



**Bureau de la
vérificatrice générale**

Examen des processus d'évaluation des postes



Juin 2022

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	2
Renseignements généraux et contexte	2
Objectif et portée de l'examen.....	4
Conclusion	5
Constatations et recommandations	6
1. Gouvernance, fonctions et attribution et pouvoirs	6
2. Processus et outils.....	12
Appendice 1 – À propos de cet examen.....	19

Remerciements

L'équipe responsable de cet examen était constituée de Rhea Khanna, du Bureau de la vérificatrice générale, 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, en particulier ceux qui ont apporté un éclairage et fait des commentaires dans le cadre de cet examen.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.
Vérificatrice générale

Introduction

Pour donner suite à un signalement sur la Ligne directe de fraude et d'abus, le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a mené un examen des processus d'évaluation des postes de la Ville d'Ottawa (la « Ville »).

Renseignements généraux et contexte

L'évaluation des postes (« EP ») est le processus systématique qui consiste à établir la valeur relative des emplois dans une administration. La valeur des postes est établie d'après une mesure objective, uniforme et rationnelle de la teneur et des exigences de la fonction. L'évaluation des postes porte essentiellement sur les compétences à réunir pour s'acquitter des responsabilités et des attributions du poste. Le processus de l'EP ne comprend pas l'examen du volume de travail et ne s'étend pas non plus aux compétences, aux aptitudes, ni au rendement de l'employé titulaire du poste. 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.

Il est important de noter que l'évaluation des postes n'est pas un mécanisme destiné à rajuster le salaire d'un poste (ou de l'employé qui occupe ce poste) ni à évaluer le rendement. On évalue le poste, et non la personne qui en est titulaire. D'autres mécanismes organisationnels visent à traiter, gérer, reconnaître et rétribuer le rendement et les réalisations de l'employé hors du processus de l'EP.

Les principes fondamentaux de l'EP consistent à assurer l'objectivité, l'indépendance et la neutralité dans l'évaluation de tous les postes. Comme fonction, l'EP doit permettre de s'assurer que tous les postes sont évalués correctement, de promouvoir l'équité et la parité internes et d'aménager les assises des autres programmes et mécanismes destinés aux employés dans l'administration municipale (par exemple la rémunération et la planification de la relève).

Aperçu du processus d'évaluation des postes

La fonction de l'EP est régie par la *Loi sur l'équité salariale* de l'Ontario; elle permet à la Ville, en tant qu'employeur, de déterminer et de gérer la rémunération pour qu'elle soit juste et concurrentielle en faisant appel à un système qui assure la relativité interne (dans l'administration de la Ville) et externe (par rapport à l'ensemble du marché du travail). Les évaluations des postes se déroulent dans les scénarios suivants :

- création d'un poste : on crée un nouveau poste pour des travaux qui ne sont pas déjà définis dans l'administration municipale;

- reclassification d'un poste : on apporte des changements substantiels aux fonctions et aux attributions définies pour un poste existant, ce qui pourrait avoir une incidence sur la portée et la complexité des travaux et ce qui oblige à réévaluer le poste.

La direction générale cliente déclenche l'EP quand le titulaire du poste ou son superviseur constate qu'il faut revoir le poste. Les représentants des directions générales doivent travailler de concert avec le personnel de l'EP de la Ville pour concevoir les postes, affecter les fonctions et les attributions et préparer toutes les descriptions de travail. Le personnel de l'EP analyse les fonctions et les attributions des postes (soit surtout ce qui est nouveau ou ce qui a changé), les postes comparables dans l'ensemble de l'administration municipale, ainsi que les principes de la conception organisationnelle, pour ensuite évaluer et noter le poste par rapport à des facteurs prédéfinis. On détermine ensuite une cote qui correspond aux niveaux de rémunération ou aux échelons de salaires.

Fonctions et attributions dans l'EP

La fonction de l'EP est intégrée dans les Ressources humaines et est encadrée par la directrice des Services des ressources humaines. Dans le cadre du remaniement organisationnel de 2019, la Direction des ressources humaines (RH) a mis en œuvre, pour la fonction de l'EP, une structure organisationnelle décentralisée, dans laquelle on a divisé en deux unités distinctes le personnel de la Conception organisationnelle (CO) et celui de l'Évaluation des postes.

Les conseillers de la CO et de l'EP (les « conseillers ») relèvent des Carrefours des services des RH (qui regroupent toutes les fonctions de gestion des RH afin de servir de guichet unique pour les groupes de clients et qui sont dirigés par un gestionnaire de programme). Les conseillers 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 la CO et de l'EP (les « spécialistes ») relèvent de la Direction de la rémunération globale, qui constitue une unité distincte des RH (dirigée par un gestionnaire de programme et encadrée par un gestionnaire). Ils sont responsables de la gouvernance de la fonction de l'EP et de l'élaboration des plans d'EP. Ils sont aussi chargés de donner des lignes de conduite et une formation aux conseillers, qui s'occupent de dossiers complexes et exercent des activités d'assurance de la qualité

(AQ) (par exemple, en menant des examens, en assurant une fonction de remise en question et en exerçant des contrôles d'uniformité afin d'assurer l'équité).

