



Services professionnels de vérification de
l'optimisation des ressources –
Processus de gestion de dotation des talents

Rapport de vérification d'optimisation des ressources

Ville de Granby

Le 23 décembre 2025

Table des matières

1	Sommaire de gestion	2
2	Mandat	3
3	Vue d'ensemble	5
4	Résultats	7
5	Conclusion	12
	Annexe 1 — Critères d'audit	13
	Annexe 2 — Sigles et outils	14
	Annexe 3 — Bonnes pratiques – Indicateurs de performance	15

1 Sommaire de gestion

Contexte : La Ville de Granby (la « Ville »), fidèle à son engagement envers l'amélioration continue de la qualité des services municipaux, reconnaît l'importance croissante d'une gestion optimale des ressources humaines et des enjeux liés à la dotation du personnel. Dans un contexte dynamique où les besoins évoluent rapidement, une dotation efficace constitue un levier essentiel pour assurer la continuité et la qualité des services offerts aux citoyens, tout en soutenant la performance organisationnelle. À la suite des discussions entre la Ville et MNP, et considérant un contexte de rareté de main-d'œuvre, une législation de plus en plus exigeante, des mouvements de main-d'œuvre considérés de plus en plus nombreux à l'interne par la Ville et une équipe des ressources humaines assignée à ce processus jugée restreinte par la Ville, MNP a proposé que le processus de dotation des talents fasse l'objet d'une vérification visant l'optimisation des ressources.

Objectifs : Les objectifs du mandat visent à :

- Évaluer dans quelle mesure le processus de gestion de dotation des talents permet à la Ville d'atteindre ses objectifs, en s'assurant que le tout est réalisé avec un souci constant d'efficacité et d'efficacités en lien avec les bonnes pratiques;
- Survoler les aspects liés à la rétention et à l'attractivité des talents;
- Présenter, au besoin, de bonnes pratiques de l'industrie quant aux mesures prises, procédures mises en œuvre et outils utilisés pour optimiser le processus.

Portée : L'étendue du mandat portait principalement sur le processus de dotation des talents de la Ville, plus précisément durant les étapes suivantes :

- Planification stratégique et validation des besoins;
- Préparation et affichage des postes;
- Réception et évaluation des candidatures;
- Vérifications et tests requis;
- Finalisation du recrutement;
- Accueil et intégration des nouveaux employés.

De plus, les aspects liés à la rétention et à l'attractivité des talents ont été abordés de manière sommaire afin d'identifier des pistes d'amélioration ou de bonnes pratiques.

Exclusions : Les éléments suivants sont exclus du mandat :

- La formation continue des employés;
- La mobilité interne et les promotions;
- La rémunération et les avantages sociaux;
- La santé, sécurité et bien-être au travail;
- La négociation des conventions collectives;
- Les politiques disciplinaires;
- La gestion des horaires et des congés;
- Le processus d'approvisionnement et appels d'offres pour services professionnels.

Conclusion : Le processus de gestion de dotation des talents de la Ville s'appuie sur un ensemble de pratiques et d'outils qui permettent de répondre aux besoins opérationnels actuels. Toutefois, certains mécanismes demeurent perfectibles, notamment en matière de formalisation, de planification, de suivi et de reddition de comptes. Des ajustements ciblés permettraient de renforcer l'harmonisation des pratiques, d'optimiser l'utilisation des outils et de soutenir davantage le rôle stratégique du service des ressources humaines.

2 Mandat

Cette section présente les objectifs, la portée, les exclusions, la méthode d'exécution et les principaux risques liés au mandat.

2.1 Objectifs

Les objectifs du mandat visent à :

- Évaluer dans quelle mesure le processus de gestion de dotation des talents permet à la Ville d'atteindre ses objectifs, en s'assurant que le tout est réalisé avec un souci constant d'efficacité et d'efficacités en lien avec les bonnes pratiques;
- Survoler les aspects liés à la rétention et à l'attractivité des talents;
- Présenter, au besoin, de bonnes pratiques de l'industrie quant aux mesures prises, procédures mises en œuvre et outils utilisés pour optimiser le processus.

