qui proviennent autant de l'environnement externe que de l'environnement interne de l'organisation. Le défi est de taille, d'autant plus si l'on considère que les municipalités exercent leurs compétences dans de multiples domaines et qu'elles offrent des services variés dans plus d'une dizaine de champs de responsabilités, comme le démontre la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 Aperçu de la complexité de l'environnement municipal

5. En raison de la grande diversité des milieux, de leur position géographique, des caractéristiques de leur population et de leur vitalité économique, les municipalités doivent assumer leurs responsabilités selon leurs capacités, qui peuvent varier de façon prononcée. Pour relever ces défis, il est nécessaire de pouvoir compter sur des employés compétents et qualifiés, car ce sont eux qui interagissent auprès de la population, qui gèrent au quotidien des situations qui demandent à être résolues rapidement et, ultimement, qui veillent au bon fonctionnement de la communauté.

6. À la lumière de ce qui vient d'être dit, les ressources humaines sont un actif essentiel au bon fonctionnement des municipalités. Ces dernières doivent donc s'assurer de disposer d'une structure organisationnelle adéquate pour leur taille et d'effectifs en nombre suffisant pour répondre à leurs obligations et aux besoins de la population. Les municipalités peuvent considérer la gestion de la relève et de la formation de leur personnel comme un levier, non seulement pour assurer une plus grande performance, mais aussi pour demeurer attirantes auprès d'une main-d'œuvre engagée et motivée.

Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est la combinaison de plusieurs éléments propres à la municipalité, que ce soit sa vision, ses valeurs, ses normes, ses croyances, mais aussi les comportements, les façons de faire et d'agir et les sentiments des individus.

7. Un facteur non négligeable pouvant grandement influencer la gestion de la relève et de la formation dans une municipalité est la culture organisationnelle. Celle-ci a un impact sur l'expérience du personnel ainsi que sur leurs pratiques de travail. Il est important pour une organisation d'avoir une culture ouverte aux changements et à l'innovation et qui priorise le développement de ses ressources humaines, que ce soit sur le plan de leur cheminement professionnel ou sur celui de leurs connaissances et de leurs compétences.

8. Dans le but d'offrir une variété de services et de s'acquitter de leurs responsabilités croissantes, les municipalités ont recours à des effectifs répartis selon plusieurs catégories d'emplois. Certaines sont syndiquées et les conditions de travail sont déterminées dans des conventions collectives. Dans ce cas, les clauses, résultant des négociations entre les parties patronale et syndicale, peuvent avoir un impact sur la gestion de la relève et de la formation du personnel. Elles peuvent avoir trait, par exemple, à l'ancienneté, qui impose ses règles dans une quantité importante de décisions en gestion des ressources humaines, tels l'affichage des postes, les promotions, etc.

9. Les emplois du personnel municipal peuvent être séparés selon les catégories suivantes :

- ◆ Cadres, supérieurs et intermédiaires (personnel gérant des ressources, exerçant des fonctions de direction et détenant des pouvoirs décisionnels);
- ◆ Professionnels (personnel pouvant être lié à la conception, au développement et à la mise en œuvre de politiques, de directives, de systèmes, d'ententes, de lois ou de règlements);
- ◆ Cols blancs (personnel de bureau);
- ◆ Cols bleus (personnel exécutant du travail manuel ou mécanique);
- ◆ Sécurité publique (policiers, pompiers, etc.);
- ◆ Autres catégories d'emplois (ex. : contractuels, saisonniers, stagiaires, étudiants, etc.).

Cadre légal et encadrement général

10. Du point de vue légal, le législateur québécois n'encadre pas le processus de gestion de la relève. Ce processus ne découle pas d'une approche universelle, mais est le résultat de différentes stratégies basées sur de saines pratiques en la matière. L'approche est évolutive compte tenu des contextes différents et des ressources propres à l'organisation. Elle va d'une planification axée sur le remplacement des postes vacants dans l'immédiat et à court terme jusqu'à l'intégration des mécanismes agissant de manière interreliée sur la rétention et la mobilisation du personnel à plus long terme.

11. Concernant l'embauche du personnel, la législation n'impose pas non plus de procédure aux municipalités. La démarche peut ainsi varier selon les besoins que la municipalité cherche à combler, et les responsabilités sont partagées entre le conseil municipal et la direction générale. Dans ce contexte, les membres du conseil municipal et la direction générale ont l'obligation de coordonner les actions pour le meilleur intérêt de la municipalité et de la population. Pour des raisons d'efficacité opérationnelle, le conseil municipal devrait déléguer à la direction générale des responsabilités accrues en matière d'embauche.

12. En ce qui concerne la formation en milieu de travail, il faut se référer à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, qui élabore un socle commun en la matière pour l'ensemble des employeurs du Québec. Son objectif fondamental est d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre actuelle et future. Elle vise aussi à favoriser l'enracinement d'une culture de formation en milieu de travail.

13. En tant qu'employeurs, et si leur masse salariale à l'égard d'une année civile excède le montant fixé par règlement, soit plus de deux millions de dollars depuis 2015, les municipalités ont l'obligation d'investir l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans le développement des compétences de leur personnel. Puisque les employeurs ont l'obligation de comptabiliser leurs dépenses de formation et de les déclarer annuellement à Revenu Québec, la présente mission d'audit n'a pas porté sur la conformité à ces exigences légales concernant l'admissibilité et la comptabilisation des dépenses de formation qui s'y rattachent.

Municipalités auditées

14. Pour la présente mission, les municipalités auditées sont les suivantes :

- ◆ Municipalité des Îles-de-la-Madeleine (Les Îles-de-la-Madeleine);
- ◆ Municipalité de Sainte-Sophie (Sainte-Sophie);
- ◆ Ville de Pincourt (Pincourt).

15. Les municipalités ont été sélectionnées parmi celles comptant de 10 000 à 25 000 habitants et pour lesquelles la réalisation des audits de performance a été confiée à la Commission municipale du Québec par règlement en vertu de l'article 966.2.2 du *Code municipal du Québec* et de l'article 108.2.0.2 de la *Loi sur les cités et villes*. Nous présentons ci-après des données générales portant sur les municipalités auditées ainsi que de l'information complémentaire en lien avec le sujet considéré.

	Les Îles-de-la-Madeleine	Sainte-Sophie	Pincourt
Information générale			
Loi d'application	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Code municipal du Québec</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
Région administrative	Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	Laurentides	Montérégie
Population 2024 (hab.)	12 481	19 481	15 281
Taux de croissance de la population de 2015 à 2024 (%) ¹	4,3	25,4	6,5
Revenus de fonctionnement 2023 (M\$)	42,4	24,3	29,8
Information en lien avec la gestion de la relève et de la formation du personnel			
Rémunération totale du personnel municipal en 2023 (M\$)	13,8	6,7	10,5
Nombre total d'employés municipaux en mai 2024 ²	274	151	223
Composition de l'équipe en ressources humaines (équivalents temps complet)	4,5	1	2

1. À titre indicatif, le taux de croissance de la population de l'ensemble du Québec était de 10,8 % entre 2015 et 2024.

2. Le nombre total d'employés municipaux comprend les catégories d'emplois suivantes : cadres, professionnels, cols blancs, cols bleus, pompiers, contractuels, temporaires et saisonniers. De plus, lorsqu'applicable, ce nombre inclut les employés dont les services et la rémunération sont partagés via des ententes intermunicipales. Il est à noter que le nombre d'effectifs ne dépend pas uniquement de la taille de la municipalité et de son nombre d'habitants, mais peut dépendre des choix faits en matière d'internalisation ou d'externalisation des services. En effet, certaines municipalités font le choix de gérer certaines responsabilités en régie, alors que d'autres misent davantage sur la sous-traitance pour certains travaux.

Sources : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, Institut de la statistique du Québec, rapports financiers 2023 – données non auditées et municipalités auditées.

16. Les objectifs de l'audit, les critères d'évaluation y afférents et la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1. Le sommaire de toutes les recommandations formulées par la Vice-présidente à la vérification se trouve à l'annexe 2.

Rôles et responsabilités

17. Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans la gestion de la relève et de la formation du personnel. Nous présentons ci-après les principaux rôles et responsabilités directement en lien avec ce sujet, et ce, pour le conseil municipal, la direction générale et les responsables des unités concernées de l'administration municipale.

Conseil municipal	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Décide des orientations à adopter par la municipalité, notamment en matière de ressources humaines. ◆ Adopte les budgets nécessaires à l'administration des besoins de la municipalité en lien avec la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal. ◆ Établit les conditions de travail du personnel. ◆ Nomme les fonctionnaires, les employés ou délègue la responsabilité de l'embauche du personnel à la direction générale.
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A l'autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité. ◆ Est responsable de l'administration et à cette fin planifie, organise, dirige et contrôle les activités de la municipalité. ◆ Accompagne les membres du conseil municipal dans leur prise de décisions et assure la mise en œuvre de celles-ci. ◆ Gère le processus d'embauche du personnel suivant la délégation de pouvoirs reçue du conseil municipal, le cas échéant.
Direction ou service des ressources humaines¹	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aide l'organisation à identifier les enjeux et les moyens de gestion en ressources humaines et offre des services en matière de formation et de développement organisationnel. ◆ Voit à l'analyse des besoins en matière de dotation et de formation, coordonne la mise en œuvre des programmes, veille à leur bon fonctionnement et s'assure des suivis. ◆ Agit à titre de référence pour les gestionnaires en ce qui a trait aux questions liées à la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal.
Direction de services	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fait le diagnostic des besoins de sa direction en matière de relève et de formation du personnel. ◆ Gère l'enveloppe budgétaire allouée à la formation du personnel de sa direction².
Direction des finances	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planifie, coordonne et supervise le processus budgétaire de la municipalité. ◆ Collabore avec la direction générale et les autres directions afin de respecter les orientations budgétaires prises par le conseil municipal, notamment en matière de ressources humaines².

1. S'il existe seulement un service des ressources humaines, certaines des responsabilités peuvent être partagées avec la direction générale.

2. La gestion du budget alloué à la formation peut aussi être prise en charge par la direction ou le service des ressources humaines.

Regard sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal dans les municipalités de moins de 10 000 habitants

18. Afin d'avoir une meilleure compréhension des enjeux, des défis et des mesures utilisées en matière de gestion de la relève et de la formation du personnel dans le monde municipal, un sondage Web a été réalisé, par la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec auprès des municipalités de moins de 10 000 habitants à l'automne 2024. Le taux de réponse a été de 41 %.

19. Il a pour objectif de recueillir des informations spécifiques afin de cerner les enjeux et les situations propres à ces municipalités, pour mieux refléter leur réalité dans ces domaines. L'information tirée de ce sondage est présentée dans la section 3 et dans des encadrés placés en marge des pages du présent rapport. Les résultats complets sont présentés à l'annexe 3.



02

Résultats de l'audit

20. Les paragraphes qui suivent présentent les résultats de notre audit. Chacune des sections expose d'abord les exigences et les saines pratiques liées au sujet, puis les constats, qui sont ensuite mis en contexte et expliqués de façon plus précise pour les municipalités auditées. Nous identifions également dans chaque section les conséquences potentielles liées aux constats. En fonction de nos objectifs d'audit et à la lumière de l'ensemble de nos observations, nous présentons ci-après nos conclusions générales pour la gestion de la relève et pour la gestion de la formation du personnel.

2.1 La gestion de la relève : une nécessité

Que se passe-t-il dans les municipalités de moins de 10 000 habitants ?

Pour près de 27 % des municipalités répondantes, le principal défi en matière de gestion de la relève est lié aux difficultés de recrutement dues à un manque de main-d'œuvre qualifiée.