Les documents préparés par la direction générale cliente et par le conseiller sont soumis au Comité de cotation, qui est chargé d'examiner et de coter les emplois (par consensus). La Ville a deux types de comités de cotation : le Comité de cotation du groupe exclu – Direction et professionnels (GEDP), constitué de membres du personnel de la Ville, et le Comité de cotation conjoint (constitué de deux membres du personnel de la Ville et de deux représentants de la section de négociation d'affiliation syndicale en cause) pour les postes syndiqués. Les comités de cotation doivent assurer l'équité interne et l'uniformité organisationnelle et veiller à ce que les principes de la *Loi sur l'équité salariale* soient respectés dans l'administration municipale.

Objectif et portée de l'examen

L'objectif de cet examen consistait à évaluer les processus d'évaluation des postes de la Ville, tant pour la création de nouveaux postes que pour la reclassification de postes. Plus spécifiquement, cet examen a consisté à déterminer si :

- les activités et les processus d'évaluation des postes ont été établis pour promouvoir la prise de décisions objective, équitable et transparente;
- les évaluations des postes sont menées conformément aux principes d'évaluation des postes, ainsi qu'aux politiques et aux procédures de la Ville d'Ottawa.

Les postes de la Ville sont attribués aux groupes d'employés affiliés ou exclus. La portée de cet examen a été limitée aux postes du GEDP évalués dans le cadre de l'EP dans la période comprise entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021.

La portée de cet examen ne prévoyait pas d'évaluation ni de vérification pour savoir si les fonctions des descriptions de postes étaient valides ni pour savoir si leur titulaire exerçait les fonctions prévues dans la description de poste.

Nous attirons l'attention des lecteurs sur une distinction importante entre un examen et une mission de vérification. Les missions de vérification visent à apporter un niveau élevé d'assurance sur les constatations et prévoient généralement des sondages et des analyses rigoureuses. Même si cet examen s'est déroulé systématiquement et professionnellement, l'étendue des activités exercées par le BVG était relativement exigüe par rapport à une mission de vérification.

Veuillez consulter les critères détaillés de l'examen dans l'appendice 1.

Conclusion

La Ville a des responsabilités et des obligations en qualité d'employeur. L'EP est une fonction essentielle pour s'assurer que la Ville s'acquitte de ses responsabilités dans la promotion de l'équité et de la transparence, respecte les lois applicables sur la rémunération et entretient des relations solides avec les employés. La Ville doit se prémunir contre les processus d'EP utilisés comme mécanismes pour accroître le salaire d'un poste afin de rétribuer le titulaire de ce poste pour son rendement, ou encore pour attirer ou fidéliser des employés. Il s'agit d'une difficulté constante pour toutes les fonctions d'EP.

D'après les travaux effectués, nous avons constaté qu'il faut 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 pratiques exemplaires en matière de l'EP. Il s'agit entre autres de formaliser la fonction de l'AQ pour réduire les conflits d'intérêts inhérents qui pourraient exister dans la structure actuelle. En outre, la Ville devrait envisager de mettre au point une politique et une structure-cadre de l'EP pour régir cette activité, en établissant l'importance et en renforçant la raison d'être de la fonction.

Nous avons noté qu'il faudrait revoir le processus lié au Comité de cotation et la composition de ce comité pour s'assurer qu'il permet de réaliser un processus ponctuel, objectif et indépendant. En outre, notre examen a permis de constater qu'il manque un contrôle essentiel quand un poste n'est pas présenté au Comité de cotation.

Constatations et recommandations

1. Gouvernance, fonctions et attribution et pouvoirs

1.1 Le modèle de service à la clientèle peut donner lieu à des conflits d'intérêts inhérents pour l'évaluation des postes.

Une fonction efficace d'EP est objective et indépendante, en plus d'être structurée de manière à permettre de mener une évaluation critique des descriptions de poste, à remettre en question les décisions des directions générales clientes et à donner une rétroaction qui n'est pas toujours populaire, afin de veiller à ce que les principes de l'EP soient uniformément respectés.

Dans le modèle actuel de service à la clientèle des RH, des conseillers exercent leurs fonctions pour permettre de répondre aux besoins en EP des directions générales clientes, ce qui les amène à :

- aider le client à rédiger ou réviser les descriptions de poste et les documents correspondants;
- mener une analyse rigoureuse des fonctions professionnelles et de la relativité dans l'administration municipale;
- remettre en question les décisions du client dans les cas nécessaires;
- attribuer une cote au poste;
- présenter le poste au Comité de cotation.