2.2 Portée/Étendue

L'étendue du mandat portait principalement sur le processus de dotation des talents de la Ville, plus précisément durant les étapes suivantes :

- Planification stratégique et validation des besoins;
- Préparation et affichage des postes;
- Réception et évaluation des candidatures;
- Vérifications et tests requis;
- Finalisation du recrutement;
- Accueil et intégration des nouveaux employés.

De plus, les aspects liés à la rétention et à l'attractivité des talents ont été abordés de manière sommaire afin d'identifier des pistes d'amélioration ou de bonnes pratiques.

2.3 Exclusions

Les éléments suivants sont exclus du mandat :

- La formation continue des employés;
- La mobilité interne et les promotions;
- La rémunération et les avantages sociaux;
- La santé, sécurité et bien-être au travail;
- La négociation des conventions collectives;
- Les politiques disciplinaires;
- La gestion des horaires et des congés;
- Le processus d'approvisionnement et d'appels d'offres pour services professionnels.

2.4 Exécution

Les travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :

- Rencontrer les différents intervenants;
- Réviser la documentation;
- Exécuter des tests, au besoin;
- Proposer des pistes d'amélioration, le cas échéant.

MNP remercie toutes les personnes qui ont participé aux travaux pour leur coopération tout au long de ce mandat.

2.5 Principaux risques

Cette section présente les principaux risques génériques liés au processus de gestion de dotation des talents auxquels font face les organisations. Ils ne constituent pas des constats observés au cours de nos travaux à la Ville de Granby.

- Planification insuffisante des besoins en personnel;
- Délais excessifs dans le processus de dotation;
- Non-conformité aux politiques internes ou exigences légales;
- Critères de sélection inadéquats ou mal appliqués;
- Gestion documentaire insuffisante et manque de traçabilité;
- Manque de coordination entre les parties prenantes (RH, gestionnaires, directions);
- Absence ou faiblesse des contrôles sur les vérifications obligatoires (références, crédit, criminel, tests);
- Intégration des nouveaux employés mal encadrée;
- Dépendance excessive à des ressources clés dans le processus de dotation;
- Multiplication des outils de travail menant à une inefficience dans l'optimisation des processus et à un risque accru d'erreurs (p. ex : incohérence, doublons, perte d'information);
- Suivi et reddition de comptes insuffisants concernant les indicateurs de performance liés à la dotation.

3 Vue d'ensemble

3.1 Contexte

Dans son engagement envers l'amélioration constante de la qualité de vie de ses citoyens, la Ville entreprend régulièrement des projets d'envergure visant à répondre aux besoins et aspirations de la communauté. Dans cet environnement dynamique, la gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour assurer la réussite, la transparence et l'atteinte des objectifs municipaux. Dans ce contexte, il a été jugé pertinent que la Ville de Granby procède à une vérification d'optimisation des ressources liées à ce processus.

3.2 Structure du service des ressources humaines (« Service RH ») de la Ville

Le Service RH de la Ville est composé d'une directrice, d'une adjointe administrative, de trois partenaires principaux RH, de deux techniciennes RH et d'une agente RH. Chaque partenaire RH est responsable d'un groupe d'employés attirés et agit comme point de contact pour les gestionnaires et les employés de ce groupe. Chaque partenaire gère les particularités liées à son groupe et accompagne les gestionnaires dans leurs besoins en RH spécifiques.

3.3 Processus actuel de gestion de dotation des talents au sein de la Ville (pour les étapes à l'étude)

Cette section présente brièvement les différentes étapes du processus actuel de gestion de dotation suivi par le service RH.

Rappel : Ce mandat se concentre sur la dotation en personnel qui n'est pas déjà employé par la Ville, et non sur la mobilité interne et la promotion du personnel déjà à l'emploi au sein de la Ville.

