Bureau de la vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

Rapport de suivi: Revue des processus d'évaluation des postes

Juin 2026

www.BVGOttawa.ca
@OAGOttawa.bsky.social
@BVGOttawa

Table des matières

Remerciements 1

Renseignements généraux et contexte 2

Procédures de suivi 3

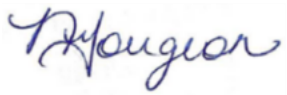
Synthèse 4

Résultats du suivi 5

Remerciements

L’équipe responsable de ces procédures de suivi était constituée d’un cabinet-conseil indépendant, qui a travaillé sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous ma direction. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA
Vérificatrice générale

Renseignements généraux et contexte

Pour donner suite à un signalement sur la Ligne directe de fraude et d'abus, le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a lancé en 2022 l'Examen des processus d'évaluation des postes pour la Ville d'Ottawa (la Ville).

L'évaluation des postes à la Ville d'Ottawa

L'évaluation des postes (EP) est le processus systématique qui consiste à établir la valeur relative des emplois dans une organisation. La valeur des postes est établie d'après une mesure objective, uniforme et rationnelle de la teneur et des exigences de la fonction. L'EP sert à établir une structure de rémunération équitable et justifiable, surtout quand il s'agit de déterminer l'équité salariale pour les travaux de valeur égale ou comparable. L'EP comporte trois (3) grands rôles à la Ville :

- Les conseillers de l'EP sont responsables de l'analyse de l'EP, en travaillant en collaboration avec la direction générale cliente pour mettre au point les documents nécessaires afin de pouvoir créer ou reclassifier un poste, et en soumettant leur évaluation au Comité de cotation.
- Les spécialistes de l'EP sont responsables de la gouvernance de la fonction de l'EP et de l'élaboration des plans d'EP 1. Ils sont aussi chargés de donner des lignes de conduite et une formation aux conseillers, en s'occupant de dossiers complexes et en exerçant des activités d'assurance de la qualité (AQ).
- Le Comité de cotation est chargé d'examiner et de coter les emplois (par consensus). Ce comité doit assurer l'équité interne et la cohérence organisationnelle et veiller à ce que les principes de la Loi sur l'équité salariale soient respectés dans l'administration municipale.

Examen des processus d'évaluation des postes

La portée de cet examen était limitée aux postes nouveaux ou reclassifiés du groupe exclu – Direction et professionnels (GEDP).

Le rapport d'examen a mis en lumière la nécessité de renforcer les mécanismes de gouvernance et de contrôle dans la fonction de l'EP pour s'assurer qu'elle promeut l'objectivité et l'indépendance, tout en respectant les principes et les règles de l'art de l'EP. Il s'agissait, entre autres, de formaliser une politique et une structure-cadre de l'EP ainsi qu'une fonction de l'AQ pour réduire les conflits d'intérêts inhérents qui pourraient exister dans la structure actuelle. Il a été également constaté qu'il fallait revoir le

[1] Le Plan d'évaluation des emplois est un système d'évaluation des postes par facteurs de cotation en points pour permettre d'examiner et de coter les emplois.

processus se rapportant au Comité de cotation et la composition de ce comité pour s'assurer qu'il permet de prendre des décisions objectives et en temps utiles. Enfin, l'examen a permis de constater qu'une étape importante est omise lorsqu'un emploi n'est pas présenté au Comité de cotation. L'Examen des processus d'évaluation des postes (Examen de l'EP) a été présenté au Comité de la vérification en juin 2022.

Un total de neuf (9) recommandations ont été présenté dans le rapport. La direction était d'accord avec toutes ces recommandations et a donné différentes dates cibles – essentiellement à être mis en œuvre en 2022 et en 2023 – pour traiter les risques exposés. Les activités de redressement ont principalement été attribuées à la directrice des Services des ressources humaines (SRH) (qui s'appelle aujourd'hui la cheffe des ressources humaines), qui relève de la directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle (actuellement la « Direction générale des finances et des services organisationnels » [DGFSO]).

En date de décembre 2024, la direction jugeait que les neuf (9) recommandations avaient toutes été appliquées, de sorte qu'on pouvait enchaîner avec les procédures de suivi. Le présent rapport fait la synthèse des résultats des procédures de suivi et met en lumière les secteurs de risque qui existent toujours ou qui ont été relevés dans la foulée des travaux réalisés.