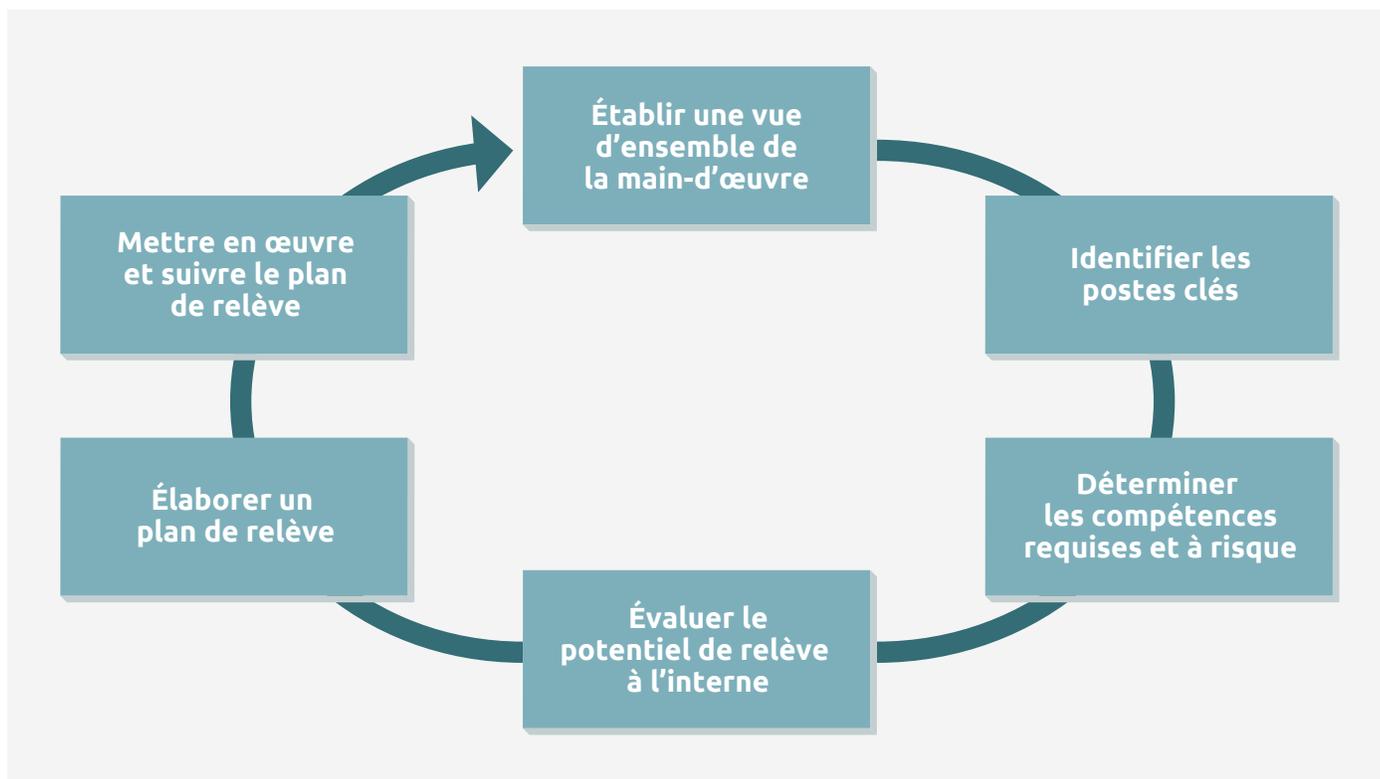
21. La gestion de la relève est une activité en continu faisant partie intégrante d'une saine gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une démarche intégrée, systématique et harmonisée avec la planification des ressources humaines.

22. Implanter une démarche en matière de gestion de la relève permet à la municipalité de connaître ses secteurs de vulnérabilité et, ainsi, de mettre en place des actions au moment opportun pour éviter ou réduire les risques de rupture de services. Cette démarche lui donne aussi la possibilité de repérer les employés à fort potentiel, d'assurer le transfert des connaissances afin de maintenir la mémoire organisationnelle et de mieux se préparer en cas de départs ou d'absences prolongées imprévues.

23. Même s'il n'est pas toujours linéaire, le processus de gestion de la relève peut débiter par l'établissement d'une vue d'ensemble de ses ressources humaines. Cette étape peut grandement contribuer à l'identification des postes clés essentiels au fonctionnement de la municipalité en lien avec ses objectifs opérationnels et stratégiques.

24. Une fois ces étapes franchies, il est utile d'élaborer un plan de relève où sont intégrées des stratégies d'apprentissage, de formation, de perfectionnement professionnel, de transfert des connaissances, ou encore de recrutement à l'externe. Ces stratégies contribuent, entre autres, au maintien en poste des employés ayant été repérés à l'interne, en développant leurs compétences en vue de pourvoir les postes clés préalablement identifiés. Enfin, pour s'assurer du degré d'atteinte des résultats, ce plan doit être suivi périodiquement et peut, le cas échéant, faire l'objet d'une révision. Ce processus est présenté à la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 Processus de gestion de la relève



Conclusion : Bien que la gestion de la relève soit une priorité pour les trois municipalités, compte tenu des contextes différents dans lesquels elles évoluent et des ressources propres à chaque organisation, elles se situent à différents degrés de maturité dans leur démarche :

- ◆ Les Îles-de-la-Madeleine ont identifié leurs postes clés dans certains documents et entrepris des initiatives en matière de relève en prenant en considération les enjeux associés, mais leur approche ne s'appuie pas sur un plan global de gestion de la relève.
- ◆ À Sainte-Sophie, certaines actions ont été mises en place pour améliorer la gestion de la relève. Celles-ci ne découlent toutefois pas d'un plan d'action structuré permettant de couvrir l'ensemble des enjeux identifiés.
- ◆ Pincourt s'est munie, récemment, d'une approche structurée en se dotant d'un plan de gestion de la relève pour les gestionnaires dans lequel on retrouve notamment ses postes clés. La mise en place de cette approche favorise une saine gestion de la relève et est activement soutenue par la direction.

Poste clé

Un poste clé est au cœur des activités d'une municipalité. Il s'agit d'un poste stratégique ou à haute vulnérabilité qui exerce une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs de l'organisation et pour lequel il peut y avoir des enjeux de dotation.

Voici quelques exemples de questions qui peuvent guider la détermination des critères pour identifier les postes clés : si le poste devenait vacant, est-ce que l'atteinte des objectifs opérationnels serait à risque? Est-ce que ça pourrait nuire à la santé ou à la sécurité du public? Est-ce qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre pour ce poste, ou encore les compétences requises sont-elles difficiles à trouver?

Que se passe-t-il dans les municipalités de moins de 10 000 habitants?

Bien qu'un peu plus de 80 % des municipalités répondantes aient mentionné avoir identifié leurs postes clés et que 57 % d'entre elles prévoyaient des départs à la retraite à court et à moyen terme, seulement 28 % des municipalités ont identifié des candidates et candidats potentiels pour occuper ces postes en cas de départs éventuels.

Identifier les postes clés pour réduire la vulnérabilité face aux risques

25. Même s'il n'y a pas qu'une seule façon de procéder, débuter par une vue d'ensemble de ses ressources humaines offre à la municipalité de l'information sur ses zones d'écart, autant sur le plan du nombre d'effectifs que sur celui des compétences et des connaissances. Ensuite, l'identification des postes clés dans chaque direction permet aux gestionnaires de déterminer les compétences essentielles au bon fonctionnement et au maintien des services.

26. Par cet exercice d'identification des postes clés, la municipalité a également l'occasion de repérer la relève interne et de détecter les possibilités de développement des personnes ciblées afin qu'elles puissent avoir les compétences et les connaissances requises pour les postes identifiés.

27. Lorsque la municipalité évalue ses zones de vulnérabilité, elle peut profiter de l'occasion pour identifier les enjeux associés, qui peuvent provenir autant de son environnement interne (la disponibilité des compétences essentielles et des candidates et candidats, le taux de roulement, les prévisions de retraite, etc.) que de son environnement externe (une pénurie actuelle ou imminente, de nouvelles dispositions gouvernementales, de nouveaux besoins des citoyennes et citoyens, etc.).

28. Puisque plusieurs de ces changements, comme des départs imprévus, des changements organisationnels et des modifications dans les exigences légales et réglementaires, peuvent survenir au sein des équipes de travail, il est important de revoir périodiquement l'identification des postes clés et des zones de vulnérabilité afin d'adapter la planification de la relève en conséquence.

Constat 1 : Les Îles-de-la-Madeleine et Pincourt ont identifié leurs postes clés, qui sont présentés dans des documents de gestion. Pour sa part, Sainte-Sophie n'a pas procédé à un exercice d'identification des postes clés, mais démontre néanmoins une connaissance informelle de ceux-ci.

29. Les Îles-de-la-Madeleine et Pincourt ont identifié leurs postes clés, en précisant notamment les prévisions concernant les départs lorsque ces derniers sont connus, la disponibilité (ou non) d'une relève à l'interne et les postes vacants et à pourvoir dans le futur. Les directrices et les directeurs de services rencontrés savent quels sont les postes clés au sein de leurs équipes. Bien que l'exercice d'identification de ces postes clés ait été réalisé différemment d'une municipalité à l'autre, cette connaissance leur permet entre autres d'avoir une meilleure vue d'ensemble de leurs ressources humaines, de cibler leurs secteurs à risque et d'orienter leurs actions.

30. Pincourt a également attribué à chacun des postes clés identifiés son propre niveau de risque en utilisant un code de couleurs. De cette manière, elle est en mesure de justifier de façon rationnelle les interventions prioritaires. Pincourt a également effectué une évaluation de ses besoins en matière de ressources humaines afin de déterminer les écarts potentiels à combler, autant en nombre d'effectifs qu'en matière de connaissances et de compétences à acquérir. En effet, Pincourt a intégré dans une planification globale une analyse des besoins futurs, en considérant notamment les compétences qu'elle souhaite obtenir, les compétences importantes et à risque de disparition ainsi que les départs à la retraite projetés et les retraites progressives anticipées.

31. Aux Îles-de-la-Madeleine, les informations concernant les postes clés se retrouvent dans plusieurs documents de gestion des ressources humaines, notamment celui utilisé pour suivre les prévisions concernant les départs pour l'ensemble du personnel. Toutefois, l'identification des postes clés pourrait être complétée par l'utilisation d'autres critères de détermination. Ces critères pourraient concerner les postes pour lesquels une expertise particulière est requise ou dont les compétences sont à risque dans la municipalité.

32. Bien que les directrices et directeurs aient une connaissance informelle des postes clés au sein de leur équipe, Sainte-Sophie n'a pas procédé à une identification formelle de ceux-ci. De plus, elle ne dispose pas d'un portrait de ses ressources humaines présentant ses besoins actuels et futurs en main-d'œuvre. Cet exercice peut servir de base pour s'interroger sur les ressources potentiellement à risque et les compétences essentielles de l'organisation.

L'importance d'une approche structurée soutenue par la direction

33. Une approche structurée implique l'intégration d'actions en matière de gestion de la relève dans un outil de planification, comme un plan de gestion de la relève. Cette approche octroie à chaque intervenant une vision claire de son rôle et de ses responsabilités, des étapes à venir et des suivis à réaliser, y compris la fréquence de mise à jour. Elle permet aussi de s'assurer que les actions prévues sont alignées sur les objectifs opérationnels et les orientations stratégiques à court, moyen et long terme de la municipalité.

34. Puisque plusieurs parties prenantes sont impliquées dans la gestion de la relève, une définition claire des rôles et des responsabilités de tous les intervenants est nécessaire pour mieux coordonner les actions. Cela est d'autant plus important dans un contexte où les responsabilités sont partagées entre la sphère politique (le conseil municipal) et l'appareil administratif (fonctionnaires). Un arrimage de leurs responsabilités et pouvoirs respectifs en matière de ressources humaines est donc important pour répondre à l'alignement stratégique et aux besoins opérationnels de la municipalité.

35. De plus, afin de réussir à mettre en place une telle approche en matière de gestion de la relève, il est essentiel d'avoir non seulement le soutien de la direction, mais aussi son implication dans les actions prévues. Si les actions mises en œuvre sont alignées sur la vision, les priorités organisationnelles et les défis propres à la municipalité, elles gagnent en efficacité dans une perspective de pérennité, de gestion de risques et de performance de l'organisation.

Constat 2 : Bien que Les Îles-de-la-Madeleine et Sainte-Sophie aient mis en place des actions en matière de gestion de la relève, celles-ci ne s'inscrivent pas dans un plan structuré, et les municipalités n'en font pas de suivi périodique. Pincourt a un plan de gestion de la relève pour ses gestionnaires, met en œuvre les actions planifiées et en fait un suivi périodique.

Les Îles-de-la-Madeleine

36. Les Îles-de-la-Madeleine font face à plusieurs enjeux relatifs à la relève dont l'âge moyen élevé du personnel, le vieillissement de sa population, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans un contexte particulier d'insularité et le bassin restreint de main-d'œuvre accentué par une forte compétition entre les employeurs. Dans ce contexte, la gestion de la relève est considérée comme particulièrement importante par cette municipalité.

Que se passe-t-il dans les municipalités de moins de 10 000 habitants ?

Parmi les municipalités répondantes, 74 % ont mentionné ne disposer d'aucun document encadrant la planification de la relève. Toutefois, lorsqu'on regarde uniquement les réponses des municipalités de 5 000 à 9 999 habitants, 43 % d'entre elles ont mentionné ne disposer d'aucun document d'encadrement.

37. Les actions prioritaires en matière de gestion de la relève sont identifiées dans divers documents, dont la planification stratégique, et incluent le déploiement d'une stratégie d'attraction et de stabilisation des équipes. Des actions ont été mises en place au cours des dernières années, comme la conduite de tests psychométriques dans un but de développement, le jumelage entre des employés, la formation croisée pour favoriser la polyvalence du personnel, l'offre d'une prime de remplacement pour certains employés et la réalisation d'évaluations annuelles.