3.3.1 Planification stratégique et validation des besoins

La planification des besoins en ressources humaines débute lors de la préparation budgétaire. Chaque gestionnaire identifie les postes à créer ou à remplacer et transmet un « résumé de dossier » à la Direction générale, puis à la DRH. Celle-ci analyse la pertinence de la demande, complète le résumé de dossier avec des arguments et statistiques, confirme le tout avec les gestionnaires, et le présente au Conseil municipal pour approbation. Les besoins non planifiés survenant en cours d'année peuvent être transmis par une note de service ou un « résumé de dossier » à la DRH.

3.3.2 Préparation et affichage des postes

Les gestionnaires doivent ouvrir une réquisition dans le système Manitou pour déclencher le processus de dotation. Une fois la réquisition ouverte, réévaluée et modifiée en comité d'évaluation avant l'affichage (au besoin) et validée avec les autorités compétentes, l'agente RH informe une technicienne RH, qui confirme avec le gestionnaire les spécificités du poste avant le recrutement.

Lorsqu'un poste doit être affiché, une technicienne RH rencontre le gestionnaire et la partenaire RH afin de déterminer si l'affichage sera fait à l'interne, à l'externe, ou les deux (en parallèle). La préséance des affichages (interne, externe, en parallèle) doit se faire conformément à la convention collective (le cas échéant) et/ou selon la

situation. Après validation avec le gestionnaire, elle rédige l’affichage. L’agente RH revoit le contenu de l’affichage. Dans le cadre d’un affichage interne, l’agente RH publie le poste sur l’intranet de la Ville et le partage aux secrétariats des autres départements de la Ville pour qu’il soit imprimé et affiché sur les babillards internes. Pour un affichage externe, le document est téléversé dans Manitou. La technicienne RH publie l’affichage externe sur le site Web de la Ville et, au besoin, sur des sites spécialisés. La période d’affichage est généralement de deux à trois semaines. À la fin de la période d’affichage, l’agente RH s’assure que les affichages internes sont retirés et que les copies papier de ces affichages sont renvoyées aux RH.

3.3.3 Réception et évaluation des candidatures

Les candidatures sont reçues via Manitou. Après la période d’affichage à l’externe, selon le type de poste (syndiqué ou cadre), la technicienne RH trie les candidatures reçues et présente les profils retenus au gestionnaire pour validation selon les critères requis.

L’intervenant responsable du tri des candidatures coordonne ensuite les entrevues téléphoniques et en personne. Les entrevues faites en personne doivent être menées par le gestionnaire et un intervenant RH. Pour ce faire, ils utilisent un guide d’entrevue qui doit être validé au préalable par les RH. À la suite de l’entrevue, une analyse des candidatures est effectuée. L’analyse considère la formation, l’expérience et l’adéquation du candidat avec le poste. Les candidats non retenus sont informés par la technicienne RH, tandis que ceux retenus poursuivent le processus.

3.3.4 Vérifications et tests requis

Une fois les entrevues complétées et le candidat sélectionné, l’intervenant des RH s’assure que les vérifications préalables à l’embauche sont faites. Au besoin, la Ville s’adjoit une ou des ressources spécialisées externes pour effectuer certaines vérifications. Si les résultats permettent l’embauche, l’offre formelle d’emploi est préparée.

3.3.5 Finalisation du recrutement

L’offre salariale et la date d’entrée en poste sont confirmées avec le candidat et officialisées par courriel. Ce courriel inclut aussi un napperon qui résume les conditions de travail. L’agente RH prépare ensuite l’avis de dotation et le rapport de MMO. Ce rapport est transmis aux partenaires RH, qui sont responsables de vérifier que son contenu est exact. Une fois vérifié, l’agente saisit l’avis de dotation et le rapport de MMO dans le logiciel prévu à cet effet (ICO). Ce rapport suit une chaîne d’approbation, qui passe par la DRH, le service des finances, la Direction générale puis le service juridique avant la transmission au Conseil municipal. Suivant l’approbation du Conseil municipal, une lettre d’embauche est envoyée via Consigno pour signature électronique par le candidat et le partenaire RH. Les nouveaux employés reçoivent également leurs accès au système Wallace et les documents d’accueil. Les suivis de probation et d’intégration sont ensuite assurés par l’agente RH ou une technicienne RH.