Ce modèle peut créer des difficultés ou des conflits inhérents quand il s'agit de répondre aux attentes du client tout en veillant à appliquer les principes de l'EP et en faisant preuve de diligence raisonnable dans une mesure suffisante. On a indiqué que des conseillers n'exercent pas uniformément la fonction de remise en question auprès de leurs clients dans les cas où on peut exercer sur eux une certaine pression. Sans cette fonction de remise en question, les documents soumis pour examen pourraient ne pas cadrer avec les principes établis pour l'EP.

1.2 L'activité d'assurance de la qualité et de remise en question de l'évaluation des postes n'a pas été formalisée.

Une fonction efficace d'EP est régie par une politique et par une structure-cadre qui établissent l'importance de cette fonction (en veillant à ce qu'elle soit bien comprise par l'administration municipale) et définissent les responsabilités et les obligations de compte rendu de ceux qui exercent la fonction afin de pouvoir prendre des décisions équitables, transparentes et judicieuses.

Cet examen a permis de constater qu'il n'y a pas de politique ni de structure-cadre en place pour régir la fonction de l'EP et les processus correspondants. Bien que le Manuel des procédures de maintien et les Plans d'EP de chaque section de négociation prévoient des fonctions et des attributions générales pour les intervenants dans l'évaluation, il n'existe pas de politique ni de structure-cadre prépondérante qui régisse la fonction dans son ensemble. En outre, on a indiqué que si les fonctions et les attributions du personnel de l'EP ont été consignées par écrit, on a l'occasion de revoir ces fonctions pour s'assurer qu'elles sont clairement définies et comprises, qu'elles sont pertinentes et qu'elles rendent compte des impératifs opérationnels, en plus d'être intégrées au niveau voulu.

Nous croyons savoir que récemment, on a institué un processus d'AQ, dans lequel les conseillers doivent soumettre leurs dossiers du Comité de cotation à un spécialiste pour examen et commentaires en prévision de leur présentation au Comité de cotation. L'examen du spécialiste vise à permettre d'exercer une fonction indépendante d'AQ et de remise en question pour :

- assurer l'uniformité, la relativité et l'objectivité;
- constituer un mécanisme de remise en question et de révision quand on est persuadé que les cotes ne sont pas appropriées, tout en tenant compte de l'ensemble du contexte municipal;
- recenser les cas dans lesquels le client ou le conseiller n'a pas suffisamment consigné par écrit ni justifié la raison d'être ou les changements dans les fonctions professionnelles.

Pendant notre examen des dossiers, nous avons relevé des cas dans lesquels les spécialistes ont exercé une fonction de remise en question, sans que rien n'indique qu'on a tenu compte de leurs rétroactions. Dans ces exemples, les rétroactions des spécialistes portaient entre autres sur :

- la cotation ou l'échelon salarial, qui n'était pas adéquatement justifié;
- les fonctions professionnelles et les cotes correspondantes, qui n'étaient pas uniformes par rapport à des postes comparables dans l'ensemble de l'administration municipale;
- les lignes de conduite sur la conception organisationnelle, qui n'étaient pas respectées pour le poste;
- les fonctions professionnelles, qui ne faisaient pas état de changements suffisants pour justifier une cote supérieure et un relèvement de l'échelon salarial.

Dans ces cas, nous n'avons pas relevé de pièces justificatives pour répondre aux questions et donner suite aux commentaires exprimés dans l'AQ menée par le spécialiste. Les responsabilités des spécialistes dans l'AQ n'ont pas été formellement établies dans la documentation existante sur le processus et sur les fonctions et les attributions se rapportant à l'EP. Si le rôle n'est pas formalisé, il n'y a pas, à l'heure actuelle, d'obligation, pour le conseiller, de donner suite aux rétroactions issues de l'AQ, et il n'est pas nécessaire non plus que le spécialiste remette en question les décisions prises dans tous les dossiers pour l'AQ.

Conclusion

L'objectivité et l'indépendance des conseillers pourraient être compromises si on priorise démesurément le service à la clientèle, ce qui donne lieu à des conflits d'intérêts potentiels. Le problème est en outre aggravé dans un modèle dans lequel on ne tient pas uniformément compte des rétroactions des spécialistes. Formaliser la fonction de l'AQ permettra aux conseillers d'offrir aux clients des services de qualité en veillant à ce que l'indépendance, l'objectivité et l'expertise soient intégrées dans le processus.