Procédures de suivi

Conformément à notre processus de suivi standard, lorsque la direction juge qu'une recommandation a été appliquée, le BVG lui adresse une demande de renseignements pour confirmer les mesures adoptées pour mettre en œuvre les recommandations et peut procéder à d'autres tests supplémentaires. Pour les recommandations de l'Examen de l'EP, nous avons fait appel à des procédures détaillées supplémentaires pour confirmer que les risques que les recommandations originelles étaient destinées à mitiger avaient bien été mitigés.

Voici les résultats possibles de nos procédures de suivi :

Conclusion sur le suivi	Définition
Recommandation partiellement appliquée	D'après les procédures de suivi auxquelles nous avons fait appel, il y a toujours des éléments des mesures que la direction s'est engagée à prendre et qui n'ont pas été appliqués. Le risque constaté à l'origine dans le cadre de l'audit continue d'exister pour

Conclusion sur le suivi	Définition
	la Ville. Le BVG continuera de faire le suivi de cette recommandation.
Recommandation partiellement appliquée – Problème réglé	D'après les procédures de suivi auxquelles nous avons fait appel, il y a toujours des éléments des mesures que la direction s'est engagée à prendre et qui n'ont pas été appliqués; toutefois, nous croyons que le risque a été mitigé à un niveau satisfaisant. Bien que l'on s'attende à ce que la direction applique les mesures qu'elle s'est engagée à prendre, le BVG ne fera pas d'autre suivi.
Recommandation appliquée	D'après les procédures de suivi auxquelles nous avons fait appel, les mesures adoptées par la direction cadrent avec celles qu'elle s'est engagée à prendre et permettent de mitiger le risque constaté à l'origine dans le cadre de l'audit. Il n'est pas nécessaire de faire appel à d'autres procédures de suivi.

Synthèse

Parmi les neuf (9) recommandations examinées, une (1) se rapportait à l'élaboration d'une politique et d'une structure-cadre de l'EP, dont l'évaluation a permis de constater qu'elle avait été **appliquée**, lorsque la Politique et la Procédure d'évaluation des emplois ont été approuvées en décembre 2025. Dans l'évaluation, une deuxième recommandation, liée à l'examen indépendant du Plan d'EP du GEDP[2] mené par un tiers, a été jugée **partiellement appliquée et réglée**.

Les sept (7) autres recommandations, jugées **partiellement appliquées** dans l'évaluation, se rapportent à la formalisation des processus de l'EP pour l'examen de l'assurance de la qualité (AQ) de la documentation sur les emplois, au Comité de cotation (pour le processus comme pour la composition), aux délais d'évaluation des cotes provisoires, au traitement des exceptions, à l'évaluation des postes propres aux SRH, ainsi qu'à l'examen périodique (maintien) des postes du GEDP.

Bien que la Ville ait formalisé les processus dans le cadre de l'élaboration des procédures internes des SRH, des travaux supplémentaires sont nécessaires pour démontrer pour

[2] Le Plan d'évaluation des emplois est un système d'évaluation des postes par facteurs de cotation en points pour permettre d'examiner et de coter les emplois.

démontrer que les processus de l'EP sont intégralement mis en œuvre. Un élément essentiel de ce travail consistera à reconvoquer le Comité de cotation, dont les travaux sont suspendus depuis le deuxième trimestre de 2025.

Comme l'indiquent ci-après les mises à jour de la direction, des progrès ont été accomplis pour combler les lacunes constatées dans nos procédures de suivi. Nous n'avons pas validé ces interventions, ce que nous ferons toutefois lorsque la direction confirmera l'application de ces recommandations.

Résultats du suivi

1. Résultats du suivi – Examen des processus d'évaluation des postes

Parmi les neuf (9) recommandations examinées, sept (7) ont été jugées partiellement appliquées, puisque des éléments des mesures que la direction s'est engagée à prendre restent incomplets et que les risques recensés à l'origine pendant l'examen continuent de représenter un motif d'inquiétude pour la Ville. En outre, une (1) recommandation a été jugée partiellement appliquée, mais réglée dans l'évaluation. Nous analysons ces éléments dans les sections ci-après.

