



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion de la dotation

15 décembre 2022

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



CANDIAC

Le 15 décembre 2022

Aux membres du conseil municipal
Ville de Candiac
100, boulevard Montcalm Nord
Candiac (Québec) J5R 3L8

Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion de la dotation

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur l’information relative à la gestion de la dotation à la Ville de Candiac (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, et le présent rapport doit être déposé à la première séance du conseil municipal qui suivra sa réception par la direction de la Ville. Celui-ci doit également être publié sur le site Web de la Commission municipale du Québec.

Nous tenons à souligner l’excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous prions de recevoir, Mesdames, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.*¹

¹ CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A129112

Table des matières

1.	Contexte.....	1
2.	Objectif de l'audit et portée des travaux	2
3.	Résultats de l'audit.....	4
4.	Conclusion	10
5.	Objectif et critères d'audit	12

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

Les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants, dans un objectif d'optimisation des ressources, doivent octroyer un mandat d'audit de l'optimisation des ressources (« VOR ») tous les deux ans.

Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour l'année 2022.

Dans un contexte où il devient de plus en plus difficile d'embaucher du personnel compétent, et ce, en raison de la pénurie de main-d'œuvre, les organisations doivent se démarquer comme employeur de choix. Elles doivent donc mettre en place les mesures nécessaires afin d'identifier, d'attirer et d'assurer une rétention des talents par l'entremise d'un processus d'embauche efficace et efficient.

Le tableau ci-dessous présente quelques statistiques pertinentes en lien avec la dotation à la Ville au cours des dernières années.

		2019	2020	2021
Embauches	Postes permanents	36	22	23
	Postes surnuméraires	18	23	16
	Postes étudiants	36	23	44
	Stagiaires	7	4	4
	Total	97	72	87
Nombre d'employés	Réguliers	178	182	184

La Ville a donc procédé à l'embauche de 97 personnes en 2019 (36 employés permanents), 72 personnes en 2020 (22 employés permanents) et 87 personnes en 2021 (23 employés permanents).

De plus, la Ville doit agir dans le respect de trois conventions collectives pour le personnel syndiqué (cols blancs, cols bleus et brigadiers) ainsi que d'une politique établissant les conditions de travail et la rémunération (employés-cadres). Elle doit également considérer les effets de la pénurie de main-d'œuvre pour le recrutement de certains postes spécifiques.

Dans ce contexte, nous avons jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion de la dotation, permettant à la Ville d'obtenir des recommandations visant à bonifier son processus de gestion de la dotation.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes (LCV), nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion de la dotation.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville gère sa dotation de manière à embaucher des ressources répondant à ses besoins, en temps opportun, et de manière efficace et efficiente.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion de la dotation. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, gérer et suivre ses activités à l'égard de la dotation, et ce, conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que 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. Ces derniers sont exposés à la section 5.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité ou les déficiences significatives qui pourraient exister. Les cas de non-conformité ou de déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'ils, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformité ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification, qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*, et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont été réalisés principalement sur la période du 15 août 2022 au 15 décembre 2022. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en janvier 2023.

Nos travaux ont porté sur l'ensemble des postes faisant l'objet d'une dotation par la Ville, soit les cadres, les cols blancs et les cols bleus. Les travaux visaient les activités de dotation pour les postes permanents affichés entre janvier 2022 et août 2022.

À la fin de nos travaux, un rapport préliminaire comprenant nos constats a été présenté aux instances concernées de la Ville, et ce, aux fins de discussions. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour l'élaboration d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant.

3. Résultats de l'audit

3.1. PROCESSUS DE DOTATION

La Ville a un département des ressources humaines (« département RH ») composé d'un directeur, de deux conseillères et d'une technicienne en ressources humaines. Le département RH coordonne l'ensemble des activités et participe à l'ensemble des étapes du processus de dotation. Cela implique que celui-ci effectue une présélection des curriculum vitæ en fonction des exigences du poste et qu'il participe aux différentes entrevues avec les candidats.