RECOMMANDATION 1 – CRÉER UNE POLITIQUE OU UNE STRUCTURE-CADRE DE L'EP

La directrice des Services des ressources humaines devrait créer et mettre en œuvre une politique et une structure-cadre indépendantes pour l'EP, qui décriraient clairement, dans leurs grandes lignes :

- les fonctions, les attributions et les attentes pour l'EP comme fonction, de même que pour les spécialistes, les conseillers, la directrice des Services des ressources humaines et le Comité de cotation;
- les fonctions, les responsabilités et les attentes pour les directions générales clientes;
- les responsabilités et les pouvoirs permettant d'exercer une fonction indépendante d'AQ pour les activités de l'EP.

RÉPONSE 1 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On mettra au point une politique et une structure-cadre indépendantes afin de donner d'autres lignes de conduite et d'exercer une gouvernance complémentaire de la fonction d'évaluation des postes, notamment :

- les fonctions, les attributions et les attentes pour l'EP comme fonction, de même que pour les spécialistes, les conseillers, la directrice des Services des ressources humaines et le Comité de cotation;
- les fonctions, les responsabilités et les attentes pour les directions générales clientes;
- les responsabilités et les pouvoirs permettant d'exercer une fonction indépendante d'AQ pour les activités de l'EP.

Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2023.

RECOMMANDATION 2 – FORMALISER LE PROCESSUS DE L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ.

La directrice des RH devrait formaliser le processus de l'AQ et définir les modalités selon lesquelles on tiendra compte des rétroactions des spécialistes. Ce processus devrait prévoir la consignation des décisions adoptées pour donner suite aux résultats de l'examen de l'AQ.

RÉPONSE 2 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans la politique et la structure-cadre indépendante à élaborer pour donner suite à la recommandation 1, les Services des ressources humaines formaliseront le processus de l'AQ et définiront les modalités selon lesquelles on tiendra compte des rétroactions des spécialistes.

Ce travail devrait être achevé au quatrième trimestre de 2022.

1.3 On a l'occasion d'examiner le processus d'examen du Comité de cotation du GEDP et sa composition afin de fortifier ses fonctions de diligence raisonnable et de mieux assurer la transparence dans la prise de décisions.

Afin d'étayer les principes de l'EP, la Ville a institué un processus dans lequel il faut présenter les cotes des emplois et le soumettre à l'approbation du Comité de cotation indépendant. La décision du Comité de cotation est définitive et exécutoire.

Le Comité de cotation du GEDP est constitué de trois ou quatre cadres supérieurs de l'ensemble de l'administration municipale qui sont responsable de l'examen et de l'évaluation de tous les postes du GEDP en fonction du Plan et du Manuel d'évaluation des postes de ce groupe. Ce comité est présidé par un représentant des Services des ressources humaines, qui cote aussi chaque emploi. On remet à ce comité un dossier qui comprend la description du poste, le questionnaire sur l'évaluation du poste, l'organigramme, la fiche de cotation proposée et les données comparables (le cas échéant). La fiche de cotation proposée fait état de l'analyse d'EP (soit la notation de chaque facteur et la justification de la note), ainsi que de la cote proposée dans l'évaluation.

Cet examen a permis de constater que pendant la COVID-19, le processus d'examen du Comité de cotation du GEDP n'a pas été aussi rigoureux que ce qui est prévu. Le processus du Comité de cotation est conçu pour que chaque membre examine individuellement les documents déposés et détermine s'il est d'accord avec la notation d'un facteur, en prévision de la cotation du poste. On s'attendrait ensuite à ce que les membres de ce comité se réunissent pour examiner les notes attribuées par chaque membre et pour dégager un consensus. Pendant la COVID-19, ces réunions n'ont pas toujours eu lieu, 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.

Pendant notre examen, on a indiqué que parfois, le Comité de cotation s'en remettait aux cotes proposées et déposées par les représentants de l'EP d'après leur expertise et le travail de qualité mené auparavant. Les membres du Comité de cotation s'en remettent à l'exactitude de l'information qui leur est donnée et peuvent donc parfois donner leur accord sur certaines cotes sans tenir de discussion en bonne et due forme.

Bien que les membres actuels du Comité de cotation du GEDP apportent les connaissances considérables de la structure organisationnelle, ce sont des cadres supérieurs, qui font partie de ce comité depuis longtemps. Nous croyons savoir que le Comité de cotation du GEDP est représentatif des genres; toutefois, au moment de cet examen, ce comité était entièrement constitué d'hommes. On a l'occasion de faire appel à d'autres membres pour permettre au Comité de cotation de s'acquitter de ses responsabilités et de mener à bien ce processus.