1.1 Processus de l'assurance de la qualité (recommandation 2)

L'Examen de l'EP original a permis de constater que les responsabilités dans l'assurance de la qualité, exercées par le spécialiste de l'EP, n'avaient pas été formellement établies dans le processus ni dans les documents existants sur les rôles et responsabilités. L'Examen de l'EP a aussi permis de constater qu'il n'y avait aucune évidence indiquant que les résultats des commentaires sur l'AQ déposés par le spécialiste ont été pris en compte dans le dossier d'évaluation des postes soumis au Comité de cotation. C'est pourquoi une recommandation a été déposée afin de formaliser le processus de l'AQ, notamment en consignant les suites données aux résultats de l'AQ et en définissant les modalités selon lesquelles les commentaires des spécialistes seraient pris en compte.

La direction a donné son accord et s'est engagée à formaliser les processus de l'AQ et à définir les modalités selon lesquelles les commentaires des spécialistes seront pris en compte par la fin du quatrième trimestre de 2022.

Les procédures de suivi auxquelles nous avons fait appel nous ont appris qu'une procédure du Programme d'évaluation des postes du groupe exclu – Direction et professionnels (GEDP) – Processus de l'assurance de la qualité a été élaborée en mars 2023 pour être ensuite remplacée par la procédure de l'Examen et validation de l'évaluation des postes – Examen de l'assurance de la qualité en décembre 2025. Cette procédure a été mise au point pour formaliser le processus de l'AQ, dont le processus

qui permet de se pencher sur les commentaires issus de l'examen de l'AQ et d'en assurer la concordance avant de présenter la documentation sur les postes au Comité de cotation.

D'après nos procédures de suivi d'un échantillon de dossiers sur les emplois, nous n'avons pas toujours relevé la preuve confirmant l'examen de l'AQ et les suites données aux commentaires. Par conséquent, nous n'avons pas déterminer si le processus de l'AQ a été intégralement mis en œuvre, surtout en ce qui a trait à l'examen des commentaires du spécialiste et aux suites données à ces commentaires, ainsi qu'aux modalités selon lesquelles ils sont entrés en ligne de compte dans le dossier de documentation sur les postes soumis au Comité de cotation. C'est pourquoi nous avons jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée**.

Pour que cette recommandation soit jugée appliquée, nous nous attendons à relever la preuve confirmant que le processus de l'AQ est toujours suivi, ce qui consiste à s'assurer que les résultats des travaux produits par le spécialiste et les suites qui y sont données sont versés au dossier. Il s'agit entre autres de préciser les attentes vis-à-vis de la documentation dans la procédure de l'AQ pour veiller à conserver les résultats des travaux de la fonction de l'AQ pour justifier la cotation finale des postes.

MISE À JOUR DE LA DIRECTION

La procédure d'assurance de la qualité (AQ) a été mise à jour afin de définir plus clairement les exigences relatives à la documentation, dont l'obligation de conserver les documents démontrant l'examen mené par un spécialiste, faisant état de la nature des commentaires livrés et consignant par écrit les suites données. Les mises à jour apportées à la procédure seront communiquées à tous les employés compétents, et la formation sera donnée dans les cas nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre les recommandations.

La direction misera sur le mécanisme de suivi pour consigner les documents de l'assurance de la qualité (AQ), et les examens périodiques se dérouleront à partir du troisième trimestre de 2026 pour confirmer que le processus de l'AQ est appliqué uniformément. La direction soumettra, d'ici la fin du troisième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 2.

1.2 Processus du Comité de cotation (recommandation 3) et composition de ce comité (recommandation 4)

L'Examen de l'EP a permis de constater que pendant la pandémie COVID-19, le processus d'examen du Comité de cotation du GEDP n'a pas été aussi rigoureux que ce

qui était prévu. Essentiellement, le Comité de cotation n'a pas toujours tenu de réunions, et les résultats ont parfois été transmis par courriel par chacun des différents membres du Comité, sans tenir de discussion en bonne et due forme.

L'Examen de l'EP a aussi permis de constater que le Comité de cotation ne comprend que des hommes et qu'il avait l'occasion d'actualiser sa composition pour qu'il puisse s'acquitter de ses responsabilités et mener à bien son processus. C'est pourquoi nous avons déposé deux (2) recommandations. La **recommandation 3** se rapporte au processus du Comité de cotation pour s'assurer que ce processus lui permet de s'acquitter de son rôle et de prendre des décisions par consensus, et la **recommandation 4** se rapporte à la composition du Comité de cotation, dont l'établissement d'une liste de membres, pour valoriser et assurer une représentation adéquate des genres au sein du Comité.

