



Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa



Enquête sur le recrutement et la dotation d'OC Transpo

Mars 2026



www.bvgottawa.ca



bvg@ottawa.ca



[@oagottawa.bsky.social](https://twitter.com/oagottawa.bsky.social)

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	2
Renseignements généraux et contexte	2
Objectif et portée de l'enquête	3
Conclusion	4
Constatations et recommandations de l'enquête	5
1. Des nominations ont été effectuées pour pourvoir des postes permanents et temporaires d'une durée de plus de 12 mois	5
2. Des personnes ont été présélectionnées dans le cadre de concours sans pièces justificatives confirmant qu'elles répondaient aux exigences des postes	7
Appendice 1 – À propos de l'enquête.....	10
Appendice 2 – Barème de cotation des constatations de l'enquête	11

Remerciements

L'équipe chargée de cette enquête était constituée de Sarah Parr, 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 les employés qui ont exprimé leurs avis et fait des commentaires dans le cadre de cette enquête.

Cordialement,



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

Introduction

Le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a reçu, sur la Ligne directe de fraude et d'abus (LDFA) de la Ville d'Ottawa, plusieurs signalements à propos de certaines activités de recrutement et de dotation pour des postes du groupe exclu (Direction et professionnels) (GEDP) au sein d'OC Transpo. Ces signalements ont été communiqués à la direction pour enquête. Pendant le déroulement des enquêtes de la direction, le BVG a reçu, sur la LDFA, plusieurs autres signalements reprenant des allégations comparables. Le BVG a pris connaissance des résultats des enquêtes de la direction et a décidé de faire appel à d'autres procédures dans l'enquête sur les travaux de la direction, de même que sur les autres allégations déposées.

Renseignements généraux et contexte

OC Transpo est l'organisme fournisseur de services de transport en commun de la Ville; cet organisme exploite un service multimodal qui comprend le train léger sur rail (O-Train), des autobus conventionnels et les services de Para Transpo. OC Transpo, qui exerce ses activités 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, assure la liaison des collectivités urbaines et de banlieue sur tout le territoire d'Ottawa et jusqu'au centre-ville de Gatineau.

Les postes d'OC Transpo sont syndiqués en grande majorité : ils relèvent soit du Syndicat uni du transport (ATU), soit du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Quelques postes d'OC Transpo, soit généralement des fonctions de direction, appartiennent à la classification du GEDP, comme l'indique le **tableau 1** ci-après.

Tableau 1 : Pourcentage des postes du GEDP d'OC Transpo

Années	Nombre de postes à OC Transpo	Nombre de postes du GEDP à OC Transpo	Postes du GEDP en pourcentage du nombre de postes à OC Transpo
2021	3 457	183	5,29 %
2022	3 505	214	6,11 %
2023	3 627	232	6,40 %
2024	3 570	224	6,27 %
2025	3 676	234	6,37%

Recrutement et dotation

Le recrutement et la dotation constituent les processus mis en œuvre dans l'acquisition des talents afin de pourvoir des postes permanents ou temporaires libres. OC Transpo peut pourvoir ces postes par **nomination** ou par **concours**. Les nominations consistent à sélectionner directement une personne pour pourvoir un poste, alors que les concours consistent à afficher le poste, à recevoir les candidatures, puis à évaluer et interviewer les candidats potentiels avant de sélectionner les titulaires des postes.

Plusieurs documents sur la gouvernance viennent étayer les activités de recrutement et de dotation à la Ville :

- La Politique sur le recrutement et la dotation établit les principes-cadres des pratiques de recrutement et de dotation. Cette politique précise que « [l]a Ville entend recruter et maintenir un effectif très compétent, qualifié et divers, en faisant appel à des pratiques de dotation justes, transparentes et équitables. Les nominations internes sont fondées sur le principe du mérite ou sont conformes à la convention collective se rapportant aux postes à pourvoir. Les nominations externes sont fondées sur le principe du mérite »¹.
- Les Lignes directrices sur l'équivalence des études et de l'expérience pour les besoins du recrutement et de la dotation (les « Lignes directrices sur l'équivalence ») offrent une certaine marge de manœuvre dans les décisions d'embauche en ce qui a trait aux exigences relatives aux études et à l'expérience définies dans les descriptions de poste.
- Pour les postes du GEDP, qui ont fait l'objet de cette enquête, les Conditions d'emploi du GEDP indiquent les circonstances dans lesquelles il faut obligatoirement afficher les postes pour tenir des concours.