La pénurie de main-d'œuvre et les difficultés à embaucher du personnel compétent sont des enjeux majeurs pour plusieurs organisations, incluant les villes. La Ville doit donc mettre en place des mesures innovantes afin d'attirer les talents et d'en assurer une rétention. À cet effet, la Ville a mandaté une firme externe en 2021 afin de développer un plan d'attraction et d'établir la marque employeur de la Ville. L'exercice de positionnement de la Ville comme employeur de choix et un plan d'attraction ont été livrés en octobre 2022. La Ville dévoilera la signature de sa marque employeur en avril 2023.

Politiques et procédures

La Ville a élaboré cinq processus de dotation (cadres, cols blancs, cols bleus, brigadiers et étudiants) établissant les grandes étapes du processus de dotation. Cependant, mis à part pour la politique établissant les conditions de travail et la rémunération des employés-cadres, la Ville n'a aucune politique ou directive en place en ce qui concerne la dotation. La Ville bénéficierait de la mise en place d'une politique ou directive de gestion de la dotation afin d'établir les principes sur lesquels baser le processus de dotation, de définir les rôles et les responsabilités des parties prenantes au processus, d'identifier les exceptions relativement à l'application de certains principes, de définir les stratégies de dotation à utiliser, etc. À titre d'exemple, dans le cadre de nos tests effectués sur certaines embauches, nous avons relevé certaines étapes du processus qui n'ont pas été effectuées ou qui n'étaient pas documentées et pour lesquelles nous avons été informés qu'il s'agissait d'exceptions. Bien que les explications obtenues étaient raisonnables, une politique / directive permettrait de clarifier les différents principes et les attentes au processus de dotation.

Finalement, bien que les rôles et responsabilités ne soient pas clairement définis dans une telle politique / directive, nos rencontres avec la conseillère RH responsable de la dotation et avec certains gestionnaires nous ont permis de constater que les rôles et responsabilités entre les parties prenantes impliquées dans un processus d'embauche sont bien compris et que la communication entre le département RH et le gestionnaire durant le processus est adéquate.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville d'instaurer une politique / directive de gestion de la dotation afin d'établir les principes sur lesquels baser le processus de dotation, de définir les rôles et responsabilités des parties prenantes au processus, d'identifier les exceptions relativement à l'application de certains principes, de définir les stratégies de dotation à utiliser, etc.

Planification de la main-d'œuvre

La mise en place d'un processus de planification de la main-d'œuvre vise à identifier les besoins de main-d'œuvre en comparant la structure actuelle avec les besoins futurs de l'organisation. Ce processus de planification de main-d'œuvre doit tenir compte des départs prévus à la retraite, des postes vacants, du taux de roulement prévu, de la relève présente au sein de l'organisation, etc.

Nous avons constaté que la Ville, bien que celle-ci effectue une planification annuelle de sa main-d'œuvre dans le cadre de son exercice budgétaire, n'avait pas de processus de planification de la main-d'œuvre formel en place afin d'identifier les besoins de main-d'œuvre à moyen et long terme. De plus, la Ville n'a pas de visibilité sur les départs à la retraite prévus au cours des prochaines années et sur le taux de roulement du personnel, ce qui permettrait de prévoir la relève, les besoins futurs en ressources ainsi que les transferts de connaissances qui seraient nécessaires.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville d'instaurer un processus de planification de la main-d'œuvre formel afin d'identifier les besoins de main-d'œuvre, incluant la mise en place d'un plan de relève et d'un mécanisme de transfert des connaissances (transition), le cas échéant.

Déclenchement du processus d'embauche

La Ville a mis en place un processus d'embauche distinct pour les cadres, les cols blancs, les cols bleus, les brigadiers et les étudiants. Ce processus détaille chacune des étapes du processus d'embauche, allant de la demande du gestionnaire jusqu'à l'embauche du nouvel employé.

Le processus débute par une demande d'un gestionnaire afin de procéder à l'embauche d'une nouvelle ressource, soit à la suite d'une démission, d'un départ à la retraite, d'un congédiement ou pour la création d'un nouveau poste au sein de la Ville. La demande du gestionnaire doit être approuvée par le directeur général ou la directrice générale adjointe avant que le département RH puisse lancer l'affichage du poste.