Enfin, nous avons noté que les rétroactions des spécialistes n'accompagnent pas les cotes proposées par le conseiller. Dans les cas où on ne s'entend pas sur les cotes, le Comité de cotation aurait besoin de cette information afin d'éclairer les décisions qu'il prend. À l'heure actuelle, dans le cadre de ce processus, le conseiller présente le poste au Comité de cotation et représente la direction générale cliente. S'ils participent

effectivement aux réunions, les spécialistes le font pour guider les membres du Comité de cotation dans l'application du processus et des outils d'évaluation. La documentation existante sur le processus ne précise pas que le rôle des spécialistes est d'adresser ses rétroactions au Comité de cotation; il y a donc un risque, puisque les spécialistes pourraient ne pas être à l'aise de le faire.

Conclusion

Le Comité de cotation du GEDP se veut un mécanisme d'examen et d'approbation indépendant et objectif pour toutes les évaluations de postes et constitue le moyen de contrôle essentiel dans ce processus. À une époque plus récente, en raison des impératifs considérables auxquels il a fallu répondre pendant l'état d'urgence de la COVID-19, comme l'a indiqué la direction, le Comité de cotation ne s'est pas toujours réuni pour s'entendre sur une cote finale, et par conséquent, on pourrait ainsi se priver des bienfaits prévus d'une discussion en bonne et due forme pour pouvoir prendre des décisions par consensus. En outre, sans rétroactions constants à la suite de l'examen des spécialistes, le Comité de cotation pourrait ne pas avoir toute l'information qu'il faut pour pouvoir prendre ces décisions.

RECOMMANDATION 3 – REVOIR LE PROCESSUS DU COMITÉ DE COTATION

La directrice des Services des ressources humaines devrait revoir les processus du Comité de cotation pour s'assurer qu'ils permettent à ce comité de s'acquitter de son rôle et de prendre des décisions par consensus. Il faudrait donc au moins :

- intégrer, dans le dossier du Comité de cotation, les rétroactions issues de l'examen de l'AQ du spécialiste;
- s'assurer que le Comité de cotation discute de chaque poste et le cote;
- veiller à ce que l'examen du Comité de cotation soit mené pendant les réunions en personne ou en virtuel afin de favoriser une discussion en bonne et due forme et de dégager un consensus, en plus de veiller à ce que ces discussions et ces consensus soient consignés par écrit et justifiés.

RÉPONSE 3 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les Services des ressources humaines reverront la composition du dossier d'évaluation des postes adressé aux membres du Comité de cotation pour s'assurer

qu'il est complet et qu'il tient compte des rétroactions pertinentes des conseillers et des spécialistes. Ce travail devrait être achevé au quatrième trimestre de 2022.

Le Comité de cotation a recommencé à se réunir en personne ou en virtuel à l'heure où la Ville sort de l'état d'urgence pandémique et reprend ses pratiques antérieures.

RECOMMANDATION 4 – ACTUALISER LA COMPOSITION DU COMITÉ DE COTATION

La directrice des Services des ressources humaines devrait se pencher sur la composition du Comité de cotation et l'actualiser au besoin. Elle pourrait entre autres revoir :

- la liste des membres que le personnel de l'EP peut sélectionner en fonction de la nature du poste, de la direction générale et des points politiques épineux, entre autres, et qui sont indépendants du poste à évaluer;
- la représentation genrée appropriée du Comité.

RÉPONSE 4 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Récemment, les Services des ressources humaines ont entamé le processus de renouvellement de la composition du Comité de cotation du GEDP après les départs à la retraite de plusieurs membres et continueront de pressentir des membres afin d'assurer un équilibre genré de la composition du Comité dont les membres sont recrutés dans l'ensemble de l'administration municipale, notamment parmi les employés au niveau du directeur. On donnera une formation aux nouveaux membres de ce comité, ce qui permettra à une liste tournante de membres de maîtriser les conflits d'intérêts potentiels, de s'assurer que le quorum est atteint et d'apporter d'autres points de vue au Comité. Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2022.

2. Processus et outils

2.1 Les postes du GEDP nécessaires ne sont pas tous soumis au Comité de cotation pour être examinés et cotés en bonne et due forme.

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la Ville a institué un processus dans lequel il faut revoir et coter les postes et les faire approuver par le Comité de cotation compétent pour permettre de prendre des décisions objectives, transparentes et cohérentes.

Dans certains cas, on peut coter provisoirement des postes (en leur attribuant une cote d'après l'examen initial du conseiller ou du spécialiste) pour aider les directions générales clientes quand elles ont des besoins opérationnels urgents ou des contraintes de délais. On attribue ces cotes provisoires en s'attendant à ce que les postes cotés provisoirement soient revus et approuvés le plus tôt possible par le Comité de cotation.