La direction a donné son accord pour ces deux recommandations et s'est engagée à examiner le dossier d'évaluation des postes soumis aux membres du Comité de cotation pour s'assurer que ces recommandations sont appliquées et pour reprendre ses réunions en présentiel ou en virtuel. La direction s'est aussi engagée à renouveler la composition du Comité de cotation du GEDP et à solliciter des membres afin d'assurer une représentation équilibrée des genres dans la composition du Comité dont les membres sont recrutés dans l'ensemble de l'administration municipale, notamment parmi les employés au niveau du directeur, de même qu'à offrir une formation aux nouveaux membres. Ces mesures devaient être mises en œuvre à grande échelle par la fin du quatrième trimestre de 2022.

Dans le cadre de nos procédures de suivi, nous avons appris que la procédure d'évaluation des postes du Comité de cotation avait été finalisée en décembre 2025, ce qui formalisait le processus du Comité de cotation pour lui permettre de s'acquitter de son rôle et de prendre des décisions par consensus. Cette procédure oblige à intégrer les résultats de l'examen de l'AQ dans le dossier final qui est soumis au Comité de cotation et à faire coter indépendamment par chacun des responsables de la cotation tous les emplois, en plus d'en discuter aux réunions du Comité de cotation pour dégager un consensus dans les décisions portant sur chaque facteur et sur la cotation finale.

D'après nos tests sur un échantillon limité, nous avons relevé la confirmation que les éléments essentiels du processus consigné étaient mis en œuvre. Toutefois, comme nous l'indiquons dans la section Synthèse ci-dessus, nous avons appris que les travaux du Comité de cotation sont suspendus depuis le deuxième trimestre de 2025; nous n'avons donc pas pu faire d'analyse pour savoir si le processus du Comité de cotation a été appliqué uniformément et conformément au processus établi. C'est pourquoi la

recommandation 3 a été jugée **partiellement appliquée** dans l'évaluation. Pour que cette recommandation soit jugée appliquée, nous nous serions attendus à ce que le Comité de cotation se réunisse à intervalles réguliers et reprenne les activités d'évaluation et de cotation des postes conformément à la documentation procédurale applicable.

Depuis l'Examen de l'EP, la composition du Comité de cotation (**recommandation 4**) a subi différents changements, qui ont parfois porté sur la liste des membres auxquels il fallait faire appel et sur la représentation équilibrée des genres. À partir du deuxième trimestre de 2025, les travaux du Comité de cotation ont été suspendus; or, nous croyons comprendre qu'il est prévu de reconvoquer ce comité. Nous avons appris que la structure du Comité de cotation avait été reconsidérée et que le nouveau comité sera constitué de quatre (4) membres principaux, représentés par le directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels, par la directrice générale de la Direction générale des initiatives stratégiques, par le directeur du Bureau de la directrice municipale et par le chef du Service paramédic d'Ottawa. Si la composition ainsi proposée apporte effectivement de l'information significative sur le contexte et sur la connaissance des postes du GEDP dans l'ensemble de la Ville, elle ne permet pas de dresser la liste des membres suppléants désignés, ni d'assurer l'équilibre des genres (trois hommes et une femme)

Nous savons qu'il est parfois difficile de convoquer des comités plus nombreux afin de pouvoir compter sur un nombre suffisant de responsables de la cotation et d'assurer l'équilibre des genres. Or, un comité de quatre personnes ne permet pas de dresser une liste suffisante de membres auxquels il faut faire appel afin d'assurer l'indépendance et l'objectivité des décisions prises dans la notation et dans la cotation finale, puisqu'il y a des circonstances dans lesquelles les emplois à évaluer peuvent donner lieu à des conflits avec un responsable de la cotation, qui doit alors se récuser. Dans les cas dans lesquels des membres doivent se récuser, il reste trois membres pour évaluer les postes et rendre une décision dans la cotation finale, ce qui peut nuire à la diversité des points de vue. Ainsi, à l'heure actuelle, 27 % de tous les postes actifs du GEDP relèvent du directeur général de la DGFSO. Dans l'évaluation de chacun de ces postes, ce membre devrait se récuser.

En assurant l'appoint de la composition du Comité en faisant appel à un substitut ou deux, dont des femmes (ou des représentants d'autres genres), la qualité des décisions s'améliorerait et la perception d'équité serait rehaussée. Puisque la Ville est en train de finaliser la composition finale du Comité de cotation et que la composition planifiée de ce comité ne permet sans doute pas d'atteindre les objectifs voulus, nous avons jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée**.