Une fois la demande du gestionnaire approuvée, le département RH procède à la rédaction ou à la révision de la description du poste et à l'élaboration du protocole d'emploi, et ceux-ci seront révisés et approuvés par le gestionnaire.

Dans le cas de la création d'un nouveau poste, un comité d'évaluation des emplois procède à l'évaluation du poste afin de déterminer sa valeur et assurer son positionnement dans la grille salariale. Un comité d'évaluation est en place pour les catégories suivantes : cadres, cols blancs et cols bleus. Le comité utilise un outil d'évaluation des emplois qui a été développé par la Ville afin d'évaluer le niveau salarial, et ce, basé sur les facteurs d'évaluation prévus par la Loi sur l'équité salariale, soit : les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail¹.

Nous avons constaté dans le cadre de nos travaux que l'approbation par le directeur général ou la directrice générale adjointe n'était pas toujours formalisée, comme dans le cas d'un remplacement à la suite d'un départ. Plus précisément, pour une des embauches testées relatives à un nouveau poste au sein de la Ville, l'approbation a été obtenue uniquement verbalement.

¹ Article 57, Loi sur l'équité salariale.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville de formaliser l'approbation permettant de déclencher le processus d'embauche par le directeur général ou la directrice générale adjointe et, dans le cas d'exceptions, de formaliser celles-ci dans une politique de gestion de la dotation.

Affichage du poste et sélection des candidatures

L'affichage du poste par le département RH est réalisé en fonction du type de poste, soit :

- Cadres : Affichage du poste à l'interne (10 jours) et à l'externe (20 jours), simultanément.
- Cols blancs : Affichage du poste à l'interne en priorité, selon la convention collective (5 jours). Dans l'éventualité où n'y a pas de candidature à l'interne, affichage à l'externe (20 jours)².
- Cols bleus : Affichage du poste à l'interne en priorité, selon la convention collective (10 jours). Dans l'éventualité où n'y a pas de candidature à l'interne, affichage à l'externe (20 jours)³.

L'affichage à l'externe se fait de différentes façons, soit par l'entremise du site de la Ville, auprès des ordres professionnels, le cas échéant, dans les écoles, dans le journal ou sur des sites de recrutement spécialisés ou dédiés au secteur municipal. Les candidatures sont déposées sur le site de la Ville et le département RH procède au tri, manuellement, au fur et à mesure que celles-ci sont reçues.

Nous avons constaté, à la suite de nos rencontres et aux tests effectués lors de certaines embauches, que les stratégies d'affichage utilisées pour les candidatures externes étaient passives. En effet, elles étaient limitées à de l'affichage sur différents médias et à la réception des curriculum vitæ, alors qu'une stratégie de recrutement plus active pourrait être bénéfique pour certains postes critiques, en approchant directement des candidats sur le marché, en faisant affaire à un chasseur de têtes, etc.

En utilisant une stratégie de recrutement adaptée au poste en dotation, considérant le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, cela permettrait de diminuer les délais d'embauche pour certains postes et d'augmenter les chances de trouver une ressource répondant entièrement aux besoins et aux attentes de la Ville.

Chacune des candidatures pour un poste est compilée dans un fichier Excel (tableau des candidatures) dans lequel les informations pertinentes sont incluses, telles que le niveau de scolarité du candidat, son expérience professionnelle ainsi que toute autre information jugée pertinente pour le gestionnaire. La conseillère RH procède ensuite à des entrevues téléphoniques et une présélection est effectuée afin de rejeter la candidature ou de lui attribuer une cote (A, B ou C) en fonction de sa qualité par rapport au profil recherché.

Le tableau des candidatures ainsi que les curriculum vitae des candidats ayant reçu une cote de A, B ou C sont envoyés au gestionnaire afin d'identifier les candidats qui passeront aux étapes suivantes. Nous avons constaté, pour certaines situations particulières, que le tri des curriculum vitae des candidats n'était pas formalisé dans le fichier Excel prévu à cet effet. La conseillère RH ayant communiqué l'information au gestionnaire au fur et à mesure qu'elle recevait les curriculum vitae des candidats.