38. À ce jour, Les Îles-de-la-Madeleine n'ont pas élaboré de plan de gestion de la relève, même si elles souhaitent depuis un moment se doter d'une telle approche. Ce plan leur permettrait de coordonner les actions à mettre en place, de préciser les rôles des intervenants impliqués et de faire les suivis nécessaires afin d'accroître les retombées et de mitiger pleinement les risques en matière de relève. Toutefois, Les Îles-de-la-Madeleine disposent de documents d'encadrement pouvant servir de base à la mise en place d'un plan de gestion de la relève, comme une vue d'ensemble de la main-d'œuvre, incluant la prévision des départs pour les trois prochaines années, la disponibilité de relève à l'interne et les postes vacants par service.

39. Au-delà des actions en gestion de la relève et en prenant en considération leurs enjeux de relève, Les Îles-de-la-Madeleine ont également mis en place des actions en matière de ressources humaines qui ont un impact sur l'attraction et la rétention du personnel, par exemple l'adoption d'une politique d'attractivité, l'organisation de séjours d'exploration, la réalisation de missions de recrutement à l'international, la création d'une garderie en milieu de travail et l'acquisition de logements temporaires pour faciliter le déménagement aux Îles des nouveaux employés.

Sainte-Sophie

40. Consciente de sa croissance démographique accélérée (en moins de 12 ans, sa population a presque doublé), Sainte-Sophie a mandaté, en 2023, un consultant externe pour proposer une structure évolutive afin d'être en mesure d'offrir des services à sa population pour les années à venir.

41. Le document produit peut constituer un levier pour entamer une démarche structurée en matière de gestion de la relève. Il identifie un retard dans la structure organisationnelle en se basant notamment sur une comparaison avec d'autres municipalités de la même taille. Relevant l'absence d'une direction des ressources humaines, il souligne la nécessité d'ajouter minimalement une ressource dans ce service afin d'appuyer le conseiller en ressources humaines et d'être à jour dans les pratiques (planification des besoins, programme de relève, politiques et procédures claires, etc.). Toutefois, le conseil municipal n'a pas encore adopté le budget nécessaire pour donner suite à cette recommandation.

42. Au sein de Sainte-Sophie, les directrices et directeurs ont une connaissance informelle des enjeux de relève. Ces derniers peuvent varier selon les services. Parmi les défis mentionnés lors de nos entrevues, se dégagent, entre autres, des difficultés d'attractivité et de rétention, des enjeux liés à certains domaines de formation, le caractère spécialisé de certains postes et la compétitivité avec les grandes villes avoisinantes en raison de la situation périphérique de Sainte-Sophie.

43. Selon les services, des actions ont été mises en place en matière de gestion de la relève. On retrouve, par exemple, la formation à plusieurs tâches pour favoriser la polyvalence du personnel, l'utilisation de procéduriers et de tableaux de partage des responsabilités, ou encore le jumelage entre employés. La création de postes d'adjointe ou d'adjoint pour remplacer les gestionnaires en cas d'absence est également une mesure d'envergure instaurée pour mitiger les risques liés aux ressources humaines insuffisantes.

44. Il n'en reste pas moins que Sainte-Sophie fonctionne davantage de manière réactive. Ce faisant, elle s'expose à des risques importants qui peuvent notamment se traduire par un problème de surcharge de travail en cas de départs ou d'absences prolongées imprévues. Une démarche structurée en matière de gestion de la relève lui permettrait d'anticiper les enjeux et de mettre en place des stratégies en temps opportun, tout en s'assurant que ces actions concordent avec les besoins et les priorités de l'organisation.

Pincourt

45. Tout comme plusieurs autres municipalités québécoises, Pincourt est confrontée à divers enjeux de relève, notamment le risque lié à la disparition de certaines compétences lorsqu'un employé quitte son emploi de manière anticipée ou non, ou encore le taux de roulement du personnel pour certains services. De plus, la proximité avec Montréal et d'autres grands centres entraîne également de la compétition lorsque vient le temps de vouloir attirer des candidates et candidats.

46. Dans le but d'examiner l'ensemble des enjeux et des défis qu'elle a identifiés, notamment en matière de planification de la relève, Pincourt a commandé, en 2017, l'élaboration d'un diagnostic organisationnel. Depuis, Pincourt s'est dotée d'orientations claires en matière de ressources humaines, tout d'abord en élaborant plusieurs documents d'encadrement, soit une politique des ressources humaines, un plan de gestion de la relève pour ses gestionnaires ainsi qu'une politique sur leurs conditions de travail. Elle a également mieux défini les rôles et responsabilités de chaque intervenant, attribuant les tâches liées à la gestion de la relève principalement à la direction générale, à la Direction des ressources humaines et aux gestionnaires de services.

47. Outre l'implantation de son plan de gestion de la relève, Pincourt a également mis en place plusieurs actions concrètes. Par exemple, elle offre des possibilités de retraite progressive à ses gestionnaires d'expérience, permettant ainsi de profiter de leur expertise et de leurs connaissances approfondies de l'organisation, mais également d'assurer le transfert de ces connaissances aux nouvelles générations de gestionnaires par un programme de mentorat structuré.

48. Pincourt a également élaboré un programme de développement professionnel et d'amélioration continue pour ses gestionnaires, dans lequel elle a choisi de mettre de l'avant un volet sur l'appréciation du rendement. Ce volet lui permet notamment d'analyser le rendement des personnes recrutées, que ce soit à l'interne ou à l'externe, et d'évaluer l'efficacité des actions mises en place en matière de gestion de la relève.

49. Finalement, les documents d'encadrement élaborés par Pincourt prévoient des mécanismes de suivi et de reddition de comptes périodiques. Par exemple, en fonction des besoins, des plans d'effectifs ou des mémorandums sont présentés à l'occasion aux membres du conseil municipal pour les informer des impacts éventuels des départs à la retraite, des mouvements de personnel à l'interne ou des nouvelles embauches.

RECOMMANDATIONS

Aux Îles-de-la-Madeleine

- ▲1. Compléter l'exercice d'identification des postes clés déjà entamé en y incluant d'autres critères pour déterminer les secteurs clés ou vulnérables ainsi que les compétences à risque.

À Sainte-Sophie

- ▲2. Entamer une démarche en matière de gestion de la relève, en établissant une vue d'ensemble des ressources humaines de la municipalité pour identifier les compétences à risque et les postes clés essentiels à son fonctionnement.

Aux Îles-de-la-Madeleine et à Sainte-Sophie

- ▲3. En fonction des postes clés et des compétences à risque identifiés, élaborer un plan de gestion de la relève.

Compétence

Une compétence se définit comme étant un savoir-agir qui fait suite à l'intégration et à la mobilisation d'un ensemble de ressources (capacités, habiletés et connaissances) donnant lieu à un rendement supérieur. Il s'agit d'une combinaison de savoir-faire et de savoir-être.

Que se passe-t-il dans les municipalités de moins de 10 000 habitants ?

Au cours des trois dernières années, un peu plus de la moitié des municipalités de moins de 5 000 habitants considère que les investissements faits en formation du personnel ont été insuffisants.

Toutefois, lorsqu'on regarde les réponses des municipalités de 5 000 à 9 999 habitants, 71 % d'entre elles considèrent avoir investi suffisamment en formation.

Le manque de temps est la principale raison donnée pour justifier le manque d'investissements en formation pour l'ensemble des municipalités répondantes. Les ressources financières insuffisantes ont également été identifiées comme représentant un enjeu important pour les municipalités de moins de 5 000 habitants.

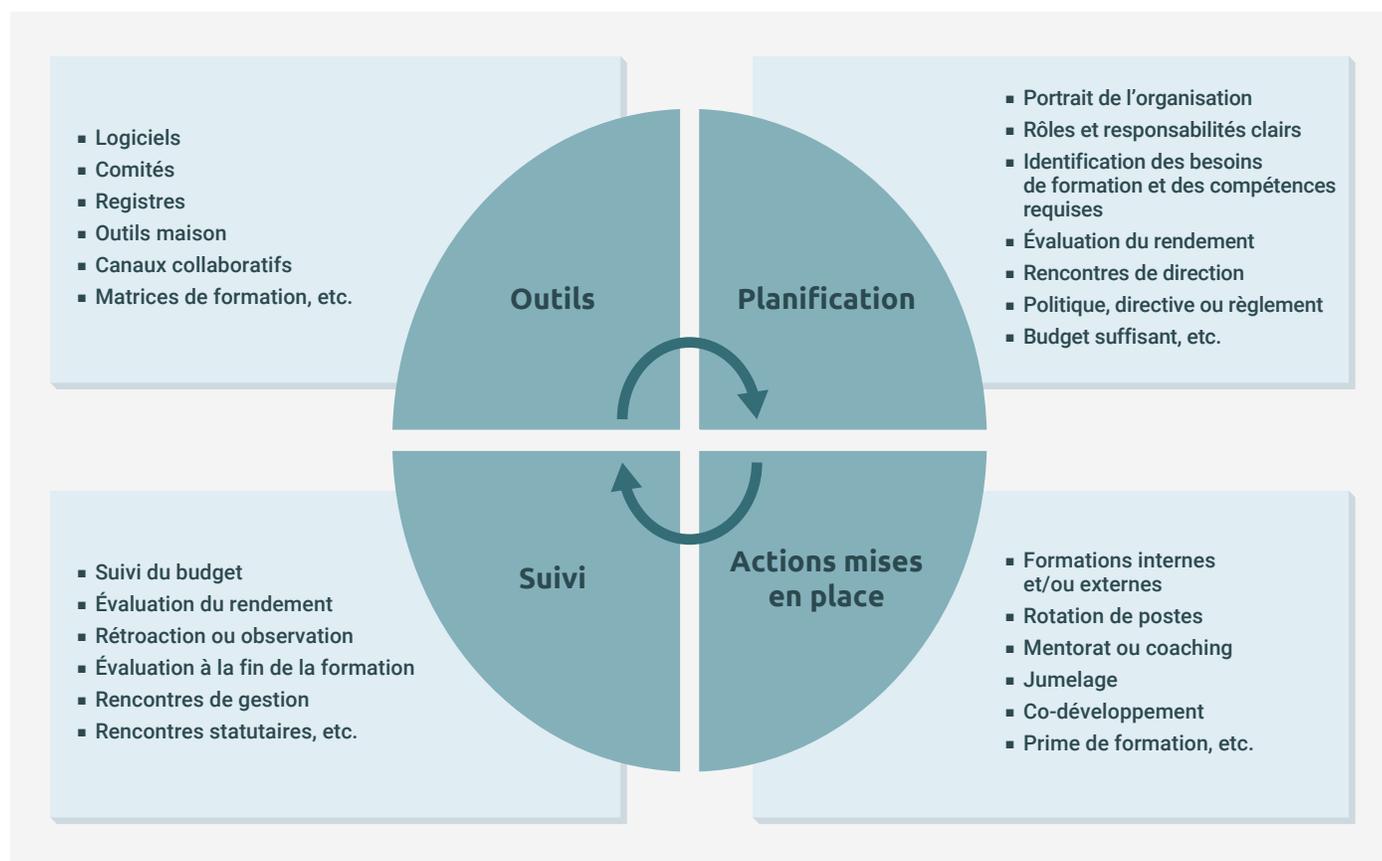
2.2 La gestion de la formation du personnel : un incontournable

50. La formation s'adresse à l'ensemble du personnel et comprend toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences. Elle constitue l'une des mesures nécessaires pour maintenir et mettre à jour les compétences nécessaires à la prestation des services municipaux. Elle favorise ainsi la performance des municipalités et la qualité des services offerts à la population.

51. De plus, la formation contribue à la rétention du personnel en améliorant leur satisfaction et leur motivation au travail, ce qui renforce leur engagement et stimule leur productivité. Elle permet aussi de s'adapter aux changements technologiques ou organisationnels et peut être la réponse à des besoins de développement stratégique. En outre, investir dans la formation du personnel permet aux employeurs de se conformer à des obligations légales en matière de développement des compétences.

52. La place accordée à la formation démontre l'engagement des municipalités envers le développement professionnel de leur personnel et cette volonté peut se refléter de différentes manières. Entre autres choses, il est important de disposer d'un budget adéquat et d'un personnel suffisant pour mettre en œuvre les actions planifiées.

53. La gestion de la formation implique également le respect de plusieurs étapes qui s'imbriquent parfois les unes dans les autres, allant de la planification et de la mise en place d'actions concrètes à un suivi périodique de ces actions qui sont appuyées par différents outils. Ce processus est illustré à la figure 3 ci-après.