Pour que cette recommandation soit jugée appliquée, nous nous serions attendus à ce que la direction reconsidère la composition du Comité de cotation, notamment en assurant l'équilibre des genres, et à ce qu'elle envisage de faire appel à d'autres substituts qui seront disponibles pour participer aux décisions dans la cotation finale lorsqu'un membre se récuse.

MISE À JOUR DE LA DIRECTION

Recommandation 3 : Le Comité de cotation s'est à nouveau réuni pour reprendre les activités d'évaluation et de cotation des postes et pour rattraper le retard dans le traitement des dossiers conformément aux politiques et aux procédures établies. Selon le calendrier des réunions de ce comité en 2026, la première réunion a eu lieu le 29 mai 2026. Les dossiers d'évaluation des postes élaborés pendant que les travaux ont été suspendus ont été cotés provisoirement, et le Comité est en train d'en prioriser l'examen. La direction a mis en place des mécanismes de suivi pour s'assurer que ce comité reste opérationnel. La direction soumettra, d'ici la fin du deuxième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 3.

Recommandation 4 :

En mai 2026, la direction a revu le modèle de gouvernance proposé afin de réévaluer la structure du Comité de cotation de quatre membres pour s'assurer que l'ampleur des décisions objectives à prendre serait suffisante, en tenant compte des scénarios dans lesquels il faut se récuser. Le nouveau comité comprend trois autres femmes qui se sont engagées à appuyer le comité principal dans les cas nécessaires. La formation a eu lieu le 4 juin 2026. L'entrée en fonction de ces substituts permettra d'atteindre le quorum dans les réunions, de gérer les conflits d'intérêts, de corriger le problème de parité des genres et d'assurer la continuité. Les efforts sont consacrés à l'amélioration de l'équilibre des genres et à l'ensemble de la diversité du Comité et des substituts, en veillant à ce que ce comité reste efficient et pratique dans les activités qu'il exerce à intervalles réguliers. La direction soumettra, d'ici la fin du deuxième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 4.

1.3 Postes cotés provisoirement (recommandation 5)

L'Examen de l'EP a permis de constater que certains postes cotés provisoirement n'avaient été soumis au Comité de cotation que près de trois ans plus tard. Il n'y avait pas de délai fixé pour soumettre les postes cotés provisoirement au Comité de cotation et il n'y avait pas de processus en place pour exercer une surveillance et s'assurer que ces postes étaient examinés et approuvés dans un délai convenable. C'est pourquoi nous avons déposé une recommandation destinée à établir une norme pour s'assurer que

chaque poste coté provisoirement est soumis au Comité de cotation dans un délai spécifié. Nous avons aussi recommandé de soumettre à intervalles réguliers, au Comité de cotation et à la directrice générale de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle (actuellement la DGFSO), une liste des postes provisoires afin de permettre d'assurer l'encadrement voulu des postes qui attendent d'être examinés et approuvés.

La direction a donné son accord et s'est engagée à établir une norme de service pour mettre au point le dossier d'évaluation des postes cotés provisoirement à soumettre au Comité de cotation. La direction s'est aussi engagée à rédiger un rapport pour communiquer les cotes provisoires en suspens et les dates programmées pour l'évaluation par le Comité de cotation. Ces mesures devaient être mises en œuvre à grande échelle par la fin du quatrième trimestre de 2022.

D'après les procédures de suivi appliquées, une norme de service de 90 jours a été établie; selon cette norme, la documentation finalisée sur les emplois doit être soumise au Comité de cotation dans les 90 jours civils d'une cotation provisoire pour rendre une décision dans la cotation finale.

Puisque les travaux du Comité de cotation sont suspendus depuis le deuxième trimestre de 2025, les postes cotés provisoirement ne sont pas évalués et la norme de service n'est pas respectée. C'est pourquoi il y a, depuis 2025, 19 postes cotés provisoirement qui n'ont pas été cotés finalement. En outre, les rapports réguliers sur le statut des postes cotés provisoirement ne sont pas distribués à l'heure actuelle. Nous nous attendons à ce que la Ville commence à le faire lorsque le Comité de cotation reprendra ses réunions. C'est pourquoi nous avons jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée**.