² Sous réserve d'une entente préalable entre l'Employeur et le Syndicat, les affichages interne et externe peuvent être simultanés.

³ Sous réserve d'une entente préalable entre l'Employeur et le Syndicat, les affichages interne et externe peuvent être simultanés.

Finalement, nous avons constaté que le processus de dotation est actuellement principalement manuel, ce qui peut rendre le processus fastidieux, principalement en ce qui concerne le tri des curriculum vitae des candidats qui doivent être analysés et triés manuellement par la conseillère RH. La mise en place d'un logiciel intégré des ressources humaines permettrait d'augmenter l'efficacité et l'efficience du département RH à différentes étapes du processus, soit :

- Recevoir les candidatures et trier celles-ci de manière informatisée en fonction des critères et exigences du poste;
- Faciliter la communication avec le candidat;
- Faciliter la communication avec le gestionnaire demandeur qui aura accès en temps réel au suivi du processus d'embauche et aux curriculum vitae des candidats;
- Fournir des données de gestion pertinentes relatives à la dotation en temps opportun;
- Etc.

Il est à noter que la Ville a déjà entamé des démarches visant à implanter un logiciel intégré des ressources humaines.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville d'établir une stratégie de recrutement adaptée au poste en dotation et d'inclure celle-ci dans sa politique de gestion de la dotation, incluant des stratégies de recrutement passives ou actives selon le type ou la criticité du poste à pourvoir.
- Nous recommandons à la Ville de poursuivre ses démarches visant à identifier un logiciel sur le marché en fonction des besoins de la Ville (fonctionnalités, données de gestion pertinentes, etc.).

Examen écrit et entrevues

Lorsque jugé pertinent dans le cadre du poste affiché, un test écrit ou une étude de cas peut être exigé aux candidats retenus aux fins d'évaluation de certaines compétences spécifiques. Si les résultats sont jugés satisfaisants, le candidat passera à l'étape de l'entrevue.

L'entrevue des candidats se fait à partir d'un guide d'entrevue préparé par le département RH et révisé par le gestionnaire. Celui-ci est préparé en fonction des compétences à évaluer dans le cadre de l'entrevue et qui sont basées sur le Guide des compétences qui a été développé par la Ville afin de structurer le processus d'entrevue et d'évaluation des candidats. Les entrevues sont réalisées conjointement par le gestionnaire et une conseillère RH et, dans certaines circonstances particulières, une deuxième entrevue, à laquelle participerait uniquement le gestionnaire, pourrait être nécessaire.

Dans le cas où un candidat n'est pas retenu, le département RH lui fera parvenir une lettre indiquant que sa candidature n'a pas été sélectionnée pour le poste en question.

Évaluation et vérifications préemploi

Une fois le processus d'entrevue complété, le candidat sélectionné pour combler le poste passera une évaluation de potentiel (tests psychométriques) et selon les exigences du poste, pourrait devoir passer un examen médical.

La conseillère RH procédera par la suite aux différentes vérifications préemploi, soit :

- Antécédents judiciaires;
- Prise de références;
- Obtention des diplômes et autres attestations ou certifications pertinentes.

En ce qui concerne la prise de références, celle-ci n'est pas faite systématiquement pour chaque embauche. À cet effet, la politique de gestion de la dotation devrait faire état des situations où la prise de références est requise.

Recommandation

- Nous recommandons à la Ville, par l'entremise de la politique de gestion de la dotation faisant état d'une recommandation à la section « Politiques et procédures » du rapport, de déterminer les requis en matière de prise de références dans le cadre du processus des vérifications préemploi.

Approbation

Chacune des embauches pour un poste permanent doit faire l'objet d'une approbation du conseil municipal par l'entremise d'une résolution, alors que le directeur des RH a un pouvoir d'autorisation pour tous les postes temporaires.