Figure 3 Processus de gestion de la formation

Conclusion : Les trois municipalités démontrent une volonté de former leur personnel, mais se situent à différents stades d'avancement en matière de gestion de la formation et du développement des compétences de leur personnel :

- ♦ Les Îles-de-la-Madeleine ont su créer un environnement propice à la formation par une structure et une organisation du travail performantes et encadrées par la Direction des ressources humaines, leur permettant de planifier et de mettre en œuvre efficacement les activités de formation.
- ♦ Sainte-Sophie a mis en œuvre certaines actions favorisant la formation du personnel. Le manque d'encadrement formel du processus ne permet toutefois pas d'assurer une application uniforme et efficace de ces dernières.
- ♦ Afin d'instaurer un environnement propice à la formation, Pincourt a récemment adopté un encadrement reconnaissant l'importance de la formation et favorisant le développement et le perfectionnement professionnel du personnel. Cependant, des efforts doivent être déployés pour assurer un meilleur suivi des formations planifiées.

Saviez-vous que ?

Le certificat de qualité des initiatives de formation (CQIF) est destiné aux employeurs qui fournissent un effort exceptionnel dans le développement des compétences de leur personnel. Pour l'obtenir, les employeurs doivent mettre en place un processus de développement des compétences structuré. Le CQIF permet à l'employeur d'être exempté, durant trois ans, de l'obligation de comptabiliser ses dépenses de formation et de les déclarer annuellement à Revenu Québec.

Créer un environnement propice à la formation

54. Conscients des transitions du marché du travail, les employeurs ont tout intérêt à mettre en place des actions en matière de formation, mais surtout à structurer leur processus de formation et de développement des compétences pour créer un environnement propice à la formation.

55. Un processus de formation structuré repose d'abord sur une bonne planification qui s'appuie sur des documents stratégiques (politique de ressources humaines, programme d'amélioration continue, plan de développement professionnel, etc.) afin d'atteindre une meilleure adéquation entre l'offre d'activités de formation et les priorités de la municipalité. De plus, il est important que les responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de formation et de développement des compétences soient claires et bien connues de tous. À cet effet, des directives claires ont l'avantage de promouvoir la rigueur et l'équité dans le processus en clarifiant les attentes envers les gestionnaires.

56. La détermination des besoins de formation constitue une étape clé du processus et permet d'identifier les compétences prioritaires à développer. Pour ce faire, divers mécanismes existent et peuvent être utilisés, tels que des évaluations de rendement, des sondages et des discussions. Par ailleurs, il est recommandé d'associer les employés au processus de détermination des besoins de formation pour mieux cibler les besoins propres à chacun.

57. Ainsi, une démarche structurée contribue à l'implantation d'une culture de la formation au sein de la municipalité afin que tout le personnel ait accès à la formation, de manière économique, équitable et opportune.

Constat 3 : Les Îles-de-la-Madeleine planifient adéquatement la formation de leur personnel et ont mis en place des actions structurées et efficaces en matière de formation et de développement des compétences.

À Sainte-Sophie, des actions pour favoriser la formation du personnel ont été mises en place, mais l'absence d'encadrement structuré ne permet pas d'assurer une mise en œuvre uniforme.

Pincourt s'est dotée d'un encadrement destiné à assurer une planification et une mise en œuvre efficaces des actions pour favoriser la formation et le développement des compétences de son personnel. Puisque cet encadrement est très récent, nous n'avons pas pu évaluer sa mise en œuvre.

Les Îles-de-la-Madeleine

58. Chaque année, Les Îles-de-la-Madeleine effectuent un exercice intégré dans l'organisation du travail leur permettant d'identifier les besoins de formation. Encadrées par la Direction des ressources humaines, les directions de services doivent dresser la liste des formations souhaitées, qui seront ensuite analysées par un comité paritaire. Pour identifier les besoins de formation, les membres du personnel sont consultés par leur gestionnaire lors de rencontres d'équipe ou lors de leur évaluation annuelle. Et pour s'assurer d'une uniformité lors des évaluations de rendement, les gestionnaires disposent d'un aide-mémoire comprenant des indications pour déceler les besoins de formation et les aspirations de développement de carrière du personnel.

Comité paritaire

Un comité paritaire est constitué à parts égales de représentants des salariées et salariés (syndicats) et de représentants des employeurs.

59. En ce qui concerne les actions mises en place, Les Îles-de-la-Madeleine misent notamment sur le jumelage entre des employés pour accroître le transfert des connaissances et les formations de groupe, sur la formation à plusieurs tâches pour développer leur polyvalence et sur des tests psychométriques afin de créer des plans de développement. Les gestionnaires s'assurent également d'inclure du temps dans leur planification afin que le personnel puisse se former selon les besoins identifiés. Les Îles effectuent aussi des évaluations à la fin de la période de probation ou de formation et d'entraînement pour certaines catégories d'emplois, leur permettant de cibler les possibilités de formation et de développement pour ces employés.

60. Par ces actions et par l'implantation d'une approche structurée, Les Îles ont su créer un environnement propice à la formation, avec l'établissement d'attentes précises et partagées par tous les intervenants et l'attribution de tâches bien définies à la direction générale, à la Direction des ressources humaines et aux gestionnaires de services.

Sainte-Sophie

61. À Sainte-Sophie, chaque directrice et directeur de services s'occupe de la planification des besoins de formation au sein de son service. Les membres du personnel sont consultés par leur gestionnaire de manière variable, soit lors de leur embauche, de façon spontanée ou lors de réunions de services. Considérant l'absence de directives spécifiques sur lesquelles s'appuyer, comme un procédé formel d'évaluation de rendement des employés, Sainte-Sophie n'est pas en mesure de s'assurer que l'identification des besoins est faite de manière uniforme afin que les formations pertinentes puissent être planifiées au moment opportun.

62. Sainte-Sophie dispose de certains plans d'intégration pour les nouveaux employés et elle mise sur la formation à plusieurs tâches afin de favoriser la polyvalence ainsi que sur le jumelage entre les membres du personnel. D'autres mesures sont également mises en œuvre, telles que la tenue de formations conçues spécifiquement pour les besoins de la municipalité, l'offre d'une prime de formation pour les employés syndiqués qui en forment d'autres et la réalisation d'évaluations de rendement lors de la période de probation. Toutefois, le manque d'encadrement se répercute sur les actions dont la mise en œuvre est variable selon les directions.

63. Consciente de la nécessité de mieux structurer son processus, Sainte-Sophie a récemment retenu les services d'une firme dans le but de se munir d'un système d'évaluation de rendement uniforme pour tous. L'implantation suit son cours pour l'année 2025.

Pincourt

64. La planification des besoins en formation est prévue dans la Politique des ressources humaines de Pincourt au moyen d'enquêtes internes, d'évaluations de performance et d'analyses des postes pour identifier les lacunes touchant les compétences. Comme ce document a été adopté récemment, soit le 1^{er} janvier 2024, nous n'avons pas été en mesure de constater ou d'observer ces différentes techniques de collecte de l'information.

65. Au même moment, Pincourt s'est également dotée d'un Programme de développement professionnel et d'amélioration continue pour son personnel cadre, en mettant l'accent sur trois axes de compétences (professionnelles, opérationnelles et personnelles). D'autres documents d'encadrement, notamment la Politique des ressources humaines et la Politique sur les conditions de travail des personnes gestionnaires de la Ville de Pincourt, viennent assurer la pérennité des orientations établies et l'efficacité des actions prévues. En offrant

Que se passe-t-il dans les municipalités de moins de 10 000 habitants ?

Les principaux moyens de formation utilisés par les municipalités consultées sont : les colloques, les congrès et les séminaires, les webinaires et les formations de courte durée.

Les besoins de formation sont identifiés principalement à la demande du personnel et en fonction des priorités de la municipalité.

Que se passe-t-il dans les municipalités de moins de 10 000 habitants ?

Les municipalités consultées ont manifesté leur intention d'offrir de la formation à leur personnel d'abord dans le but d'accroître leurs compétences. Elles le font également dans le but de se conformer aux obligations légales.

Les compétences jugées prioritaires pour la formation du personnel municipal sont les compétences professionnelles et les compétences techniques.

Alors que les municipalités de 5 000 à 9 999 habitants accordent également une certaine importance aux compétences en gestion stratégique, celles de moins de 2 000 habitants accordent plus d'importance aux compétences techniques bureaucratiques.

un cadre clair et en accordant une grande importance au développement des compétences, Pincourt a pour objectif d'attribuer à ses gestionnaires la responsabilité de contribuer à leur propre développement ainsi qu'à celui des personnes placées sous leur supervision. En effet, les attentes sont connues de tous et les rôles et responsabilités de chaque intervenant sont clairement définis.

66. Outre l'implantation d'un encadrement pérenne, Pincourt prévoit également la mise en place de plusieurs actions pour favoriser la formation de son personnel. Parmi elles, on retrouve l'accompagnement offert aux gestionnaires dans le cadre des évaluations de rendement du personnel à sa charge, la bonification du régime de retraite pour les gestionnaires lorsqu'ils atteignent un certain nombre d'heures de formation annuellement, le remboursement des frais de scolarité et du matériel pédagogique, l'octroi de journées de congés rémunérées pour les études ainsi que le jumelage entre employés. Pincourt dispose aussi de certains parcours de formation et procède à une évaluation des besoins de formation dès l'accueil et l'intégration des nouveaux employés.

67. Par la mise en œuvre de toutes ces actions et en encourageant les membres de son personnel à prioriser et à cultiver leur propre développement professionnel, Pincourt démontre une réelle volonté d'instaurer une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage.

L'importance d'un suivi des formations planifiées

68. Le processus de gestion de la formation se complète par d'autres mesures, telles que l'implantation de mécanismes de suivi quantitatifs et qualitatifs, qui est une méthode complémentaire pour évaluer l'efficacité des actions mises en place et l'atteinte des objectifs.

69. Un suivi quantitatif peut aider les municipalités à tirer des conclusions générales et à prévoir certaines tendances. Des mécanismes de contrôle et de suivi budgétaires sont donc importants pour exercer un contrôle des sommes allouées à la formation et pour entreprendre des actions correctives au moment opportun. En effet, ce type de suivi permet de relever et d'anticiper des écarts par rapport aux objectifs fixés. Toutefois, bien qu'un suivi budgétaire demeure un exercice utile, il est insuffisant pour garantir à lui seul un suivi efficace des formations planifiées ou reçues.

70. Un suivi qualitatif des formations planifiées est tout aussi pertinent et demeure un exercice complémentaire, puisqu'il permet aux municipalités de comprendre la raison des écarts identifiés préalablement. Un historique ou un registre de formation devient alors un outil d'aide à la gestion. Il permet d'avoir une vue d'ensemble des formations suivies par chaque employé et de mieux cibler leurs besoins de formation non comblés. Ce registre peut comprendre les renseignements sur les personnes qui ont suivi la formation, le nom du fournisseur, le mode de prestation, le type de formation, la date d'achèvement et la durée de la formation. En plus de faciliter la reddition de comptes, le fait de consigner les activités de développement permet également d'assurer un meilleur suivi des efforts déployés en formation. L'information enregistrée permet aussi de valider l'arrimage aux orientations de la municipalité, les besoins en fonction du contexte de l'emploi et les besoins individuels.

71. Finalement, une bonne pratique consiste aussi à vérifier que les sommes investies dans les programmes de formation apportent une valeur ajoutée et des résultats au personnel. Divers moyens peuvent être utilisés tels que des évaluations de rendement, des rétroactions, des tests pratiques ou de connaissances, l'observation des apprentissages ou encore des sondages.

Constat 4 : Les Îles-de-la-Madeleine disposent d'une organisation du travail en matière de formation lui permettant d'avoir une vue d'ensemble et de garder un suivi serré des formations suivies. De plus, elles sont les seules qui effectuent un suivi périodique de leur budget de formation.

Sainte-Sophie et Pincourt ne disposent pas d'un mécanisme de suivi des formations centralisé. Toutefois, Pincourt a entrepris des démarches pour corriger cette situation.

72. Comme mentionné dans la section précédente, Les Îles-de-la-Madeleine ont une organisation du travail bien définie en matière de formation. Celle-ci comporte un système de suivi encadré par la Direction des ressources humaines lui permettant d'avoir une vue d'ensemble et de connaître les formations identifiées, réalisées ou reportées pour chaque employé.

73. Les directions de services font elles-mêmes le suivi de leur budget de formation dans le système comptable et la Direction des services administratifs et trésorerie valide le tout trimestriellement. Ce mécanisme de suivi leur permet de connaître en temps opportun le degré d'utilisation des budgets alloués et de s'ajuster au besoin. Cela facilite également la validation des besoins identifiés et la planification des formations pour les années suivantes, et cela transparaît dans les résultats obtenus. Effectivement, nous avons constaté, pour la période auditée, de faibles écarts entre les montants budgétés et ceux réellement dépensés en formation.

74. Pour leur part, Sainte-Sophie et Pincourt assurent un suivi du poste budgétaire de formation dans le cadre de leur processus général de suivi budgétaire, mais elles n'ont pas de mécanisme de suivi périodique établi auprès des directrices et directeurs de services, bien que ces derniers soient responsables des sommes allouées à la formation pour tout le personnel qui compose leur service.