3.3.6 Accueil et intégration des nouveaux employés

À la suite de l’embauche, la technicienne RH confirme par courriel au gestionnaire la date d’entrée en poste et lui transmet la directive DRH-012, qui précise les actions à mettre en œuvre pour faciliter l’intégration du nouvel employé.

Le gestionnaire prend en charge l’accueil en suivant les directives du document DRH-012. En complément, le service RH organise deux activités collectives par année pour présenter les services de la Ville et souhaiter la bienvenue aux nouveaux employés. Ces rencontres incluent une courte vidéo et la participation des directeurs de service, favorisant la découverte de l’organisation et les échanges entre collègues. De plus, la Direction générale organise aussi deux rencontres annuelles avec les cadres.

4 Résultats

Cette section présente les constats identifiés à l'issue de l'évaluation des critères d'audit.

4.1 Encadrement du processus de dotation des talents

4.1.1 Encadrement formel défini au sein du service RH

Le processus de dotation des talents repose sur un encadrement formel au sein du service des ressources humaines, notamment :

- Une politique interne encadre la gestion de la dotation et définit les principes, les rôles et les responsabilités applicables aux différentes étapes du processus;
- Un procédures de dotation décrit les étapes à compléter et identifie, pour chacune de celles-ci, la fonction responsable.
- Plusieurs outils de soutien sont disponibles afin d'appuyer les employés RH dans l'exécution de leurs tâches.

Cet encadrement contribue au transfert des connaissances au sein de l'équipe RH et favorise une compréhension commune des attentes liées au processus de dotation.

4.1.2 Application perfectible de l'encadrement lié à la dotation

Malgré l'existence de cet encadrement formel, les travaux et les rencontres effectués indiquent que l'application de l'encadrement varie selon les situations et les ressources disponibles. En effet :

- Bien que la majorité des étapes sont documentées et vérifiables dans les dossiers, certaines étapes sont réalisées de manière informelle;
- Le niveau de rigueur dans l'application des étapes énumérées au procédures de dotation varie selon la disponibilité des ressources RH pour soutenir les gestionnaires;
- Le caractère très détaillé du procédures de dotation et la multiplication des outils dans lesquels des documents doivent être conservés (p. ex. : PR Humain, Docuthèque, dossiers numériques) et des documents eux-mêmes entraînent une dispersion de l'information;
- Pour certains postes clés, la Ville applique le processus avec une agilité accrue, ce qui permet de réduire les délais d'embauche. Toutefois, les postes clés n'ont pas fait l'objet d'un processus formel d'identification et de suivi.

Recommandations

- Évaluer la possibilité de comparer les pratiques de la Ville de Granby avec celles d'autres villes.
- Revoir/mettre à jour le procédures de dotation et les outils utilisés afin de s'assurer :
 - qu'ils répondent toujours aux attentes et permettent la gestion optimale du processus de dotation et des ressources de l'équipe RH;
 - d'identifier les tâches réellement essentielles à documenter;
 - de minimiser les duplicatas de documents à gérer.

Recommandations

- Formaliser la délégation/répartition des tâches en cas d'absence ou de départ d'une ressource de l'équipe des ressources humaines et instaurer des mécanismes de suivi pour assurer la continuité et le respect des processus et procédures, indépendamment des mouvements de personnel.
- Identifier les postes clés et le personnel de relève, le cas échéant, et assurer les suivis des ressources humaines pour ces postes selon les bonnes pratiques.

4.1.3 Délégation de procédures RH aux gestionnaires sans encadrement adéquat

Depuis au moins cinq ans, une partie des processus de recrutement est déléguée aux gestionnaires. Depuis octobre 2025, une ressource temporaire a été embauchée au sein du service RH, ce qui a permis de recommencer à accompagner certains gestionnaires lors du processus de recrutement. Le tout s'est fait à la demande des gestionnaires. Ce service d'accompagnement devra être revu lors du départ de la ressource temporaire.