Pour que cette recommandation soit jugée appliquée, nous nous attendons à ce que les cotes provisoires soient évaluées et approuvées dans des délais convenables et uniformément par le Comité de cotation et à ce que les emplois portant des cotes provisoires soient déclarés périodiquement au directeur général de la DGFSO et au Comité de cotation pour assurer la surveillance voulue des postes qui attendent d'être examinés et approuvés.

MISE À JOUR DE LA DIRECTION

Au deuxième trimestre de 2026, la direction a reconfirmé et opérationnalisé la norme de service dans l'évaluation des postes en renforçant la surveillance pour veiller à ce que les délais soient respectés.

Elle a mis en place un mécanisme de suivi pour permettre d'exercer la surveillance proactive des postes cotés provisoirement, en plus de veiller à la visibilité des délais et au signalement rapide des retards. En mai, un rapport normalisé a été soumis au directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels (DGFSO) et au Comité de cotation, et ces rapports continueront d'être déposés à intervalles réguliers. Ces mesures ont été intégrées dans les procédures opérationnelles normalisées afin d'exercer constamment une surveillance, d'assurer l'évaluation et de respecter les normes de service pour les postes cotés provisoirement. La direction soumettra, d'ici la fin du deuxième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 5.

1.4 Processus et critères pour les exceptions (recommandation 6)

L'Examen de l'EP a permis de constater qu'un processus ou un mécanisme pour le traitement des exceptions (soit les emplois qui ne sont pas soumis au Comité de cotation et les emplois dirigés) dans le processus standard de l'EP n'avait pas été formalisé. Nous avons relevé des cas dans lesquels la détermination d'une cote pour un poste était « dirigée », sans qu'on ait versé au dossier la justification de la décision adoptée. En outre, cet examen a permis de constater qu'il n'y avait pas de critères établis pour déterminer ce qui constitue une exception appropriée et pour savoir qui est habilité à approuver les exceptions. C'est pourquoi nous avons déposé une recommandation destinée à établir un processus et des critères pour le traitement des exceptions, notamment en définissant les responsables titulaires des pouvoirs d'approbation des exceptions et les cas dans lesquels les exceptions doivent être approuvées. La direction a donné son accord et s'est engagée à établir un processus et des critères pour le traitement et l'approbation des exceptions par la fin du deuxième trimestre de 2023.

Quand les procédures de suivi ont été lancées, une structure-cadre pour l'évaluation des postes (la « structure-cadre ») avait été mise au point pour donner suite à la **recommandation 1**. Cette structure-cadre prévoyait un processus consigné pour le traitement des exceptions. Or, cette structure-cadre a depuis été révoquée et remplacée par la Politique et la Procédure d'évaluation des emplois. Cette politique et cette procédure ne comprennent pas de lignes directrices sur le processus et les critères de traitement des exceptions. Même si nous nous attendions à un nombre limité seulement de situations dans lesquelles un emploi serait considéré comme une exception, il faudrait

consigner les critères et les processus clairement définis pour permettre de s'assurer que les décisions sont prises selon le niveau de transparence voulu. C'est pourquoi nous avons jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée**.

Pour que cette recommandation soit jugée appliquée dans l'évaluation, nous nous attendons à ce qu'une procédure soit élaborée, mise en œuvre et communiquée au personnel et à ce que les exceptions respectent le processus établi. Ce processus définirait les responsables titulaires des pouvoirs d'approbation des exceptions et des cas dans lesquels les exceptions peuvent être approuvées.

MISE À JOUR DE LA DIRECTION

Au deuxième trimestre de 2026, la direction finalisera et communiquera au personnel un processus pour les exceptions. Ce processus définira les exceptions, établira clairement les critères selon lesquels des exceptions pourront être consenties, indiquera les pouvoirs d'approbation et confirmera les normes de documentation. En outre, la direction a mis en œuvre un mécanisme formel pour suivre toutes les demandes d'exception et toutes les décisions afférentes, de même que pour assurer l'examen périodique du recours aux exceptions et cerner les tendances ou les risques. En 2025, aucune exception n'a été constatée. La direction soumettra, d'ici la fin du deuxième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 6.

1.5 Processus et mécanisme pour les postes dans les Services des ressources humaines (recommandation 7)

L'Examen de l'EP a permis de constater que les emplois dirigés (cf. la section 1.4 ci-dessus) comprenaient des postes dans les Services des ressources humaines sans processus ni mécanisme en place pour exercer une surveillance complémentaire ou pour remettre en cause ces emplois. C'est pourquoi nous avons déposé une recommandation afin d'élaborer et de mettre en œuvre, pour la création et la reclassification des postes des Services des ressources humaines, un processus et un mécanisme qui permettent de mener un processus indépendant d'examen et d'approbation. Il s'agissait, entre autres, de savoir si le Comité de cotation évalue et approuve tous les emplois des Services des ressources humaines.