75. Dans le cas de ces deux municipalités, nous avons observé, pour la période auditée, des écarts importants entre les montants budgétés et ceux réellement dépensés, comme le démontre le tableau 1 ci-dessous. Même si plusieurs raisons peuvent expliquer ces écarts (annulations, gratuités, départs en congé, etc.), ils restent tout de même considérables, allant des sommes équivalant au quart du budget initial non dépensé jusqu'à la moitié de celui-ci. Qui plus est, ce constat demeure valable en 2023, année où les restrictions provoquées par la pandémie n'étaient plus présentes.

Tableau 1 Dépenses de formation budgétées par rapport aux montants réellement investis¹

	Les Îles-de-la-Madeleine			Sainte-Sophie			Pincourt		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Budget (\$)	92 851	126 150	184 251	24 515	46 510	43 395	72 808	91 152	114 892
Réel (\$)	43 386	120 549	152 723	13 213	35 357	23 111	43 606	38 525	58 858
Écart (\$)	49 465	5 601	31 528	11 302	11 153	20 284	29 202	52 627	56 034
Écart (%)	53	4	17	46	24	47	40	58	49

1. Parmi les montants analysés, certaines dépenses ont été exclues de la portée de notre mandat. Les dépenses de formation allouées aux membres du conseil municipal ont été exclues de nos analyses, ainsi que celles allouées au personnel des services de sécurité incendie et de sécurité civile. De plus, comme les salaires ne sont normalement pas considérés dans les montants prévus au budget, ils ont également été exclus de notre analyse.

Sources : Municipalités auditées.

76. Enfin, ni Sainte-Sophie ni Pincourt n'ont implanté de mécanismes pour centraliser l'ensemble de leurs données concernant les formations suivies et pour en faire le suivi. Néanmoins, à Sainte-Sophie, le Service des ressources humaines conserve les attestations de formation de chaque employé. À Pincourt, certaines directions possèdent un registre des formations suivies ou utilisent une plateforme conçue pour le suivi des formations. Toutefois, ces méthodes de collecte de l'information ne sont pas suffisantes pour avoir une vue d'ensemble. Pour corriger cette situation, Pincourt a acquis un logiciel de gestion des ressources humaines à l'été 2024. Cette nouvelle plateforme lui permettra de centraliser toutes ses données et de générer divers rapports de gestion et des tableaux de bord (ex. : portrait global de la main-d'œuvre, données démographiques sur les membres de son personnel, registre des formations suivies, etc.). La migration des données est en cours.

77. Il est à noter que les deux municipalités disposent d'effectifs limités en ce qui concerne leur service des ressources humaines et que, pour cette raison, certaines responsabilités sont partagées avec la direction générale. Or, les nombreux besoins en matière de ressources humaines nécessitent une équipe consacrée aux ressources humaines et capable de prendre en charge les différents dossiers. Afin de répondre aux multiples besoins organisationnels en la matière, il serait important que ces municipalités se questionnent sur le niveau de ressources requis pour l'atteinte de leurs objectifs.

RECOMMANDATIONS

À Sainte-Sophie

- ▲4. Établir des orientations claires en matière de formation, permettant ainsi de mieux définir les attentes envers les gestionnaires et d'assurer la cohérence et la pérennité des actions.
- ▲5. Mettre en place un mécanisme de suivi pour consigner des informations pertinentes relatives aux formations planifiées et suivies.

À Pincourt

- ▲6. Se doter de directives claires pour l'utilisation du nouveau système de gestion des ressources humaines et former adéquatement le personnel concerné afin d'en assurer une exploitation optimale à la suite de son implantation.

À Sainte-Sophie et à Pincourt

- ▲7. Réaliser un suivi budgétaire périodique efficace des sommes allouées annuellement à la formation pour pouvoir faire les ajustements requis au moment opportun.

03

Regard sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal dans les municipalités de moins de 10 000 habitants

78. Parallèlement à nos travaux d'audit, un sondage Web a été réalisé par la Vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec auprès des municipalités de moins de 10 000 habitants. Le sondage visait à obtenir un éclairage sur les enjeux propres aux municipalités de cette tranche de population, pour refléter davantage leur réalité sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal.

79. Voici quelques caractéristiques globales du sondage :

Date de transmission	Automne 2024
Destinataires	Directrices et directeurs généraux de toutes les municipalités de moins de 10 000 habitants
Type de question	Questions fermées et ouvertes dont les résultats ont été compilés de manière anonyme
Couverture géographique	Ensemble des régions administratives du Québec
Taux de réponse	41 %
Répartition des répondants selon leur classe de population	0 – 1 999 hab. : 70 % 2 000 – 4 999 hab. : 21 % 5 000 – 9 999 hab. : 9 %

80. Nous présentons, dans les prochains paragraphes, l'information tirée de ce sondage. Pour des raisons de clarté, les résultats sont présentés de manière globale, soit pour l'ensemble des municipalités répondantes de moins de 10 000 habitants, sauf si les réponses démontraient des différences significatives justifiant une présentation distincte en fonction de la classe de population. De la même manière, les questions ouvertes ont permis de recueillir des opinions qui apportent un éclairage supplémentaire. Lorsque pertinent, nous avons fait le choix de les ajouter en complément des résultats qui sont présentés à l'annexe 3.

Volet « Gestion de la relève »

81. Les résultats du sondage illustrent que les municipalités de cette taille font face à plusieurs défis en matière de gestion de la relève et qu'elles doivent par conséquent adapter leur stratégie de planification de la relève en fonction de leurs besoins spécifiques. En effet, les municipalités ayant répondu au sondage ont mentionné être confrontées à divers défis, principalement :

- ◆ les difficultés liées au recrutement de candidates et candidats qualifiés;
- ◆ la compétition avec d'autres employeurs offrant de meilleures conditions salariales et de travail;
- ◆ les difficultés de recrutement dues au manque d'attractivité de l'activité municipale.

82. Par ailleurs, certaines municipalités répondantes ont également mentionné, outre les choix de réponses offerts, que leur réalité comportait plusieurs autres défis en matière de gestion de la relève, notamment l'éloignement de certaines par rapport aux grands centres, le manque de clarté dans la définition des rôles et des responsabilités entre la sphère politique et l'appareil administratif, ainsi que la difficulté à recruter des candidates et candidats en mesure d'effectuer des tâches multidisciplinaires.

83. Bien qu'une majorité des municipalités répondantes aient mentionné avoir identifié leurs postes clés et que plus de la moitié prévoyaient des départs à la retraite à court et à moyen terme, il en demeure que très peu d'entre elles ont identifié des candidates et candidats potentiels pour occuper ces postes en cas de départ éventuel. Par ailleurs, certaines municipalités ont mentionné en commentaire qu'on retrouve très peu de situations où plusieurs personnes travaillent au sein d'un même service. Dans les plus rares cas où une relève à l'interne est disponible, les municipalités ont répondu que la préparation des candidates et candidats identifiés pour assumer la relève d'un poste à l'interne est basée principalement sur le mentorat, les formations internes ainsi que les formations externes de courte durée.

84. Finalement, très peu des municipalités répondantes disposent d'une planification ou ont élaboré des documents d'encadrement ou des outils de suivi en matière de gestion de la relève. D'ailleurs, lorsqu'il est question de document de planification de la relève, ce sont davantage les municipalités de 5 000 à 9 999 habitants qui ont mentionné en disposer, que ce soit des plans de relève, des plans d'intégration ou encore des plans de développement des compétences.

Volet « Gestion de la formation du personnel municipal »

85. Selon les résultats du sondage, plusieurs défis peuvent se présenter lorsqu'il est question de formation et de développement des compétences. Globalement, plus de la moitié des municipalités de moins de 5 000 habitants considèrent ne pas avoir investi suffisamment en formation au cours des trois dernières années. À l'inverse, pour ce qui est des municipalités dont la population se situe entre 5 000 et 9 999 habitants, plus de 70 % d'entre elles considèrent avoir investi suffisamment.

86. Plusieurs raisons ont été évoquées par ces municipalités comme constituant des obstacles à leurs investissements en formation. À cet effet, le principal obstacle mentionné par l'ensemble des répondants est la difficulté à accorder du temps aux employés pour qu'ils participent à des formations. Pour les municipalités de moins de 5 000 habitants, les ressources financières plus restreintes représentent également un enjeu important en matière de formation, alors que pour les municipalités de 5 000 à 9 999 habitants, c'est plutôt le manque de connaissances en matière de besoins de formation du personnel qui est souvent mentionné.

87. Pour l'ensemble des répondants, ce sont les compétences professionnelles (ex. : comptabilité, droit, urbanisme, génie, etc.) qui sont jugées prioritaires en matière de formation du personnel. Ensuite, ce sont les compétences techniques (ex. : sécurité en chantier, manipulation des équipements de chantier et de la machinerie, etc.) qui sont priorisées par les municipalités de 2 000 à 9 999 habitants, alors que les plus petites municipalités mettent davantage l'accent sur les compétences en matière de bureautique.

88. Concernant l'identification des besoins de formation, l'exercice est réalisé principalement à la demande du personnel, en fonction des priorités de la municipalité et en fonction des priorités gouvernementales. De plus, certaines des plus petites municipalités ayant répondu au sondage ont mentionné, en commentaire, profiter principalement de l'offre de formation des différentes associations municipales.



Commentaires des municipalités auditées

Les municipalités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires officiels, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

Municipalité des Îles-de-la-Madeleine

« La Municipalité des Îles-de-la-Madeleine se réjouit des résultats de l'audit de performance portant sur la gestion de la relève et de la formation de son personnel. Les observations et recommandations émises par la Commission municipale du Québec viennent souligner les efforts déjà entrepris pour favoriser un environnement de travail stimulant, en plus d'approfondir notre réflexion sur les meilleures pratiques organisationnelles à adopter.

« Le développement et l'épanouissement de nos employés est au cœur de notre mission et a un impact positif direct sur la qualité des services que nous offrons à nos citoyens. Nous tenons à souligner l'importance de cette démarche et remercions la Commission pour son excellent travail et les échanges constructifs. La Municipalité s'engage à appliquer leurs recommandations dans une optique d'amélioration continue et pour toujours mieux répondre aux besoins de notre collectivité. »

Municipalité de Sainte-Sophie

« La municipalité de Sainte-Sophie a pris connaissance du rapport d'audit sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal réalisé par la commission municipale du Québec. Dans une perspective d'amélioration continue, la municipalité analysera les recommandations émises par la commission dans le but d'optimiser ses pratiques et ses processus. »

Ville de Pincourt

« La Ville de Pincourt adhère aux constats et recommandations formulés par la Commission municipale du Québec concernant l'encadrement de la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait à l'implantation de systèmes de gestion des ressources humaines et au suivi budgétaire des formations.

« Dans les faits, des ajustements à nos politiques et à nos pratiques internes ont déjà été réalisés au cours des derniers mois. Ces ajustements visaient précisément à structurer l'utilisation de notre nouveau système de gestion des ressources humaines et à assurer la formation adéquate du personnel concerné. De plus, la Ville a changé son mécanisme de suivi budgétaire des sommes allouées à la formation, afin de permettre une reddition de comptes rigoureuse et des ajustements en temps opportun.

« Ce rapport de la Commission vient confirmer la pertinence des orientations stratégiques adoptées par la Ville au cours des dernières années, tout en validant les efforts soutenus déployés pour accroître la cohérence et l'efficacité de notre gestion interne. Il appuie également l'ensemble des mesures mises de l'avant par le conseil municipal et la direction générale dans une volonté claire de développer une relève compétente, engagée et alignée sur les valeurs de la Ville de Pincourt. »

- ANNEXE 1 À propos de l'audit
- ANNEXE 2 Sommaire des recommandations
- ANNEXE 3 Regard sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal dans les municipalités de moins de 10 000 habitants

À propos de l'audit

La responsabilité de la Vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec consiste à exprimer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

OBJECTIFS DE L'AUDIT

Objectif 1

S'assurer que les municipalités ont mis en place un processus favorisant une saine gestion de la relève des postes clés.

Critères d'évaluation

- 1.1 Les municipalités se sont dotées d'une approche structurée en matière de gestion de la relève qui est activement soutenue par la direction.
- 1.2 Les municipalités ont identifié les postes clés au sein de leur organisation et les enjeux de relève qui y sont associés.
- 1.3 Les municipalités ont mis en place un plan de gestion de la relève adapté aux enjeux identifiés en matière de relève et en font un suivi périodique.

Objectif 2

S'assurer que les municipalités auditées gèrent adéquatement la formation et le développement des compétences du personnel.