La délégation a engendré les impacts suivants :

- Absence des RH lors des entrevues de sélection : Les gestionnaires sont responsables des entrevues de sélection, sans présence systématique du service RH, contrairement à ce qui est attendu par la Ville et conforme aux bonnes pratiques en dotation. Les gestionnaires ne bénéficient donc pas du soutien et de l'expertise des RH et peuvent faire des erreurs dans le processus de recrutement, omettre de fournir des renseignements importants aux candidats ou fournir des renseignements erronés;
- Absence de formation : Cette délégation vers les gestionnaires s'est faite sans formation en matière d'entrevues ni accompagnement formel pour ceux-ci. Les gestionnaires mènent les entrevues à l'aide des guides d'entrevue transmis par le service RH. Ces guides peuvent être modifiés par les gestionnaires sans validation préalable par les RH. L'absence des RH peut engendrer des pratiques hétérogènes dans le processus de recrutement, susceptibles d'affecter la qualité du recrutement;
- Pratiques hétérogènes : Le niveau de maîtrise du processus de recrutement varie d'un gestionnaire à l'autre. Certains disposent de l'expérience requise et appliquent les étapes prévues par la Ville à cet effet (par exemple, les étapes inscrites au procédurier de dotation), tandis que d'autres gestionnaires sollicitent davantage le service RH et/ou réalisent certaines étapes de manière incomplète ou erronée. Cette situation a entraîné des incohérences ou la transmission d'informations erronées aux candidats, nécessitant des interventions correctives du service RH;
- Utilisation des outils : Les outils existants qui doivent être utilisés lors du processus de dotation (liste de contrôles, tableaux de procédures, guides d'entrevue, instructions pour réquisitions Manitou) ne sont pas systématiquement connus, utilisés ou maîtrisés par tous les gestionnaires, ce qui accentue les écarts de pratique entre les gestionnaires.

En somme, l'absence d'encadrement, de formation structurée sur le recrutement et de mécanismes de suivi associés à cette délégation est susceptible d'avoir un impact sur la qualité des processus de dotation, la cohérence organisationnelle et la conformité réglementaire.

Recommandations

- Les bonnes pratiques requièrent que des experts en dotation (intervenants du service des ressources humaines de la Ville) accompagnent les gestionnaires et participent activement au processus d'embauche. Toutefois, si les RH ne peuvent être présents pour tous les processus d'embauche, nous recommandons :

Recommandations

- d'identifier les étapes du processus de dotation et les postes pour lesquels la présence des RH est, par exemple, essentielle, fortement suggérée ou suggérée;
- de former les gestionnaires afin d'assurer une application uniforme et systématique des processus et procédures de dotation.

4.2 Processus intégré de gestion de dotation des talents

4.2.1 Planification stratégique et validation des besoins insuffisantes

La planification stratégique de la dotation permet une gestion anticipée et cohérente des besoins en RH. Cette planification est centralisée au niveau de la DRH et de la Direction générale. Les membres de l'équipe des RH n'ont pas de visibilité sur ces décisions, ce qui les empêche de planifier adéquatement les besoins en dotation.

Ce manque d'anticipation a notamment entraîné, dans certains cas, des retards de recrutement, en particulier pour des postes saisonniers, ainsi que des transitions plus difficiles lors de départs à la retraite annoncés tardivement.

En somme, bien que le service des ressources humaines souhaiterait optimiser davantage les mécanismes afin d'être davantage proactif dans la gestion de la dotation, l'absence de mécanismes formalisés de communication et de coordination réduit cette capacité.