Objectif et portée de l'enquête

L'objectif de cette enquête a consisté à prendre connaissance des allégations déposées sur la LDFA relativement à certaines activités de recrutement et de dotation pour des postes du GEDP au sein d'OC Transpo; ces allégations comprenaient :

- contourner les processus formels d'embauche (soit les concours) et nommer les personnes sélectionnées personnellement;
- nommer des personnes qui n'avaient pas les compétences nécessaires.

Dans notre enquête, nous nous sommes contentés de savoir si les allégations étaient fondées, et si oui, de déterminer la ligne de conduite à adopter pour chacun des

¹ Politique sur le recrutement et la dotation de la Ville d'Ottawa (septembre 2024).

problèmes signalés. Nous présentons dans ce rapport les autres problèmes de contrôle cernés et validés durant l'enquête. Cette enquête a été consacrée à certaines activités de recrutement et de dotation exercées par OC Transpo, essentiellement entre 2021 et 2025, qui ont porté sur les postes des classifications comprises entre le GEDP02 et le GEDP08 (soit des surintendants, des gestionnaires de programme, des gestionnaires et des directeurs). Cette enquête a été limitée aux activités de recrutement et de dotation visées dans des signalements déposés sur la LDFA. Nous **n'avons pas** revu d'autres activités de recrutement et de dotation pour évaluer la généralisation des problèmes soulevés.

Nous attirons l'attention du lecteur sur la distinction importante à faire entre l'enquête et la vérification. La vérification vise à donner un degré élevé d'assurance sur les constatations et comporte généralement des analyses et des sondages rigoureux. Bien que cette enquête se soit déroulée systématiquement et professionnellement, l'envergure des activités exercées par le BVG a été limitée par rapport à une vérification, et ces activités ont été consacrées exclusivement aux allégations portées à notre attention. D'autres éléments pourront entrer en ligne de compte dans le cadre de l'Audit des ressources humaines, qui a été approuvé dans le [Plan de travail d'audit 2026-2027](#) du BVG.

Nous invitons le lecteur à consulter l'[appendice 1](#) pour prendre connaissance d'autres détails sur l'objectif, l'approche et la méthodologie de cette enquête.

La valeur de l'enquête : Cette enquête a mis en lumière des lacunes dans les pratiques de recrutement et de dotation d'OC Transpo et a donné lieu à des recommandations destinées à renforcer la gouvernance, l'équité et la transparence de ces pratiques.

Conclusion

L'enquête a permis de justifier les allégations liées aux nominations faites par OC Transpo. Ces allégations portaient sur la nomination de personnes qui ne répondaient pas aux exigences minimums des postes à pourvoir et sur les nominations effectuées pour pourvoir des postes permanents ou temporaires d'une durée de plus de 12 mois. Cette enquête a aussi permis d'identifier les personnes sélectionnées dans les concours et qui ne répondaient pas aux exigences minimums des postes à pourvoir, sans qu'il y ait de documents ni de justifications versés aux dossiers pour étayer les décisions des gestionnaires de l'embauche. L'embauche de personnes qui ne réunissent pas les compétences voulues crée des inégalités et des injustices dans les processus de

recrutement et de dotation, et l'absence de ces compétences pourrait donner lieu à des problèmes opérationnels.

Malgré tout, la direction a indiqué qu'à son avis, elle avait embauché des personnes d'expérience, qui étaient bien adaptées à ces fonctions, ce qui renforce la nécessité de procéder à des évaluations des emplois à intervalles réguliers pour s'assurer que les exigences relatives aux études et à l'expérience correspondent toujours aux impératifs du poste et aux réalités opérationnelles.

Nous avons attribué, à chacune des constatations de ce rapport, une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Les cotes sont définies dans l'[appendice 2](#).