Critères d'évaluation

- 2.1 Les municipalités planifient efficacement la formation de leur personnel en considérant les compétences requises et les besoins de la municipalité.
- 2.2 Les municipalités ont mis en place des actions structurées et efficaces pour favoriser la formation et le développement des compétences de leur personnel, lesquelles sont activement soutenues par la direction.
- 2.3 Les municipalités disposent de mécanismes de suivi formels pour assurer la mise en œuvre des actions identifiées.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* et conformément aux méthodes de travail en vigueur à la Vice-présidente à la vérification. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, la Vice-présidente à la vérification applique les Normes canadiennes de gestion de la qualité (NCGQ 1 et 2) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*. Ainsi, elle conçoit et maintient un système de gestion de la 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 et veille au bon fonctionnement de ce système. Au cours de ses travaux, la Vice-présidente à la vérification se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

PORTÉE DES TRAVAUX

Les municipalités que nous avons auditées sont la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, la Municipalité de Sainte-Sophie et la Ville de Pincourt. Nos travaux d'audit portent plus particulièrement sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal. Sont exclus de la portée des travaux :

- ◆ les éléments de conformité en matière de formation concernant le respect de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, qui prévoit notamment l'obligation, pour les employeurs dont la masse salariale à l'égard d'une année civile excède le montant fixé par règlement, d'investir l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans le développement des compétences de leur personnel, ainsi que les exigences d'admissibilité, de comptabilisation et de déclaration des dépenses de formation qui s'y rattachent;
- ◆ les éléments de conformité à l'égard des exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, notamment celles relatives au développement des habiletés et des connaissances requises afin d'accomplir de façon sécuritaire le travail confié;
- ◆ les éléments de conformité à l'égard des exigences légales en matière de formation du personnel municipal, notamment la formation des pompiers au *Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal*, les formations données au personnel électoral en vertu de la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* ou les formations sous l'encadrement des ordres professionnels, qui sont obligatoires pour les membres d'un ordre professionnel. Ces exigences légales sont encadrées par les organismes concernés et les associations professionnelles.

À noter également que nos analyses concernant les montants budgétés en formation et ceux réellement dépensés excluent les données afférentes aux membres du conseil municipal, aux employés des services de sécurité incendie et de sécurité civile ainsi qu'aux salaires du personnel participant aux formations.

Afin de mener à bien ces travaux, nous avons analysé les processus, les rôles et les responsabilités des intervenants de même que les pratiques au sein des municipalités auditées. Pour ce faire, nous avons recueilli l'information par l'entremise d'entrevues avec les principaux intervenants, par des visites des lieux et par l'obtention de divers documents.

Parallèlement à nos travaux d'audit, un sondage Web a été réalisé à l'automne 2024 auprès des municipalités de moins de 10 000 habitants. Celui-ci avait pour objectif de recueillir des informations sur la gestion de la relève et de la formation pour le développement des compétences du personnel municipal afin de mieux cerner les défis et les possibilités propres à ces municipalités. Les résultats ont été compilés de manière anonyme et sont présentés à l'annexe 3 du présent rapport. Ce sondage ne constitue pas un travail d'audit et les informations recueillies n'ont pas fait l'objet de procédures de vérification.

Nos travaux se sont déroulés principalement d'avril 2024 à janvier 2025. Notre audit a porté essentiellement sur les activités des années 2021 à 2023. Toutefois, certains travaux ont eu trait à des années antérieures ou postérieures à cette période.

Il importe de préciser que les travaux effectués par la Vice-présidence à la vérification ne constituent pas une enquête ni une tutelle, une administration provisoire, une médiation ou un accompagnement. De plus, ce rapport d'audit ne peut servir à d'autres fins que celles compatibles avec le motif et l'objectif de la mission.

Le présent rapport a été achevé le 10 avril 2025.

Sommaire des recommandations

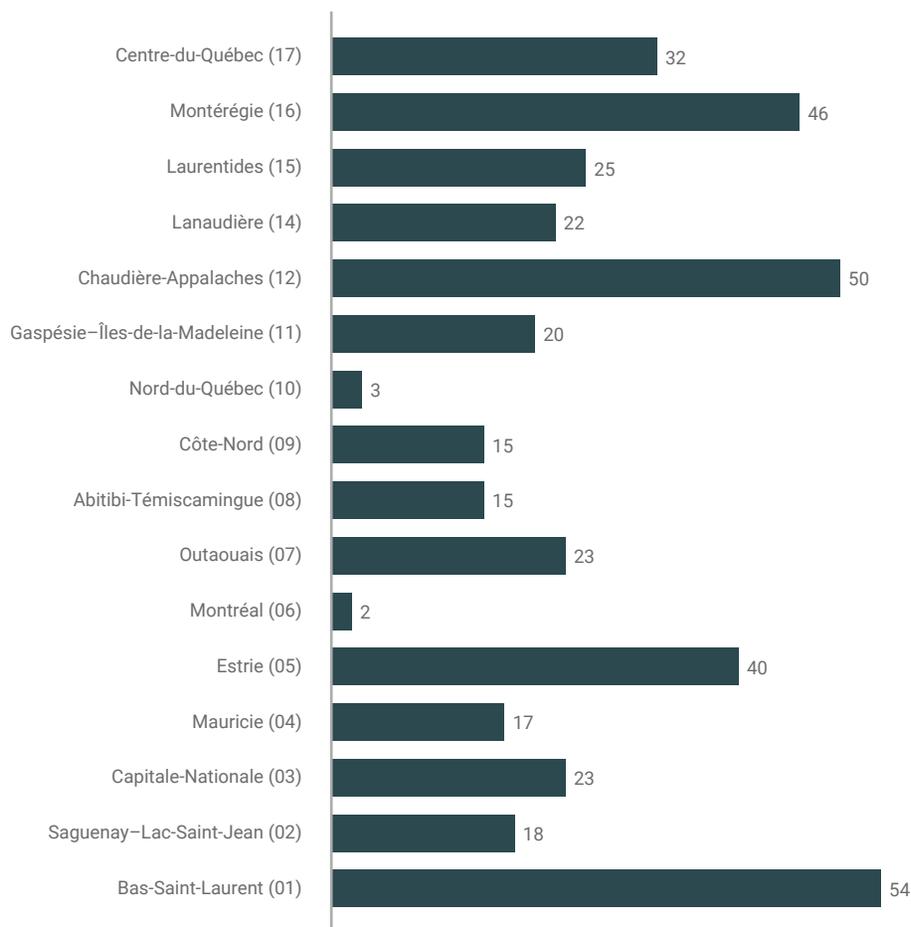
Nous présentons ci-dessous les recommandations formulées par la Vice-présidente à la vérification aux municipalités auditées.

Recommandation	Les Îles-de-la-Madeleine	Sainte-Sophie	Pincourt
▲1. Compléter l'exercice d'identification des postes clés déjà entamé en y incluant d'autres critères pour déterminer les secteurs clés ou vulnérables ainsi que les compétences à risque.	◆		
▲2. Entamer une démarche en matière de gestion de la relève, en établissant une vue d'ensemble des ressources humaines de la municipalité pour identifier les compétences à risque et les postes clés essentiels à son fonctionnement.		◆	
▲3. En fonction des postes clés et des compétences à risque identifiés, élaborer un plan de gestion de la relève.	◆	◆	
▲4. Établir des orientations claires en matière de formation, permettant ainsi de mieux définir les attentes envers les gestionnaires et d'assurer la cohérence et la pérennité des actions.		◆	
▲5. Mettre en place un mécanisme de suivi pour consigner des informations pertinentes relatives aux formations planifiées et suivies.		◆	
▲6. Se doter de directives claires pour l'utilisation du nouveau système de gestion des ressources humaines et former adéquatement le personnel concerné afin d'en assurer une exploitation optimale à la suite de son implantation.			◆
▲7. Réaliser un suivi budgétaire périodique efficace des sommes allouées annuellement à la formation pour pouvoir faire les ajustements requis au moment opportun.		◆	◆

Regard sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal dans les municipalités de moins de 10 000 habitants

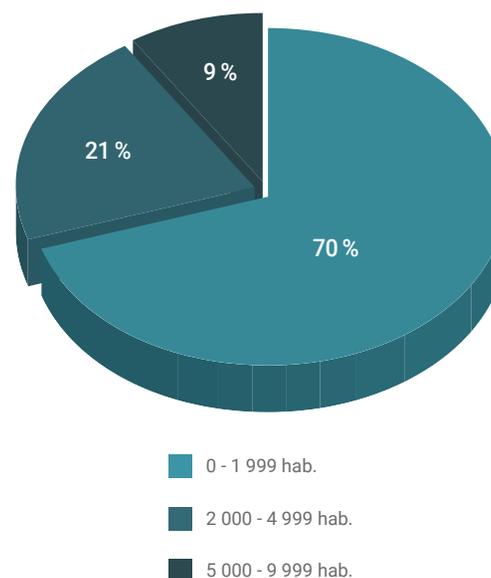
Un sondage Web portant sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal a été réalisé, par la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec, auprès des municipalités de moins de 10 000 habitants à l'automne 2024. Les résultats obtenus pour chacune des questions dans le cadre de ce sondage sont présentés ci-dessous. Le taux de participation a été de 41 %.

Répartition géographique des répondants (n^{bre})

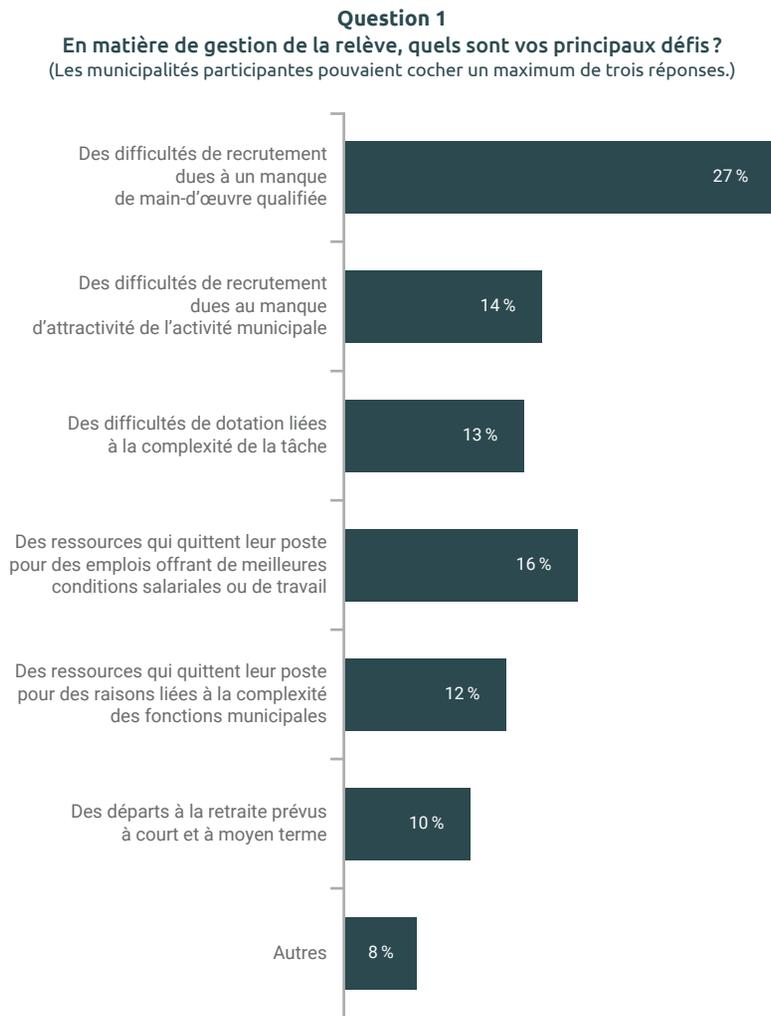


Nombre de municipalités ayant répondu au sondage : 405

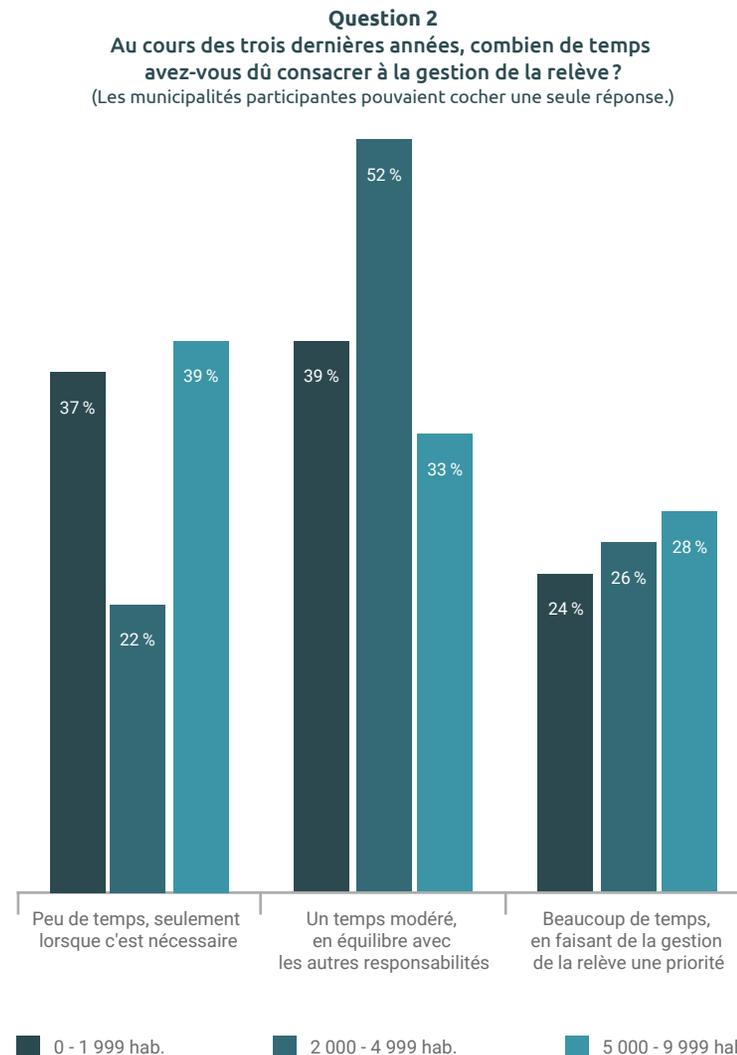
Répartition des répondants selon leur classe de population