Recommandations

- Évaluer la pertinence de transmettre les résultats de la planification stratégique dès son approbation à l'équipe des RH afin que cette dernière ouvre les dossiers de dotation dans Manitou et afin de permettre au service RH de planifier les travaux à venir et de prioriser les dossiers.
- Évaluer la pertinence de mettre en place des mécanismes structurés de concertation, tels que des rencontres périodiques entre la direction et/ou les gestionnaires et les partenaires RH, afin que ces derniers puissent anticiper les besoins en dotation et ajuster leurs travaux en conséquence.
- Évaluer la pertinence de formaliser les étapes clés du processus de planification dans une procédure écrite, incluant les rôles, responsabilités, livrables et délais, afin d'assurer une application uniforme et réduire la dépendance aux pratiques informelles.
- Élaborer un plan annuel de main-d'œuvre formel intégrant les besoins des services et la capacité interne du service RH, incluant un suivi des départs prévisibles, afin d'améliorer la visibilité, soutenir la priorisation des dossiers et réduire la gestion ponctuelle des demandes.

4.2.2 Absence de stratégie pour attirer et retenir les talents

Bien que la Ville ne rencontre pas de difficultés majeures en matière d'attraction pour la majorité des postes affichés à l'externe, elle n'a pas défini de stratégie afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre.

En matière de rétention, les rencontres avec les intervenants ont révélé que des entrevues de départ sont faites et qu'une rétroaction est fournie aux gestionnaires et directeurs de services. Toutefois, il n'existe pas de mécanisme structuré permettant de consolider et d'analyser les causes de départs rapides (à l'intérieur d'un an suite à l'embauche). De plus, les données nécessaires à ces analyses sont dispersées et non consolidées, ce qui limite la

capacité du service RH à mesurer la durée moyenne d'emploi, à identifier les facteurs de départ et à définir des indicateurs de suivi appropriés.

Recommandations

- Évaluer la pertinence :
 - d'élaborer une stratégie d'attraction des talents et de valorisation de la marque employeur, incluant des actions planifiées (p. ex. : affichages plus adaptés, affichages plus attractifs sur les médias sociaux);
 - de répéter et structurer les initiatives de recrutement qui sont actuellement faites ponctuellement.
- Mettre en place des mécanismes de suivi de la rétention afin de permettre l'analyse des causes de départs, notamment au cours de la première année d'emploi, et d'ajuster les pratiques de gestion des talents en conséquence.

4.2.3 Encadrement partiel de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés

Bien qu'une directive soit transmise au gestionnaire afin de préparer l'arrivée des nouveaux employés et que deux activités d'accueil soient organisées annuellement, l'accueil et l'intégration ne reposent pas sur un processus structuré, uniforme et systématiquement appliqué à l'ensemble de l'organisation. L'accompagnement repose sur l'initiative individuelle des gestionnaires, ce qui entraîne des pratiques variables entre les équipes.

Recommandations

- Évaluer la possibilité d'instaurer un programme d'intégration uniforme et systématique, supervisé par les RH, incluant des étapes clés à suivre et des responsabilités précises.
- Évaluer la pertinence de finaliser et mettre en œuvre le projet pilote d'intégration des nouveaux employés (p. ex. : parrainage).

4.2.4 Absence d'indicateurs de performance

Les travaux ont relevé qu'aucun indicateur clé de performance (ICP) n'est défini et formalisé pour mesurer l'efficacité ou l'efficacité du processus de dotation. La Ville confirme toutefois qu'il y en a eu dans le passé. Le service RH suit son activité à travers des rencontres statutaires qui se tiennent toutes les deux semaines. Lors de ces rencontres, les sujets RH (dotation, santé et sécurité au travail, assurance collective ou retraite) font l'objet de discussion et sont traités en fonction de leur urgence. Cette absence d'indicateurs limite la capacité à identifier les écarts, à mettre en place des actions correctives et à démontrer la valeur ajoutée du service RH.

Recommandations

- Définir des ICP pour mesurer l'efficacité et l'efficacité du processus (p. ex. : délais moyens de recrutement, taux de réussite en période de probation, taux de satisfaction des gestionnaires). L'annexe 2 présente des bonnes pratiques à cet effet.
- Évaluer la pertinence d'intégrer ces ICP dans les rapports officiels et dans le suivi interne pour soutenir la prise de décision et l'amélioration continue.