La direction a donné son accord et s'est engagée à élaborer un processus pour s'assurer que les postes des Services des ressources humaines sont examinés objectivement et indépendamment, en prévoyant au besoin un examen accéléré du Comité de cotation, dans les cas nécessaires, par la fin du troisième trimestre de 2022.

Nos procédures de suivi ont permis de confirmer que la procédure d'évaluation des postes des Services des ressources humaines a été publiée en décembre 2025; cette

procédure oblige à faire évaluer, par le Comité de cotation, tous les postes nouveaux ou reclassifiés des Services des ressources humaines.

Depuis que les travaux du Comité de cotation ont été suspendus, les postes des Services des ressources humaines sont cotés provisoirement et n'ont pas été évalués par le Comité de cotation. C'est pourquoi nous n'avons pas pu vérifier que tous les éléments essentiels du processus de l'EP pour les postes des Services des ressources humaines ont été mis en œuvre intégralement. Nous avons donc jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée**.

Pour que cette recommandation soit jugée appliquée dans l'évaluation, nous nous attendons à ce que tous les postes nouveaux ou reclassifiés dans les Services des ressources humaines soient soumis à l'examen de l'AQ et soient par la suite évalués par le Comité de cotation. Nous nous attendons en outre à ce que les postes des Services des ressources humaines qui sont actuellement cotés provisoirement soient revus par le Comité de cotation et soient finalisés.

MISE À JOUR DE LA DIRECTION

La direction a mis au point la procédure d'évaluation des postes des Services des ressources humaines, et lorsque le Comité de cotation reprendra ses réunions, il priorisera les postes des Services des ressources humaines qui ont été cotés provisoirement pour l'évaluation formelle et la cotation finale au troisième trimestre de 2026.

Pendant la suspension des travaux du Comité de cotation, les postes des Services des ressources humaines ont continué d'être soumis à un examen de l'assurance de la qualité (AQ), et des cotes provisoires leur ont été attribuées pour répondre aux besoins opérationnels. Les examens de l'AQ continueront de se dérouler pour tous les dossiers de documentation sur les postes des Services des ressources humaines, et la documentation sera renforcée pour démontrer clairement que les commentaires ont été intégrés avant de soumettre les documents au Comité de cotation. Un mécanisme de suivi a été mis en œuvre pour surveiller la situation de toutes les évaluations des postes des Services des ressources humaines, y compris des postes cotés provisoirement, afin de s'assurer que les travaux progressent rapidement en prévision de la cotation finale lorsque le Comité reprendra ses réunions. La direction soumettra, d'ici la fin du troisième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 7.

1.6 Examen du Plan d'EP du GEDP (recommandation 8)

L'Examen de l'EP a permis de relever des difficultés dans le Plan d'EP du GEDP lorsqu'il sert d'outil pour mener les évaluations des emplois et a permis de constater que parfois, ce plan sert à produire un résultat souhaité, au lieu de faire appel aux facteurs d'évaluation des fonctions, des responsabilités et des compétences nécessaires pour l'emploi. Nous avons aussi constaté que certains facteurs ne rendent pas compte de la nature des travaux. C'est pourquoi nous avons déposé une recommandation pour faire appel à un tiers afin de mener une évaluation indépendante du Plan d'EP du GEDP.

La direction a donné son accord et s'est engagée à faire appel à un tiers pour mener un examen indépendant du Plan d'EP du GEDP par la fin du deuxième trimestre de 2024.

D'après les procédures de suivi exécutées, la direction a fait appel à un expert-conseil externe pour examiner le Plan d'EP du GEDP et a déposé en février 2025 un rapport final qui fait état de quatre (4) options proposées afin d'apporter :

1) de légères révisions à l'outil de compte rendu de la situation actuelle en modifiant les cotes de pondération actuelles;
2) de légères révisions à l'outil de compte rendu de la situation actuelle en modifiant la structure et en regroupant et en fusionnant les facteurs existants;
3) une modification fondamentale en adoptant de nouveaux concepts, mais en gardant la même structure de facteur de pondération pour la cotation par points;
4) des modifications fondamentales en adoptant de nouveaux concepts et une nouvelle structure (modèle).