VOLET « GESTION DE LA RELÈVE »

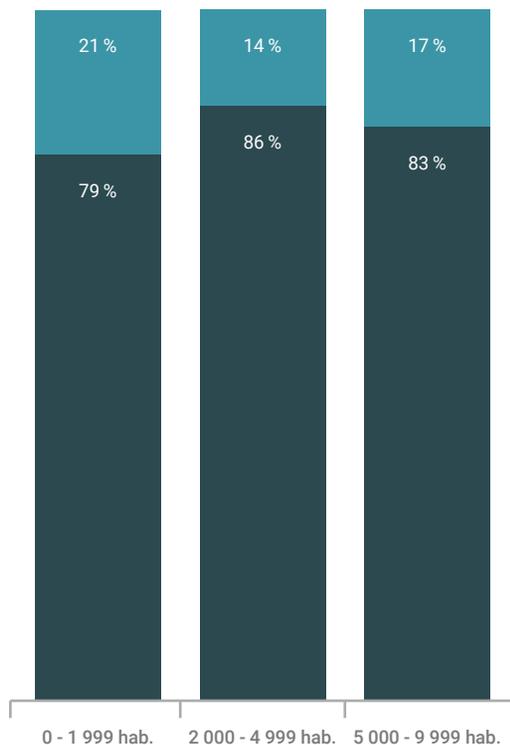


Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 399



Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 405

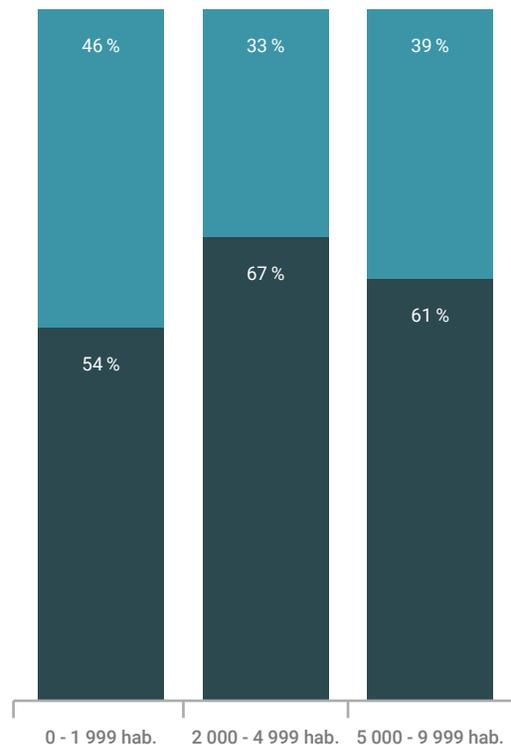
Question 3
 Au sein de votre municipalité,
 est-ce que les postes clés ont été identifiés ?



■ Oui ■ Non

Nombre de municipalités ayant répondu
 à cette question : 405

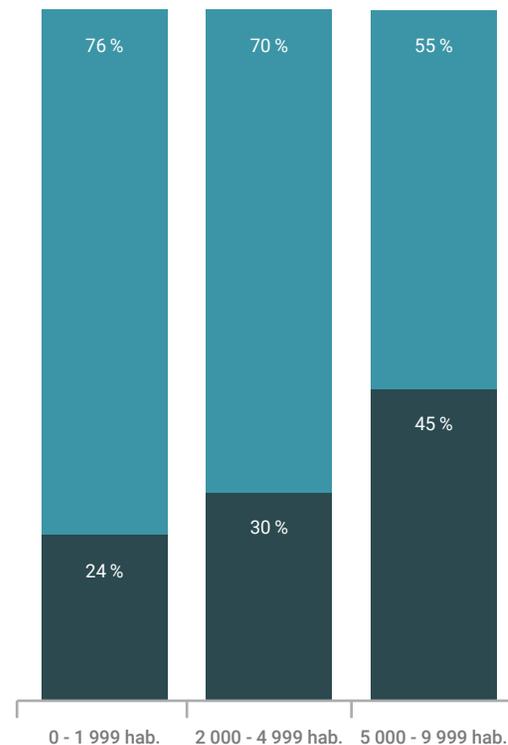
Question 4
 Concernant ces postes clés,
 prévoyez-vous des départs à la retraite
 à court et à moyen terme ?



■ Oui ■ Non

Nombre de municipalités ayant répondu
 à cette question : 334

Question 5
 Concernant ces postes clés,
 est-ce que des candidates et candidats potentiels
 ont été identifiés pour les occuper
 en cas de départs éventuels ?



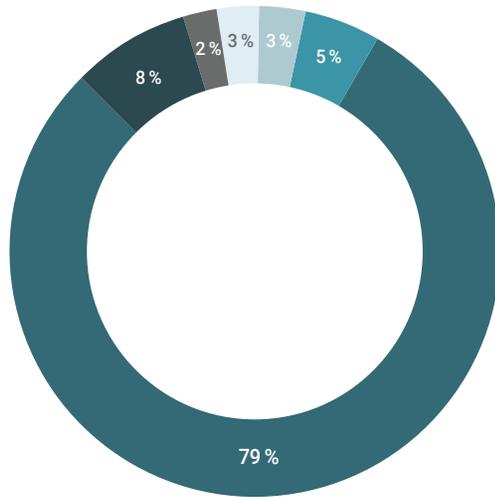
■ Oui ■ Non

Nombre de municipalités ayant répondu
 à cette question : 333

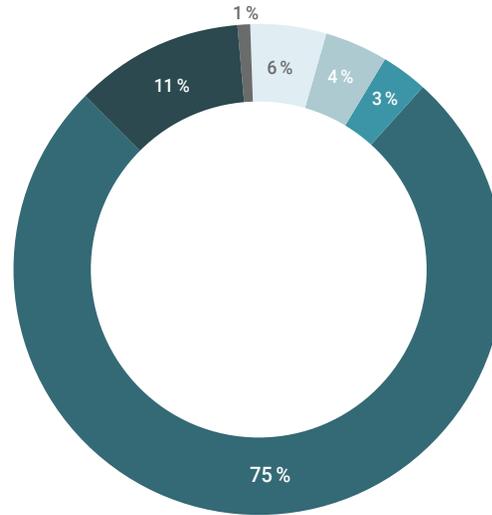
Question 6

Disposez-vous d'un plan ou de tout autre document de planification de la relève ?
 (Les municipalités participantes pouvaient cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)

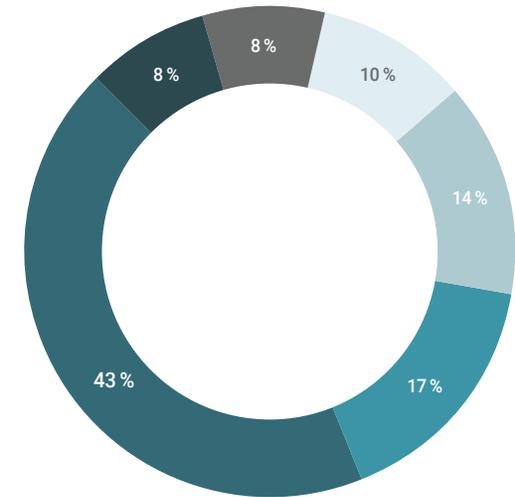
Municipalités de moins de 2 000 hab.



Municipalités de 2 000 à 4 999 hab.



Municipalités de 5 000 à 9 999 hab.

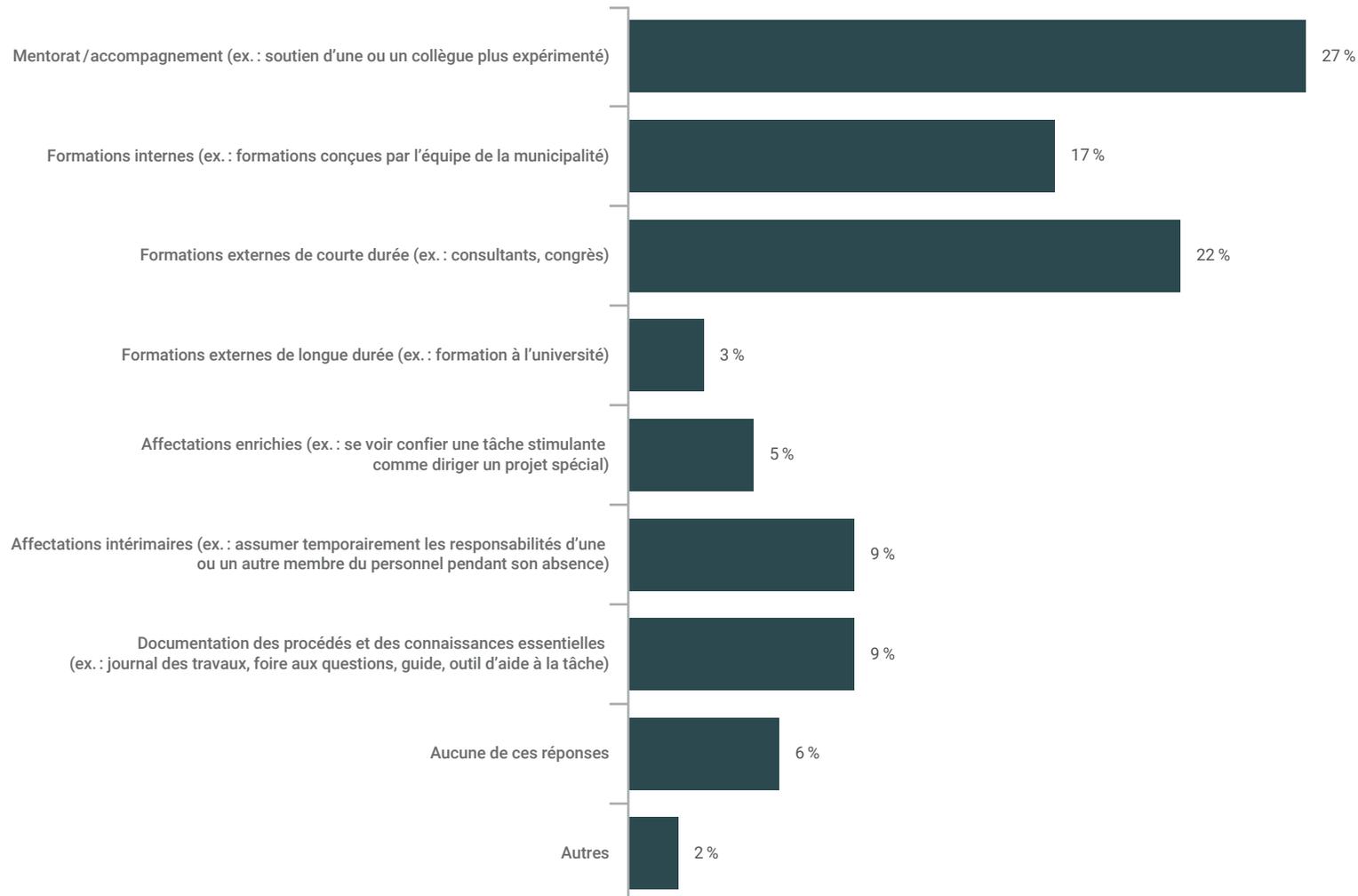


- Aucun de ces documents
- Plan de gestion de la main-d'œuvre
- Plan d'intégration
- Autre
- Plan de relève
- Plan de développement des compétences

Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 396

Question 7

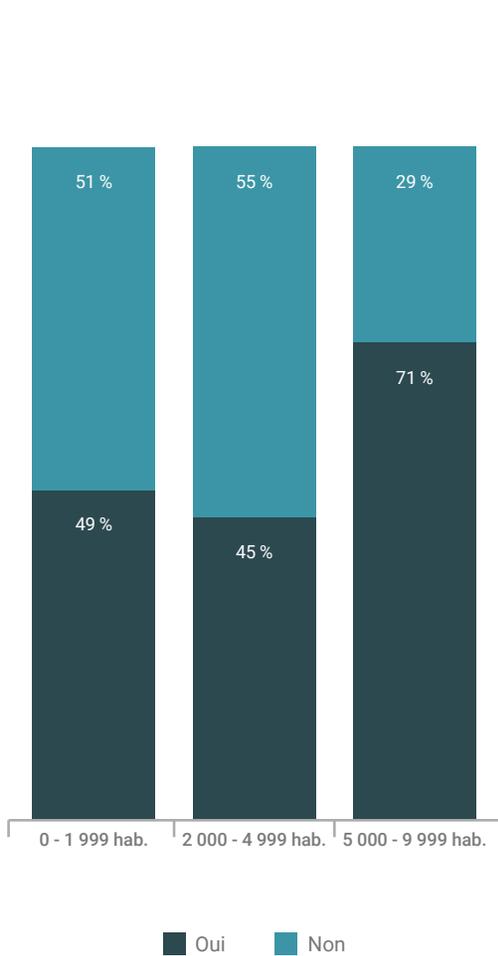
Comment sont préparés les candidates et candidats qui assumeront la relève d'un poste à l'interne ?
(Les municipalités participantes pouvaient cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)



Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 400

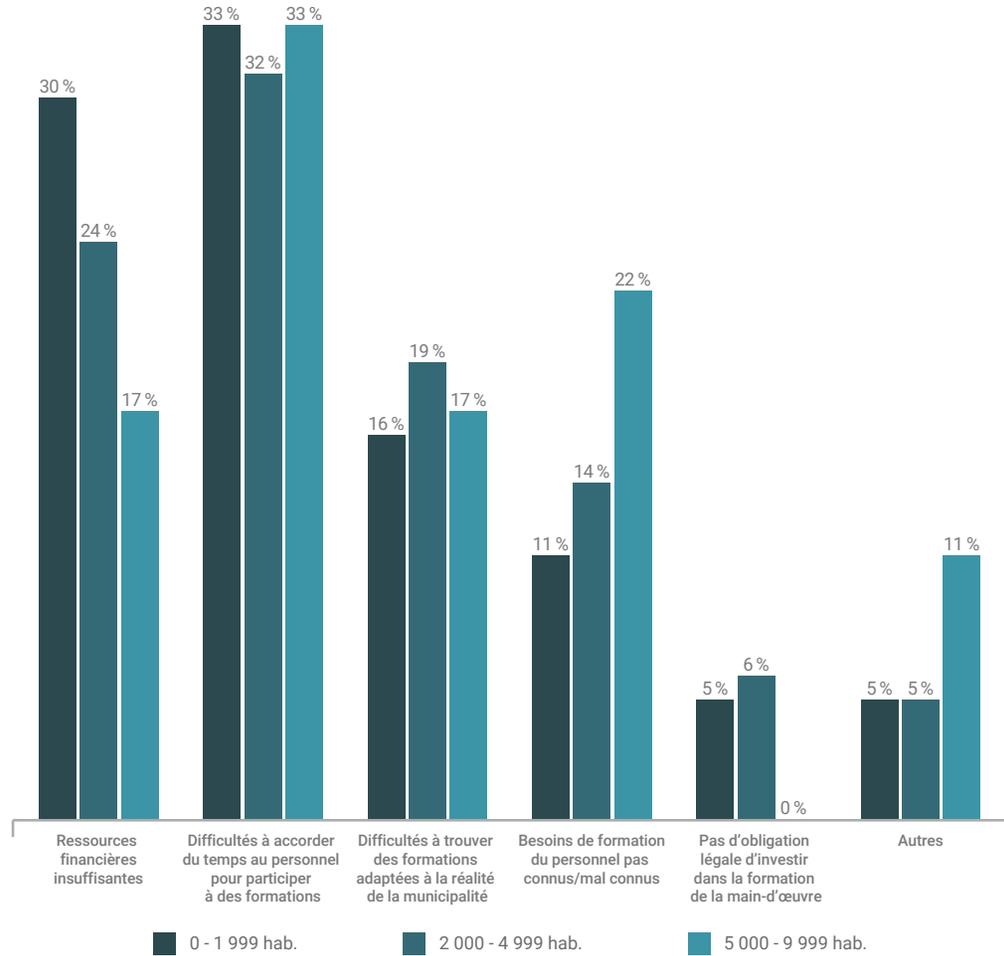
VOLET « GESTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL MUNICIPAL »

Question 8
 Au cours des trois dernières années, considérez-vous que les investissements faits en formation du personnel ont été suffisants ?



Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 398

Question 9
 Si non, quelles sont les principales raisons qui vous empêchent d'investir suffisamment en formation ?

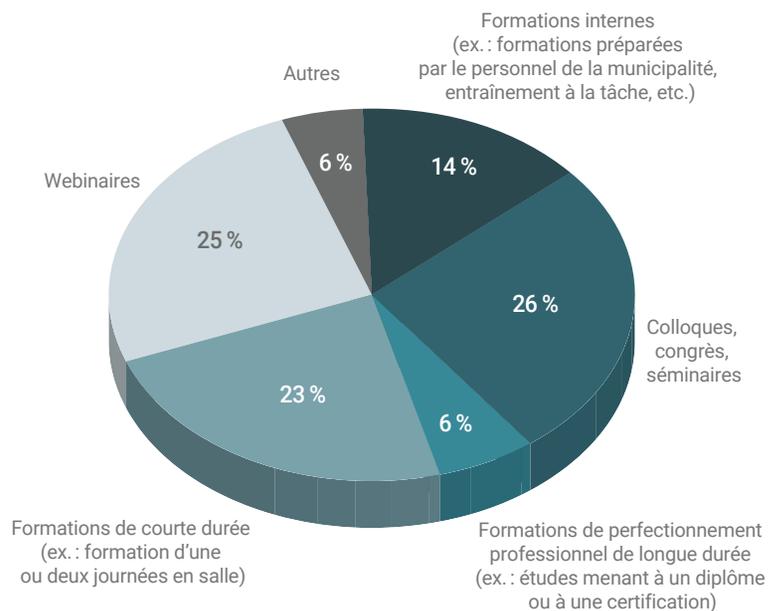


Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 201

Question 10

Quels sont les principaux moyens de formation utilisés par la municipalité ?

(Les municipalités participantes pouvaient cocher un maximum de trois réponses.)

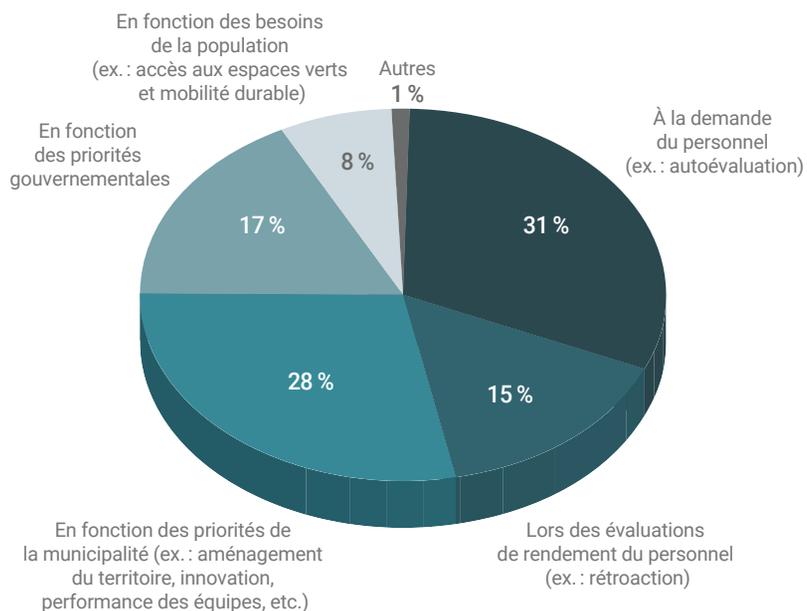


Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 396

Question 11

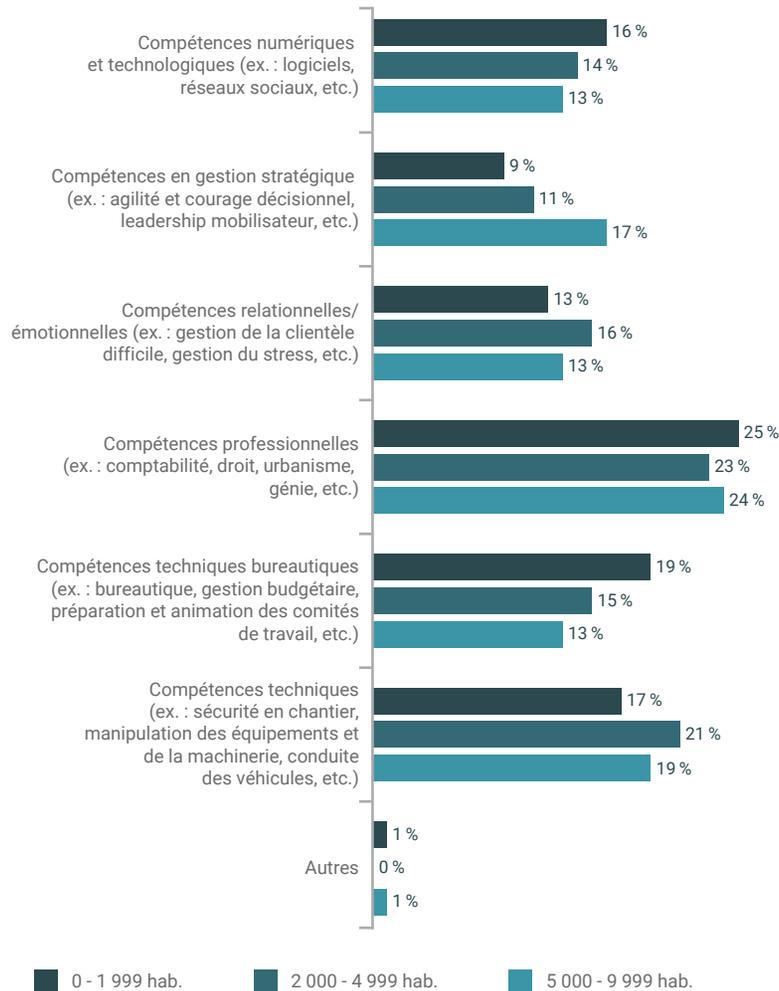
Comment les besoins de formation sont-ils identifiés ?

(Les municipalités participantes pouvaient cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)



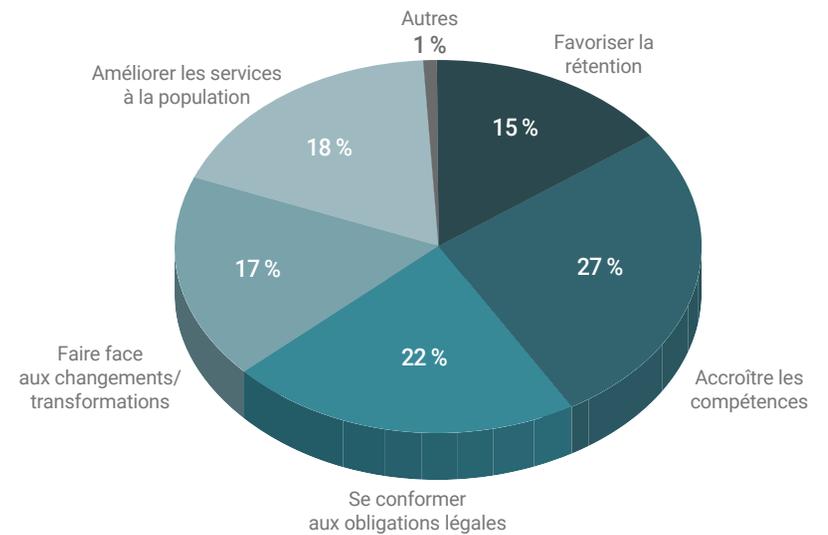
Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 396

Question 12
Quelles compétences sont jugées prioritaires pour la formation du personnel municipal ?
 (Les municipalités participantes pouvaient cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)



Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 396

Question 13
Quelles sont les principales raisons pour lesquelles votre municipalité offre de la formation au personnel ?
 (Les municipalités participantes pouvaient cocher toutes les réponses qui s'appliquent.)



Nombre de municipalités ayant répondu à cette question : 395

**Commission
municipale**

Québec 

La saine gestion au bénéfice de tous