Nous avons noté que certains postes cotés provisoirement n'ont pas encore été soumis au Comité de cotation depuis presque trois ans. Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de calendrier établi pour présenter les postes cotés provisoirement au Comité de cotation, et il n'y a pas non plus de processus en place pour surveiller ces postes et s'assurer qu'ils sont revus et approuvés dans les délais.

Conclusion

Comme nous l'avons mentionné, le Comité de cotation du GEDP se veut un mécanisme d'examen et d'approbation indépendant et objectif pour toutes les évaluations de postes. Il s'agit d'un élément de contrôle essentiel dans le processus de l'EP. Si les postes ne sont pas tous soumis en temps opportun à l'évaluation du Comité de cotation, on omet une étape importante dans le processus de l'EP.

RECOMMANDATION 5 – S'ASSURER QUE LE COMITÉ DE COTATION REVOIE ET APPROUVE DANS LES DÉLAIS TOUS LES POSTES COTÉS PROVISOIEMENT.

Pour les postes cotés provisoirement en raison de besoins impérieux ou créés temporairement ou pour une durée limitée, la directrice des Services des ressources humaines devrait instituer une norme pour s'assurer que tous les postes sont présentés au Comité de cotation dans le délai précisé. En outre, la liste des postes provisoires devrait être présentée à intervalles réguliers au Comité de cotation et au directeur général de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle (DGSNC), ce qui permettra aux membres du Comité de cotation d'exercer comme il se doit la surveillance des postes qui attendent d'être examinés et approuvés.

RÉPONSE 5 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les Services des ressources humaines établiront une norme de service se rapportant à l'établissement du dossier d'évaluation des postes, pour tous les postes qu'il faut coter provisoirement. On mettra au point un modèle de cotation provisoire afin de consigner par écrit les détails de la cotation provisoire, de faire connaître au client

l'information qu'il doit déposer et la date à laquelle il doit la présenter au Comité de cotation et pour s'assurer que le client est au courant de tous les travaux supplémentaires à mener pour achever le dossier de l'EP. Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2022.

On établira un rapport à soumettre au Comité de cotation et au directeur général de la DGSNC afin de porter à leur connaissance toutes les cotes provisoires en suspens et les dates auxquelles elles doivent être revues par le Comité de cotation. Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2022.

2.2 Le processus et le mécanisme de traitement des exceptions dans le cadre du processus standard de l'EP n'ont pas été formalisés

Dans l'examen que nous avons consacré aux dossiers, nous avons relevé des cas dans lesquels la détermination de la cote d'un emploi était « dirigée » même si les pièces justificatives n'étaient pas nécessairement déposées pour justifier cette cote. Même si cette cote dirigée pourrait être justifiée, l'examen que nous avons consacré aux dossiers n'a pas permis de relever de justification pour étayer la décision adoptée. Dans certains cas, les emplois dirigés n'ont pas été présentés au Comité de cotation. Dans un nombre limité de cas, on avait versé au dossier un formulaire d'exception (entériné par la direction des Services des ressources humaines).

Pour certains cas dirigés, le poste était considéré comme une exception et était signalé comme un non-comparateur. Un non-comparateur est un emploi qu'il ne convient pas d'utiliser pour justifier un type comparable d'emploi, puisqu'on a déterminé qu'il s'agissait d'une exception. Il n'y a qu'un nombre limité de cas dans lesquels un emploi doit être considéré comme une exception ou comme un non-comparateur. Il n'y a pas de critères établis pour déterminer ce qui constitue une exception appropriée et qui a le pouvoir d'approuver ces exceptions.

Le sous-ensemble de dossiers dirigés que nous avons examinés comportait des emplois dans les Services des ressources humaines. Notre examen a permis de constater qu'il n'y a pas de processus ni de mécanisme en vigueur pour exercer une surveillance complémentaire ou pour mener une autre remise en question des emplois internes dans les Services des ressources humaines.

Conclusion

Sans critères ni processus clairement définis pour le traitement des exceptions, il y a un risque qu'on prenne des décisions sans assurer le niveau de transparence voulu.

RECOMMANDATION 6 – METTRE EN ŒUVRE UN PROCESSUS ET DES CRITÈRES POUR LES EXCEPTIONS

Dans l'élaboration de la politique et de la structure-cadre de l'EP, la directrice des Services des ressources humaines devrait instituer un processus et des critères pour le traitement des exceptions (soit les postes qui ne sont pas soumis au Comité de cotation et les emplois dirigés). Ce processus définirait les responsables titulaires des pouvoirs d'approbation des exceptions et des cas dans lesquels les exceptions peuvent être approuvées.

RÉPONSE 6 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans la politique et la structure-cadre indépendantes à élaborer pour donner suite à la recommandation 1, les Services des ressources humaines établiront un processus et des critères pour le traitement des exceptions et pour leur approbation.

Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2023

RECOMMANDATION 7 – ÉLABORER UN PROCESSUS ET UN MÉCANISME POUR LA CRÉATION ET LA RECLASSIFICATION DES EMPLOIS INTERNES DANS LES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Le directeur général de la DGSNC devrait, de concert avec la directrice des Services des ressources humaines, élaborer et mettre en œuvre, pour la création et la reclassification des emplois internes des Services des ressources humaines, un processus et un mécanisme qui permettent de mener un processus indépendant d'examen et d'approbation. Il faudrait envisager à ce que le Comité de cotation examine et approuve tous les postes créés dans les Services des ressources humaines avant de les afficher, et toutes les reclassifications avant de mettre en œuvre les emplois et échelons salariaux révisés.

RÉPONSE 7 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le directeur général de la DGSNC et les Services des ressources humaines travailleront en collaboration afin d'élaborer un processus pour s'assurer que les emplois des Services des ressources humaines sont examinés objectivement et

indépendamment, en prévoyant au besoin un examen accéléré du Comité de cotation. Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du troisième trimestre de 2022.

2.3 Il faudrait examiner le Plan d'évaluation des emplois du GEDP.

La Ville doit se doter d'un plan d'EP pour pouvoir examiner et coter les emplois. Le Plan d'EP est un système d'évaluation des postes qui tient compte de facteurs de pointage; les facteurs auxquels l'administration municipale attribue une valeur sont définis et notés en faisant appel à un système de pointage. On additionne les points attribués pour chaque facteur afin d'établir la valeur totale en points, qui détermine l'échelle salariale du poste. Par exemple, l'un des sept facteurs définis pour les emplois du GEDP correspond à la « responsabilisation et impact des décisions ». Ce facteur mesure l'étendue selon laquelle le titulaire du poste est responsable de la gestion des projets ou des programmes et de la réalisation des objectifs organisationnels, ainsi que de l'impact des décisions types (internes et externes) adoptées en exerçant les pouvoirs du poste.

On a indiqué qu'il se produisait des difficultés dans l'application du Plan actuel d'EP du GEDP quand on s'en sert comme outil pour évaluer les postes. La Ville a institué des catégories d'emplois (par exemple, gestionnaire de programme, gestionnaire et directeur) qui correspondent à un niveau de cotation du GEDP. (Ainsi, dans l'administration municipale, on attribue une cote de 3 ou 4, dans le GEDP, aux gestionnaires de programme.) On le fait pour assurer l'uniformité et pour minorer le nombre de descriptions de poste individuelles, ce qui donne toutefois lieu à des descriptions de poste génériques qui ne sont pas représentatives des fonctions professionnelles à exercer effectivement. Par l'entremise de nos entrevues et notre examen des dossiers, nous croyons savoir qu'on peut parfois se servir du Plan d'EP du GEDP pour obtenir un résultat souhaité (par exemple, en cotant les facteurs de manière à produire une cote de 3 ou de 4 dans le GEDP d'après le titre « gestionnaire de programme »), au lieu de faire appel aux différents facteurs pour évaluer les fonctions, les attributions et les compétences professionnelles dont il faut justifier pour le poste.

On a noté que certains facteurs ne sont pas représentatifs de la nature du travail à l'heure actuelle. (Par exemple, certains facteurs prévoient une plus grande pondération pour ce qui est du budget et des ressources dont le titulaire du poste est responsable par opposition aux résultats qu'il doit produire.) En outre, certains facteurs sont par inhérence subjectifs et pourraient éventuellement donner lieu à des interprétations et à des manipulations variables. Il se peut donc que les cotes soient gonflées si un ou deux de ces facteurs subjectifs sont artificiellement cotés à la hausse.

Conclusion

Les plans d'EP sont les pierres d'assise de l'évaluation des postes. S'ils ne sont pas représentatifs des réalités actuelles de l'environnement de travail ou qu'ils ne sont pas utilisés comme il se doit ou uniformément dans le déroulement des évaluations de postes, il se pourrait qu'on ne puisse pas réaliser les résultats voulus dans le cadre du processus de l'EP.

RECOMMANDATION 8 – EXAMINER LE GEDP AFIN DE CERNER LES POINTS À AMÉLIORER ET DE VEILLER À L'APPLIQUER UNIFORMÉMENT.

La directrice des Services des ressources humaines devrait faire appel à un tiers pour mener un examen indépendant du Plan d'EP pour :

- recenser les occasions de renforcer les facteurs afin de tenir compte de la nature actuelle du travail à la Ville et de permettre d'appliquer uniformément le Plan d'EP dans l'évaluation des postes;
- dépister les risques liés à la non-conformité du point de vue de l'équité salariale.

RÉPONSE 8 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

À la condition d'y consacrer des fonds suffisants dans le cadre de l'approbation du budget de 2023, les Services des ressources humaines lanceront un appel d'offres en régime de concurrence afin de retenir les services d'un tiers pour mener un examen indépendant du Plan d'EP du GEDP. Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2023.

On s'attend à ce que l'examen du Plan d'EP du GEDP et des documents connexes par un tiers s'étende sur une durée d'environ un an et soit achevé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2024.

2.4 Il n'y a pas de processus d'examen périodique des emplois

D'autres ordres de gouvernement et des organismes de grande envergure sont dotés d'un processus grâce auquel les emplois sont examinés périodiquement pour veiller à rendre fidèlement compte des fonctions professionnelles exercées et à ce que les niveaux de rémunération soient adaptés à ces fonctions.

Dans cet examen, nous avons noté que la Ville n'a pas de processus pour examiner périodiquement les emplois du GEDP. On ne peut évaluer un emploi que si le client lance un processus pour créer ou reclassifier cet emploi. La fonction d'EP ne prévoit pas, à l'heure actuelle, de pouvoir de réclamer l'examen d'un poste, même si on sait qu'il y a des problèmes ou des changements dans la nature des fonctions qui pourraient se répercuter sur la cote (et, éventuellement, sur la rémunération). Bien que nous sachions qu'il pourrait s'agir d'un travail considérable, il s'agit d'un mécanisme essentiel et une pratique exemplaire pour assurer l'équité salariale dans l'ensemble de l'administration municipale.

Conclusion

Instituer un processus pour examiner périodiquement tous les postes permet de s'assurer que la Ville fait continuellement preuve de diligence raisonnable et démontre qu'elle fait des efforts pour faire preuve de circonspection dans la gestion des fonds des contribuables.

RECOMMANDATION 9 – EXAMINER PÉRIODIQUEMENT LES POSTES DU GEDP

La directrice des Services des ressources humaines devrait 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 cinq à 10 ans, ce qui permettra de s'assurer que les fonctions professionnelles et les descriptions de poste sont exactes et qu'elles sont centrées pour veiller à gérer sainement la dépense des fonds des contribuables.

RÉPONSE 9 DE LA DIRECTION

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La directrice des Services des ressources humaines élaborera et mettra en œuvre un processus fondé sur les risques, dans lequel tous les postes du GEDP seront examinés indépendamment et périodiquement, tous les cinq à 10 ans. Ce travail devrait être achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2022.

Annexe 1 – À propos de cet examen

Objectifs et critères de l'examen

L'objectif de cet examen consistait à examiner les processus d'évaluation des postes de la Ville, pour la création des nouveaux postes et la reclassification des postes.

Le tableau ci-après décrit dans leurs grandes lignes nos critères d'examen.

N ^{os}	Critères
1.1	Il existe une culture d'objectivité, d'équité et de transparence dans les activités d'évaluation des postes.
1.2	Les décisions portant sur la création et la reclassification des postes sont étayées et justifiées en bonne et due forme et cadrent avec les politiques et les processus établis.
2.1	La structure organisationnelle en place permet d'exercer une fonction efficace dans l'évaluation des postes, grâce à des fonctions et à des attributions claires et efficaces.
2.2	Il existe une fonction adéquate d'assurance de la qualité et de remise en question pour étayer un processus d'évaluation des postes qui est objectif et transparent.
2.3	Le personnel a l'expérience et la formation voulues pour exercer les activités d'évaluation des postes.
3.1	Tous les postes applicables sont examinés et cotés par le Comité de cotation (ou en faisant appel à un autre mécanisme de surveillance dans les cas où l'intervention du Comité de cotation n'est pas appropriée), en donnant suffisamment d'information pour étayer l'examen et en veillant à ce que les décisions adoptées soient objectives, éclairées et sans parti pris.
4.1	La fonction d'évaluation des postes est exercée objectivement et systématiquement, pour les objectifs voulus de la fonction ou du système.
4.2	Pour les postes liés aux Services des ressources humaines, on exerce une surveillance complémentaire afin de maîtriser les risques de conflits d'intérêts.

Approche et méthodologie de l'examen

La méthodologie de l'examen comportait les activités suivantes :

- les entrevues et les tours d'horizon avec certains membres du personnel de l'évaluation des postes;

- l'examen de la documentation (par exemple les documents-cadres et les outils);
- l'examen et le sondage d'un échantillon des dossiers d'évaluation des postes.

Visitez-nous en ligne : www.BVGOttawa.ca.

Suivez-nous sur Twitter @BVGottawa.

La **Ligne directe de fraude et d'abus** est un service confidentiel et anonyme, grâce auquel les employés de la Ville d'Ottawa et le grand public peuvent signaler les cas présumés ou constatés de fraude ou d'abus à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

www.Ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca 1-866-959-9309