Nous croyons comprendre, d'après les déclarations de la direction, que des mesures sont en cours pour apporter des modifications à trois (3) facteurs du Plan d'EP du GEDP afin de mieux l'harmoniser avec l'environnement opérationnel actuel, qui a été approuvé par la directrice municipale, et qu'une personne-ressource a été affectée à l'encadrement de cet effort. C'est pourquoi nous avons jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée et que le problème est réglé**. Même si le BVG ne fait pas d'autres suivis, nous nous attendons à ce que la direction apporte les modifications planifiées au Plan d'EP du GEDP et à ce qu'elle rende compte de l'impact des changements aux intervenants compétents.

1.7 Examen périodique des postes du GEDP (recommandation 9)

L'Examen de l'EP a permis de constater que la Ville n'avait pas de processus permettant d'examiner périodiquement les postes, ce qui constitue un mécanisme essentiel et une

règle de l'art pour assurer l'équité salariale dans l'ensemble de l'organisation. C'est pourquoi nous avons déposé une recommandation pour élaborer et mettre en œuvre un processus fondé sur les risques, dans lequel tous les postes du GEDP sont examinés indépendamment et périodiquement tous les 5 à 10 ans, ce qui permettra de s'assurer que les fonctions professionnelles et les descriptions de poste sont exactes et qu'elles sont harmonisées pour veiller à gérer sainement la dépense des fonds des contribuables.

La direction a donné son accord et s'est engagée à élaborer et à mettre en œuvre un processus fondé sur les risques, selon lequel tous les postes du GEDP seraient examinés indépendamment et périodiquement tous les 5 à 10 ans. Ces mesures devaient être intégralement mises en œuvre au plus tard au quatrième trimestre de 2022.

D'après les procédures de suivi qui ont été menées, le Programme d'évaluation des postes du groupe exclu – Direction et professionnels (GEDP) – Examen périodique des postes du GEDP a été élaboré en 2023 afin de guider le déroulement de l'examen périodique. L'objectif de la procédure consiste à permettre de s'assurer que les postes du GEDP sont évalués à intervalles réguliers selon les modalités déterminées par le profil de gestion des risques de ces postes. Nous avons noté que la procédure consiste à attribuer les fonctions et les attributions pour étayer ce processus, notamment en produisant la liste des emplois à examiner tous les 5, 7 ou 10 ans, selon la nature des fonctions. Même si une procédure a été élaborée et que des rapports ont été produits, ce cycle d'examen périodique n'a pas été lancé depuis l'élaboration de la procédure. C'est pourquoi nous avons jugé que cette recommandation est **partiellement appliquée**.

Afin d'évaluer cette recommandation pour juger qu'elle est appliquée, nous nous serions attendus à prendre connaissance d'un plan ou d'un calendrier conforme à la procédure établie et à ce que les postes du GEDP soient examinés conformément au cycle d'examen fondé sur les risques.

MISE À JOUR DE LA DIRECTION

La direction établira un plan pour opérationnaliser le déroulement de l'examen périodique des postes du GEDP, dont un calendrier échelonné correspondant aux cycles définis pour les examens annuels. Les premiers examens seront priorisés d'après les facteurs de risque constatés (par exemple la durée écoulée depuis la dernière évaluation, les changements organisationnels et la complexité des fonctions) afin de s'assurer que l'examen porte d'abord sur les postes plus risqués.

Pour guider ces travaux, les procédures associées seront mises à jour et finalisées afin de préciser clairement les attentes, les fonctions et la gouvernance. Puis, le cycle d'examen périodique sera lancé formellement, en s'assurant que les postes recensés avancent dans le processus établi pour l'évaluation des postes, en tenant compte des mises à jour à apporter à la documentation, de l'examen de l'AQ et de l'évaluation du Comité de cotation, dans les cas nécessaires. Un mécanisme servira à suivre les progrès accomplis par rapport au calendrier des travaux d'examen, en assurant la redevabilité et la visibilité de l'avancement des travaux. Ces interventions permettront d'instituer un processus qui sera intégralement mis en œuvre et opérationnel, en veillant à ce que des postes du GEDP soient examinés rapidement et systématiquement, conformément à l'approche établie d'après les risques. La direction soumettra, d'ici la fin du troisième trimestre de 2026, la preuve de l'application de la recommandation 9.