4.3 Outils utilisés pour la gestion de dotation des talents

4.3.1 Utilisation non optimale des outils de gestion de dotation

La Ville dispose de plusieurs outils pour soutenir la gestion de la dotation. Toutefois, leur utilisation demeure variable et parfois inefficace. Certains outils présenteraient des limites techniques ou ne seraient pas exploités à leur plein potentiel, notamment en raison des connaissances limitées des utilisateurs.

Recommandations

- Évaluer les possibilités d'optimisation, de centralisation et d'intégration des outils utilisés afin de réduire la dispersion de l'information et d'améliorer l'efficacité des processus.
- Revoir les besoins du service de dotation afin d'identifier les fonctionnalités des outils existants pouvant remplacer certains processus manuels (p. ex. : gestion des entrevues, production de documents, mise à jour des tableaux de suivi).
- Évaluer l'opportunité d'implanter une solution RH plus intégrée afin de centraliser les données et d'automatiser certaines étapes du processus.
- Mettre en place un plan de formation continue pour assurer une utilisation adaptée aux rôles des utilisateurs, standardisée et durable des outils au sein de l'équipe RH.
- Assurer un suivi de l'application et du respect du calendrier de conservation en vigueur au sein de la Ville.

4.4 Reddition de comptes des dotations de talents

4.4.1 Mécanismes de reddition de comptes non formalisés

Les travaux ont relevé qu'une reddition de comptes ponctuelle est faite à la Direction générale uniquement dans le cadre de la préparation du rapport annuel publié par la Ville. Elle repose sur un tableau Excel et sur des statistiques compilées à la demande. Toutefois, l'inclusion de certaines données peut avoir été oubliée, car les données proviennent de plusieurs sources (fichiers à consolider ou outils). En outre, la mise à jour de ces sources est irrégulière et dépend d'une personne, ce qui crée un risque si cette personne s'absente.

Recommandations

- Évaluer le besoin de formaliser une reddition de comptes périodique aux autorités de la Ville sur l'état du processus de dotation (p. ex. tableau de bord mensuel ou trimestriel).
- Identifier une ressource remplaçante pour assurer la mise à jour des données en cas d'absence de la personne responsable de la mise à jour des données.

5 Conclusion

Le processus de gestion de dotation des talents de la Ville s'appuie sur un ensemble de pratiques et d'outils qui permettent de répondre aux besoins opérationnels actuels. Toutefois, certains mécanismes demeurent perfectibles, notamment en matière de formalisation, de planification, de suivi et de reddition de comptes. Des ajustements ciblés permettraient de renforcer l'harmonisation des pratiques, d'optimiser l'utilisation des outils et de soutenir davantage le rôle stratégique du service des ressources humaines.

Annexe 1 — Critères d'audit

Les critères se concentrent sur les résultats que l'on souhaite obtenir du processus, du programme, de l'opération, du système ou du contrôle. Les observations découlent de l'évaluation visant à déterminer si les critères sont respectés ou non.

Pour ce mandat, les critères suivants seront évalués, et le potentiel d'amélioration sera souligné, le cas échéant.

1. Un encadrement existe (stratégie, politiques, directives, procédures, mémos, etc.), est documenté, à jour, approuvé par les responsables et communiqué aux parties concernées.
2. Les besoins en dotation sont soutenus par des processus et des analyses tels que :
 - La planification de la capacité;
 - Un processus d'attraction des talents, d'évaluation des talents, de sélection des candidats et de gestion des nouveaux talents, incluant leur intégration;
 - Le suivi d'indicateur de performance.
3. Les rôles et responsabilités des intervenants sont définis et appliqués.
4. Une reddition de comptes périodique est faite aux autorités de la Ville sur l'état de la dotation.
5. Des outils adaptés sont déployés pour soutenir le personnel dans le processus de dotation.