Nous avons constaté, dans le cadre de nos travaux, que l'approbation du conseil municipal par l'entremise d'une résolution ou du directeur des RH pour tous les postes temporaires avait été obtenue.

Cependant, le fait que chaque embauche pour un poste permanent nécessite une approbation du conseil municipal par l'entremise d'une résolution peut augmenter les délais afin de finaliser le processus et ainsi permettre au nouvel employé de débiter officiellement. À cet égard, la LCV prévoit que le conseil municipal peut déléguer certains pouvoirs d'approbation de postes d'employés syndiqués à un membre de la direction, ce qui pourrait réduire les délais pour l'entrée en poste d'un candidat. Il est à noter qu'à compter du 14 novembre 2022, par l'entremise de son Règlement 1495 relatif aux règles de contrôle et de suivi budgétaire et à la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses, le directeur général et le directeur des ressources humaines sont autorisés à embaucher du personnel permanent syndiqué.

Évaluation de la performance

La Ville a mis en place un processus d'évaluation mi-probatoire et probatoire pour tous les employés :

- Cadres : Évaluation mi-probatoire (3 mois) et probatoire (6 mois);
- Cols blancs et cols bleus : Évaluation mi-probatoire (9 semaines) et probatoire (18 semaines)⁴;

En ce qui concerne l'évaluation mi-probatoire, elle vise à identifier les points forts et les points d'amélioration depuis l'entrée en poste de l'employé. Elle permet d'identifier les points à améliorer afin d'atteindre les objectifs requis pour l'évaluation de fin de probation. L'évaluation probatoire vise à évaluer si l'employé en probation va demeurer en poste et mène à la recommandation de la permanence de l'employé ou de sa fin d'emploi.

⁴ Les semaines sont basées sur les heures réelles travaillées, en fonction de l'horaire de l'employé.

Nous avons constaté, à la suite des tests effectués lors de certaines embauches, que les évaluations mi-probatoire et probatoire avaient été réalisées, mis à part pour une ressource pour laquelle il n'y a pas eu d'évaluation.

De plus, il n'y a aucun processus d'évaluation annuelle en place à la Ville. Un processus d'évaluation annuelle vise à faire un bilan de la dernière année, de reconnaître et de préciser les points forts et points faibles de l'employé, d'identifier ses besoins de perfectionnement et de formation, d'assurer une responsabilisation pour atteindre les objectifs propres à l'employé et ceux communs à l'ensemble de l'organisation, etc.

Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un suivi de la réalisation des évaluations mi-probatoire et probatoire afin de s'assurer que celles-ci sont réalisées pour l'ensemble des employés et afin de supporter la décision de la permanence de l'employé ou de sa fin d'emploi.
- Nous recommandons à la Ville d'envisager la mise en place d'un processus d'évaluation annuelle pour les employés permanents.

4. Conclusion

Dans un contexte où il devient de plus en plus difficile d'embaucher du personnel compétent, et ce, en raison de la pénurie de main-d'œuvre, les organisations doivent se démarquer comme employeur de choix. La Ville doit donc mettre en place les mesures nécessaires afin d'identifier, d'attirer et d'assurer une rétention des talents par l'entremise d'un processus d'embauche efficace et efficient.

Ce mandat de VOR visait donc à évaluer si le processus de dotation permettait à la Ville d'embaucher des ressources répondant à ses besoins, en temps opportun, et de manière efficace et efficiente. En conclusion, bien que le processus de gestion budgétaire soit actuellement fonctionnel et qu'il réponde à plusieurs bonnes pratiques en matière de dotation, celui-ci pourrait, à notre avis, faire l'objet d'améliorations et d'optimisation des ressources de la Ville.

Conclusion à l'égard du processus de dotation

Politiques et procédures

La Ville a élaboré cinq processus de dotation (cadres, cols blancs, cols bleus, brigadiers et étudiants) établissant les grandes étapes du processus de dotation. Cependant, elle n'a aucune politique en place en ce qui concerne la dotation afin d'établir les principes sur lesquels baser le processus de dotation et de définir les rôles et les responsabilités des parties prenantes au processus. Cependant, les rôles et responsabilités entre les parties prenantes impliquées dans le processus d'embauche sont bien compris et la communication entre le département RH et les gestionnaires est adéquate.