Constatations et recommandations de l'enquête

1. Des nominations ont été effectuées pour pourvoir des postes permanents et temporaires d'une durée de plus de 12 mois

Cote de priorité :
modéré

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les nominations consistent à sélectionner directement des personnes pour pourvoir des postes, sans tenir de concours. Selon les Conditions d'emploi du GEDP, « [l]es nouveaux postes, les postes permanents vacants et les postes temporaires vacants d'une durée de plus de 12 mois doivent être annoncés dans le cadre d'un concours ».² Nous avons relevé 10 contraventions à cette exigence, qui mettent en cause des nominations à des postes permanents ou temporaires d'une durée de plus de 12 mois. Dans le même temps, 7 des 10 personnes nommées ne répondaient pas aux exigences relatives aux études et à l'expérience des postes à pourvoir, exposées dans la description de poste. Bien que dans certains cas, il s'agisse de la ligne de conduite la plus efficace à tenir, les nominations peuvent comporter des inconvénients si elles sont faites à mauvais escient ou qu'elles sont surutilisées. Les nominations réduisent l'équité et la transparence des pratiques de dotation et peuvent avoir un impact négatif sur la fidélisation des employés. En outre, dans les cas où les personnes embauchées ne répondaient pas aux exigences des postes, un concours permet de recruter des candidats plus compétents et mieux qualifiés pour les postes à pourvoir.



D'après nos discussions avec la direction, cette dernière sait que de nombreuses nominations ont été faites dans certains secteurs d'activité d'OC Transpo, qu'il y a des inquiétudes à propos des candidats nommés qui ne réunissaient pas les compétences nécessaires et que par conséquent, ces nominations ont donné lieu à la perception

² Conditions d'emploi du Groupe exclu (Direction et professionnels) (GEDP) (décembre 2024).

d'iniquité. La direction a fait savoir que l'ancienne directrice générale des Services de transport en commun avait travaillé en collaboration avec les Services des ressources humaines (SRH) pour confirmer qu'OC Transpo s'attendait à ce que des concours aient lieu et a donné pour consigne d'inviter un représentant des SRH à faire partie du comité d'embauche pour les concours du GEDP.

RECOMMANDATION 1 – RESPECTER LES CONDITIONS D'EMPLOI DU GEDP

Le directeur général des Services de transport en commun devrait, en collaboration avec la cheffe des ressources humaines (CRH), s'assurer que les nouveaux postes, ainsi que les postes permanents et temporaires à pourvoir pour une durée de plus de 12 mois au sein d'OC Transpo sont toujours affichés pour tenir un concours, conformément aux Conditions d'emploi du GEDP. Il faudrait consigner comme il se doit les exceptions, en justifiant clairement les décisions et en en saisissant le fondé de pouvoir compétent pour approbation.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le directeur général des Services de transport en commun travaillera en collaboration avec la cheffe des ressources humaines (CRH) pour renforcer les processus de dotation existants afin de s'assurer que les nouveaux postes, ainsi que les postes permanents et temporaires à pourvoir pour une durée de plus de 12 mois au sein d'OC Transpo sont toujours affichés pour tenir un concours, conformément aux Conditions d'emploi du GEDP. En misant sur nos pratiques fondationnelles actuelles, le directeur général travaillera de concert avec l'équipe de dirigeants des Services de transport en commun afin de préciser les attentes auxquelles doivent répondre les gestionnaires de l'embauche et d'améliorer les processus existants grâce au savoir-faire de l'équipe de recruteurs de cette direction générale et en adoptant des lignes de conduite plus claires pour s'assurer que toutes les exceptions sont consenties selon un processus d'approbation structuré et qu'elles sont toujours consignées dans les dossiers avec une justification transparente.

Depuis le dépôt de la version provisoire du rapport d'audit, le directeur général a renforcé ces attentes auprès de l'équipe de dirigeants des Services de transport en commun, qui les a ensuite communiquées à tout le personnel de direction dans les différents secteurs d'activité.

Le directeur général continuera aussi de faire appel au forum de gestion existant, aux réunions de la direction et aux autres points de contact de la Direction générale pour

renforcer les règles de l'art, de même que pour insister sur l'importance de respecter les politiques et procédures d'embauche ainsi que les règles d'équivalence de la Ville. Il fera aussi appel à ces séances pour répondre aux questions, échanger les études de cas et assurer la concordance parmi toutes les équipes de direction.

Ces procédures améliorées devraient être appliquées d'ici le troisième trimestre de 2026.

2. Des personnes ont été présélectionnées dans le cadre de concours sans pièces justificatives confirmant qu'elles répondaient aux exigences des postes

Cote de priorité :
modéré

Les concours consistent à afficher les postes, à recevoir les candidatures, puis à évaluer et interviewer les candidats potentiels avant de sélectionner les candidats à retenir. Dans le contexte de l'évaluation des candidats potentiels, les Lignes directrices sur l'équivalence expliquent que l'« équivalence, ou une combinaison pertinente d'études et d'expérience [...] [peut être envisagée] parallèlement aux compétences exigées dans la description de poste en vue d'élargir le bassin de candidats ». ³ Conformément aux Lignes directrices, « [en] règle générale, un ensemble équivalent d'études et d'expérience consiste à réduire d'un an les études ou l'expérience et à augmenter [d'autant] l'autre facteur, à savoir les études ou l'expérience ». ⁴



Nous avons observé quatre cas dans lesquels des candidats avaient été présélectionnés dans les concours puis sélectionnés pour pourvoir des postes sans répondre aux exigences minimums définies dans la description de poste. Il faut préciser qu'une équivalence n'a pas pu être établie dans ces scénarios, puisque ni les niveaux d'études ou d'expérience du poste n'ont été respectés ou que la réduction des années d'études ou d'expérience n'a pas été compensée par une augmentation correspondante de l'autre facteur, à savoir les études ou l'expérience. Les documents examinés pendant l'enquête ne comprenaient pas la justification du gestionnaire de l'embauche pour étayer ces décisions.

D'après nos discussions avec la direction, un secteur d'activité qui faisait partie de la portée de l'enquête a récemment été confronté à d'importantes lacunes dans la direction. Afin de stabiliser ce secteur d'activité, la direction s'est engagée à faire des promotions

³ Lignes directrices sur l'équivalence des études et de l'expérience pour les besoins du recrutement et de la dotation (novembre 2018).

⁴ *Ibidem*.

en interne, dans la mesure du possible, et à sélectionner les candidats qui réunissaient des compétences en leadership, une expertise technique et une complémentarité culturelle. Dans un autre secteur d'activité, la direction a cité une pratique établie qui consiste à sélectionner les candidats « suivants les plus qualifiés » dans les cas où il n'y avait pas de candidats qui répondaient rigoureusement aux exigences relatives aux études et à l'expérience (sauf s'il fallait justifier d'une reconnaissance professionnelle).

Ces pratiques nuisent au déroulement de l'évaluation des postes, puisque les niveaux minimums d'études et d'expérience indiqués dans les descriptions de poste et obligatoires pour exercer les fonctions avec compétence ne sont pas atteints, ce qui soulève des questions quant à la pertinence des niveaux minimums d'études et d'expérience indiqués et à la nécessité de soumettre ces postes à une évaluation. Ces pratiques créent aussi des injustices et des iniquités dans les processus de dotation, puisque les personnes qui ont les mêmes compétences ne sont pas traitées sur un pied d'égalité. Par exemple, des personnes qui avaient moins de compétences que celles qui étaient prévues dans la description de poste ont pu ne pas se porter candidates à ces postes, en supposant qu'elles ne seraient pas présélectionnées.

Quand nous lui avons posé des questions sur l'examen et la mise à jour des descriptions de poste pour mieux rendre compte des réalités opérationnelles, la direction a indiqué que récemment, le volume de travail cumulé pour les évaluations de poste l'avait obligée à se servir des descriptions de poste existantes. L'Examen périodique de la Procédure relative aux emplois du GEDP (la « Procédure ») « vise à s'assurer que la documentation sur les emplois est à jour et revue tous les 5 à 10 ans ».⁵ Nous avons confirmé que deux des descriptions de poste applicables n'avaient pas été cotées ni révisées depuis 2013. Ce délai est supérieur à la fréquence précisée dans la Procédure et laisse entendre qu'il faudrait revoir les exigences de ces descriptions de poste relativement aux études et à l'expérience.

RECOMMANDATION 2 – CONSIGNER PAR ÉCRIT LA JUSTIFICATION DU RECRUTEMENT ET DE LA DOTATION

Le directeur général des Services de transport en commun devrait, en collaboration avec la cheffe des ressources humaines, s'assurer que la justification des décisions prises dans le recrutement et la dotation (soit l'établissement des équivalences et la présélection des candidats dans le cadre des concours, entre autres) est consignée et conservée comme il se doit, pour les nominations comme pour les concours.

⁵ Programme d'évaluation des emplois du Groupe exclu (Direction et professionnels) (GEDP) – Examen périodique des emplois du GEDP (avril 2023).

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le directeur général des Services de transport en commun travaillera de concert avec la cheffe des ressources humaines (CRH) pour renforcer les règles de l'art au sein de cette direction générale, en veillant à ce que la justification de toutes les décisions de recrutement et de dotation, dont l'établissement des équivalences, la présélection des candidats et les décisions portant sur les nominations, soit consignée en bonne et due forme et archivée avec cohésion dans l'ensemble de la Direction générale pour les nominations comme pour les concours.

Lorsque les postes seront affichés et pourvus dans le cadre d'un concours, toutes les justifications des décisions d'embauche correspondantes et toutes les procédures de conservation des documents devront suivre le processus établi pour le recrutement organisationnel, dont les exigences relatives à la documentation et versées dans le dossier officiel du concours.

La Direction générale des services de transport en commun fera appel à son équipe de recruteurs interne pour promouvoir l'amélioration de la cohérence dans la documentation, l'application des règles d'équivalence et l'ensemble de l'approche pour tous les postes à pourvoir et tous les processus de dotation.

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici la fin du troisième trimestre de 2026.

RECOMMANDATION 3 – EXAMINER PÉRIODIQUEMENT LES DESCRIPTIONS DE POSTE DU GEDP

Le directeur général des Services de transport en commun devrait, en collaboration avec la cheffe des ressources humaines, s'assurer que les niveaux minimums d'études et d'expérience pour les fonctions du GEDP sont revus périodiquement dans le cadre du processus d'évaluation des postes, selon le cycle suggéré dans la Procédure de l'Examen périodique des postes du GEDP.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le directeur général collaborera avec la cheffe des Ressources humaines afin de veiller à ce que les exigences minimales relatives à l'éducation et à l'expérience pour les postes du GEDP soient revues conformément à la procédure de l'examen périodique des postes du GEDP élaborée et administrée par les RH.

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici la fin du deuxième trimestre de 2027.

Appendice 1 – À propos de l'enquête

Objectif de l'enquête

L'objectif de cette enquête consistait à prendre connaissance des allégations déposées sur la LDFA relativement à certaines activités de recrutement et de dotation d'OC Transpo.

Portée

La portée de notre enquête était limitée à l'évaluation des allégations pour savoir si elles étaient bien fondées et à la détermination, le cas échéant, de la ligne de conduite à adopter pour chacun des problèmes constatés.

L'enquête était consacrée à certaines activités de recrutement et de dotation exercées par OC Transpo, essentiellement entre 2021 et 2025, et portant sur des postes des classifications comprises entre le GEDP02 et le GEDP08 (soit les postes de surintendants, de gestionnaires de programme, de gestionnaires et de directeurs). Cette enquête a été limitée aux activités de recrutement et de dotation évoquées dans les signalements déposés sur la LDFA. Nous **n'avons pas** examiné d'autres activités de recrutement et de dotation pour savoir si les problèmes soulevés étaient généralisés.

Approche et méthodologie de l'enquête

Pour évaluer le bien-fondé des allégations déposées sur la LDFA, nous avons mené les activités suivantes :

- **Examen de la documentation rétrospective** : Cet examen a porté sur la Politique de recrutement et de dotation, sur les Lignes directrices sur l'équivalence des études et de l'expérience pour les besoins du recrutement et de la dotation, de même que sur les Conditions d'emploi du GEDP.
- **Entrevues, discussions et demandes de renseignements** : Nous avons eu des entrevues et des discussions avec la direction d'OC Transpo, les membres du personnel des SRH au service d'OC Transpo, ainsi qu'avec les dénonciateurs anonymes, et nous leur avons adressé des demandes de renseignements.
- **Sondages détaillés** : Nous avons testé certaines activités de recrutement et de dotation, dont l'examen et l'analyse des curriculums vitæ des candidats, des documents des concours (soit les notes de présélection et les barèmes de pointage des concours), des profils des employés dans la gestion des ressources humaines, ainsi que des descriptions de poste.

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations de l'enquête

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à cette enquête.

Cotes de priorité	Description
Priorité critique	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Priorité élevé	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité- ou un risque stratégique majeur, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Priorité modéré	Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur pour les activités opérationnelles, qu'il faut corriger rapidement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement résoudre ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.
Priorité faible	Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficacité. Il faut intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent.

	Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.
--	--

Visitez-nous en ligne (www.bvgottawa.ca).

Suivez-nous sur Bluesky : [@oagottawa.bsky.social](https://bsky.app/profile/oagottawa.bsky.social).

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