Annexe 2 — Sigles et outils

Sigles

DRH : Directrice des ressources humaines

ICP : Indicateur clé de performance

RH : Ressources humaines

MMO : Mouvement de main-d'œuvre

SST : Santé et sécurité au travail

Outils

Dans le cadre du processus de dotation des talents, le service des ressources humaines s'appuie sur des outils technologiques internes afin de soutenir les différentes étapes du recrutement, de la sélection et de la gestion documentaire.

- Manitou : Plateforme principale utilisée pour la gestion des candidatures, la préparation des affichages de postes, le suivi de l'avancement des recrutements, la gestion des réquisitions ainsi que la chaîne d'approbation des demandes. Pour certains affichages spécialisés, des plateformes externes (p. ex. : *Secrétaire-inc*) sont utilisées, les candidatures étant ensuite intégrées dans Manitou.
- PRHumain : Serveur partagé sécurisé permettant la gestion et l'archivage des dossiers RH, des lettres, des procédures et des documents internes.
- Docuthèque : Système d'archivage numérique des dossiers de concours, des documents de recrutement et des dossiers employés, avec un objectif de numérisation complète à terme.
- Wallace : Intranet de la Ville utilisé pour la diffusion des offres d'emploi internes, des mémos, des conventions collectives, des formulaires RH et des communications internes.
- Access et Excel : Outils utilisés pour la compilation de données, le publipostage et la production de statistiques liées à la dotation.
- SharePoint : Utilisé de manière ponctuelle pour le travail collaboratif sur certains projets ou procédures RH.

Annexe 3 — Bonnes pratiques – Indicateurs de performance¹

Les indicateurs clés de performance (ICP) sont des outils essentiels pour le suivi, l'évaluation et l'amélioration continue du processus de dotation de talents. Ils permettent à la Ville de Granby de mesurer l'atteinte des objectifs, d'orienter la prise de décision et de faciliter la reddition de comptes auprès de la Direction générale et du Conseil municipal.

Choix et utilisation des indicateurs (selon l'Ordre des CRHA) : Basé sur le guide de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), les indicateurs qui doivent être sélectionnés :

- Sont alignés sur les objectifs stratégiques et les politiques RH.
- Mesurent l'efficacité des processus clés (planification, recrutement, intégration, développement).
- Reposent sur des données fiables et comparables dans le temps.
- Facilitent la reddition de comptes et la transparence.
- Soutiennent l'amélioration continue.

Exemples d'indicateurs adaptés au contexte municipal :

- Taux de vacance de poste : proportion de postes non pourvus par rapport au total des postes.
- Nombre moyen de personnes candidates par poste : mesure de l'attractivité des affichages de poste.
- Taux de roulement total : proportion des départs sur une période donnée.
- Taux de roulement volontaire : départs à l'initiative des employés.
- Coût du roulement moyen : coût moyen associé aux départs (recrutement, formation, perte de productivité).
- Investissement en formation par personne employée : montant moyen consacré à la formation.
- Nombre de jours d'invalidité par personne employée : indicateur de santé organisationnelle.
- Taux de fréquence des accidents de travail : suivi des incidents liés à la santé et sécurité.
- Indice de gravité des accidents : mesure de la sévérité des accidents (jours perdus par accident).
- Taux de relève prévue : proportion de postes critiques couverts par un plan de relève.

Exemple de présentation d'un indicateur :

- Objectif : Réduire le taux de roulement volontaire pour stabiliser les équipes.
- Indicateur : Taux de roulement volontaire.
- Méthode de calcul : $(\text{Nombre de départs volontaires} / \text{Effectif moyen}) \times 100$.
- Cible : $\leq 10\%$ par année.

Ces indicateurs doivent être intégrés dans un tableau de bord de suivi et faire l'objet d'une analyse régulière pour soutenir la gestion, la reddition de comptes et l'amélioration continue.

¹ Source : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), [Guide et indicateurs - Saine gouvernance RH](#).



KINCENTRIC
Employeur de Choix
CANADA 2019



Partout où mènent les affaires

MNP.ca