Planification de la main-d'œuvre

La Ville n'a actuellement pas de processus de planification de la main-d'œuvre formel en place afin d'identifier les besoins de main-d'œuvre et n'a pas de visibilité sur les départs à la retraite prévus au cours des prochaines années ainsi que du taux de roulement du personnel, ce qui permettrait de prévoir la relève et les besoins futurs.

Processus d'embauche

La Ville a mis en place un processus d'embauche distinct pour les cadres, les cols blancs, les cols bleus, brigadiers et étudiants. Ce processus détaille chacune des étapes du processus d'embauche, allant de la demande du gestionnaire jusqu'à l'embauche du nouvel employé. Nous avons relevé plusieurs bonnes pratiques en matière de dotation permettant de favoriser l'embauche de ressources pour combler les besoins de la Ville en temps opportun. Le processus d'embauche inclut une approbation du directeur général ou de la directrice générale adjointe avant que le département RH ne puisse lancer l'affichage du poste. Le poste est affiché à l'interne ou à l'externe, conformément aux conventions collectives, le cas échéant. Les candidatures reçues sont triées par le département RH qui va remettre uniquement au gestionnaire les candidats qui répondent aux besoins du poste.

Lorsque jugé pertinent dans le cadre du poste affiché, un test écrit ou une étude de cas peut être exigé aux candidats retenus aux fins d'évaluation de certaines compétences spécifiques. De plus, les entrevues des candidats se font à partir d'un guide d'entrevue préparé en fonction des compétences à évaluer, ce qui permet de structurer le processus d'entrevue et d'évaluation des candidats.

Une fois le processus d'entrevue complété, le candidat sélectionné pour combler le poste passera une évaluation de potentiel (tests psychométriques), le département RH procédera par la suite aux différentes vérifications préemploi et finalement, si les vérifications sont concluantes, le candidat sera embauché et l'embauche fera l'objet d'une approbation par le conseil municipal ou le directeur des RH, selon le statut du poste.

Nous avons cependant identifié les constats suivants en lien avec le processus d'embauche :

- L'approbation par le directeur général ou la directrice générale adjointe n'est pas toujours formalisée;
- Les stratégies d'affichage utilisées pour les candidatures externes sont passives;
- Le processus de dotation est actuellement principalement manuel, ce qui peut rendre le processus fastidieux, principalement en ce qui concerne le tri des curriculum vitae des candidats, qui doivent être analysés et triés manuellement par la conseillère RH. La mise en place d'un logiciel intégré des ressources humaines permettrait d'augmenter l'efficacité et l'efficience du département RH;
- La prise de références n'est pas faite systématiquement pour chaque embauche;

Évaluation de la performance

La Ville a mis en place un processus d'évaluation mi-probatoire et probatoire pour tous les employés. Cependant, il n'y a pas de processus d'évaluation annuelle en place à la Ville.

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville gère sa dotation de manière à embaucher des ressources répondant à ses besoins, en temps opportun, et de manière efficace et efficiente.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- La Ville effectue une planification permettant d'identifier ses besoins en matière de main-d'œuvre.
- La conception et l'application du processus de dotation favorisent l'embauche de ressources pour combler les besoins de la Ville en temps opportun.
 - Les mesures en place assurent une présélection équitable d'un nombre suffisant de candidats qui répondent aux exigences du poste ou les surpassent.
 - Les méthodes de sélection sont adaptées à la nature des postes à combler et elles sont appliquées de façon uniforme aux candidats.
- Les mesures d'évaluation des postes nécessitant des habilitations de sécurité permettent d'identifier les postes les plus sensibles, et les confirmations préemploi sont appliquées en fonction des postes.
- Un suivi est effectué pour s'assurer que chaque nouvel employé répond aux critères de performance du poste pour lequel il a été embauché.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil