2.5.

Rémunération des membres de la haute direction

LE 25 JUILLET 2025

Rapport annuel 2024

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal

Rémunération des membres de la haute direction

La rémunération des membres de la haute direction de la Ville de Montréal (la Ville) et des organismes qu'elle subventionne est un sujet d'intérêt pour nombre de parties prenantes. De façon générale, elle inclut non seulement le salaire de base, mais également d'autres privilèges tels la rémunération incitative, les avantages sociaux et les autres avantages.

Par l'entremise de ses ententes et de ses conventions, la Ville s'est prévalue de son droit d'exercer une surveillance en matière de conditions de travail pour certains organismes municipaux et autres organismes. Ainsi, même si les entités sont indépendantes sur le plan de la gouvernance et de la conduite de leurs activités, leur existence dépend grandement des revenus fiscaux et des subventions financées par les contribuables. Le fragile équilibre entre la capacité d'attirer et de retenir des personnes compétentes représente un défi pour l'ensemble de ces organisations.

Pourquoi faire cet audit?

Étant donné que la rémunération accordée aux membres de la haute direction est financée par les contribuables, il est nécessaire que ces dépenses soient encadrées afin de maintenir la confiance du public dans la gestion des fonds publics. De plus, bien que la divulgation de cette rémunération ne soit pas obligatoire, la transparence est essentielle en raison de la grande sensibilité du sujet et, par surcroît, pour rendre compte des décisions qui ont été prises en matière de rémunération.

Il importe d'évaluer si la rémunération globale accordée aux membres de la haute direction, par les entités auditées, est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance.

Les principaux constats

- Manque de transparence : les conditions de travail, y compris la rémunération des membres de la direction, ne sont pas présentées publiquement.
- Déficiences importantes relevées quant au maintien et à la conservation de documents essentiels.
- Certaines rémunérations se comparent davantage à la rémunération du secteur privé et parapublic.

Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

Des écarts importants quant à la rémunération des membres de la haute direction des entités auditées ont été relevés. L'établissement par la Ville de principes directeurs favoriserait une cohérence des conditions de travail et de la rémunération à un certain degré et permettrait d'obtenir un consensus en matière d'acceptabilité.

Nos recommandations aux entités auditées sont présentées dans les pages suivantes. Ces entités ont eu l'opportunité de donner leur accord.

Sigles

AMD
Agence de mobilité durable

ARTM
Autorité régionale de transport métropolitain

CA
conseil d'administration

CAM
Conseil des arts de Montréal

CE
comité exécutif de la Ville de Montréal

CFA
Commission sur les finances et l'administration

CG
conseil d'agglomération

CM
conseil municipal de la Ville de Montréal

LCV
Loi sur les cités et villes

la Charte
Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec

la Ville
la Ville de Montréal

Loi sur l'accès
Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

MGA
maximum des gains admissibles

OBNL
Organisme à but non lucratif

PDI
programme décennal d'immobilisations

PQDS
Partenariat du Quartier des spectacles

Règlement
Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés, RCE 02-004

RRQ
Régime de rentes du Québec

SDC
Société de développement commercial

SHDM
Société d'habitation et de développement de Montréal

SMPAC
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

SPJD
Société du parc Jean-Drapeau

STM
Société de transport de Montréal

SV
Sécurité de la vieillesse

Table des matières

1. Vue d'ensemble **249**
1.1. Contexte 249
1.2. Entités auditées 250
1.3. Portrait des entités analysées dans le rapport 251
1.4. Encadrement – Relation contractuelle entre la Ville de Montréal et les entités auditées 252
1.5. Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement 254
1.6. Transparence – Exigences législatives et contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle 255
1.7. Principales composantes de la rémunération des membres de la haute direction 256

2. Objectif de l'audit et portée des travaux **257**
2.1. Objectif de l'audit 257
2.2. Portée des travaux 258

3. Résultats de l'audit **259**
3.1. Communication et encadrement en matière de rémunération globale des membres de la haute direction 259
3.1.1. Relations contractuelles entre la Ville de Montréal et les entités auditées en matière de conditions de travail absentes ou non suivies 259
3.1.2. Approbation des budgets de fonctionnement par les instances décisionnelles de la Ville de Montréal ne comprenant pas d'informations relative à la rémunération des membres de la haute direction 262
3.2. Rémunération globale des membres de la haute direction non divulguée publiquement 265
3.3. Encadrement et application des politiques et des directives relatives aux conditions de travail incluant la rémunération 270
3.3.1. Politiques et procédures en matière de conditions de travail à jour et complètes pour la majorité des entités 271
3.3.2. Gestion documentaire déficiente au sein des entités en matière de ressources humaines 273
3.3.3. Application des politiques et des directives en matière de conditions de travail majoritairement satisfaisante 275
3.3.3.1. Non-conformité aux politiques et procédures 277
3.3.3.2. Pratiques conformes aux politiques et procédures jugées inappropriées 277
3.4. Comparaison des conditions de travail des membres de la haute direction 279

4. Conclusion **294**

5. Commentaires des entités auditées **295**

6. Annexes **304**

6.1. Annexe 1 – Organigramme 2023 de la Ville de Montréal 304

6.2. Annexe 2 – Organigramme 2023 de la Société de transport de Montréal 305

6.3. Annexe 3 – Nature des activités et évolution des opérations des entités auditées 306

6.3.1. Ville de Montréal 306

6.3.2. Société de transport de Montréal 307

6.3.3. Société d'habitation et de développement de Montréal 308

6.3.4. Agence de mobilité durable 309

6.3.5. Société du parc Jean-Drapeau 310

6.3.6. BIXI Montréal 311

6.3.7. Conseil des arts de Montréal 312

6.3.8. Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière 313

6.3.9. Partenariat du Quartier des spectacles 314

6.3.10. PME MTL Centre-Ville et PME MTL Est-de-l'Île 315

6.4. Annexe 4 – Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement 317

6.5. Annexe 5 – Exigences législatives ou contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle 320

6.6. Annexe 6 – Échelles (classes) salariales 2023 des entités 321

6.7. Annexe 7 – Progression de l'échelle salariale en 2023 des entités 324

6.8. Annexe 8 – Indexation et ajustement des échelles salariales 328

6.9. Annexe 9 – Rémunération incitative en 2023 329

6.10. Annexe 10 – Conditions générales de travail 331

6.11. Annexe 11 – Régime d'épargne pour la retraite 333

6.12. Annexe 12 – Autres avantages et allocation automobile 334

6.13. Annexe 13 – Responsabilités au sein des entités auditées 336

1. Vue d'ensemble

1.1. Contexte

La rémunération des membres de la haute direction de la fonction publique, dans son ensemble, est un sujet d'intérêt pour nombre de parties prenantes. Il concerne notamment la classe politique, les responsables de la gouvernance des entités, les médias et les contribuables.

En règle générale, la rémunération inclut non seulement le salaire de base, mais également la rémunération incitative, les avantages sociaux et les autres avantages offerts aux membres de la haute direction en contrepartie de leur contribution à l'organisation. Plus un système de rémunération est harmonisé aux objectifs stratégiques d'une organisation, plus on le perçoit comme équitable.

Le recrutement et la rétention de gestionnaires compétents, expérimentés, performants et motivés représentent un défi pour l'ensemble des organisations de la fonction publique au Québec et particulièrement au niveau de l'administration municipale, du transport collectif, des organismes municipaux et des organismes financés par une municipalité. Ceux-ci fournissent des efforts pour offrir des régimes de rémunération concurrentiels et attrayants. Sachant que la rémunération est un facteur clé de la fidélisation du personnel, il faut noter que d'autres facteurs sont aussi de plus en plus importants aujourd'hui notamment la mission et la nature des activités de l'entité ainsi que la culture organisationnelle.

Étant donné que la rémunération accordée aux membres de la haute direction est financée par les contribuables, il est nécessaire que ces dépenses soient encadrées afin de maintenir la confiance du public dans la gestion des fonds publics. De plus, bien que la divulgation de cette rémunération ne soit pas obligatoire, la transparence est essentielle en raison de la grande sensibilité du sujet et, par surcroît, pour rendre compte des décisions qui ont été prises en matière de rémunération.

Au niveau municipal, il n'y a aucune exigence légale ou réglementaire encadrant la rémunération des membres de la haute direction. Ainsi, les entités ont toute la latitude nécessaire pour établir celle-ci contrairement au niveau provincial où le cadre réglementaire prévoit les rôles et les responsabilités des différentes instances concernant la rémunération des membres de la haute direction des sociétés d'État et d'autres organismes faisant partie du périmètre comptable du gouvernement du Québec.

1.2. Entités auditées

Onze entités, incluant la Ville de Montréal (la Ville), la Société de transport de Montréal (STM), des organismes municipaux faisant partie du périmètre comptable de la Ville et d'autres organismes qui sont des entités visées par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), ont été sélectionnées. Voici l'extrait de la LCV définissant la portée du mandat du Bureau du vérificateur général à l'égard de ces organismes :

> *« Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :*
>
> *[…]*
>
> *3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque*
>
> *[…]*
>
> *d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement; »*

Le paragraphe 4° de l'article 573.3.5 de la LCV mentionne ce qui suit :

> *« 4° il est un organisme à but non lucratif qui remplit, le 1er janvier d'une année, les conditions suivantes :*
>
> *a) ses revenus d'au moins une des deux dernières années ont été égaux ou supérieurs à 1 000 000 $;*
>
> *b) il a reçu, au cours de l'année durant laquelle ses revenus ont été égaux ou supérieurs à 1 000 000 $, une aide financière provenant d'une municipalité et dont le montant a été égal ou supérieur à la moitié de ses revenus pour cette année; »*

Pour des fins d'analyse de la rémunération des membres de la haute direction, la figure 1 regroupe les entités en fonction des similarités de leur structure organisationnelle au niveau des membres de la haute direction, des composantes de la rémunération offertes et du degré de contrôle et de surveillance pouvant être exercé par la Ville.

FIGURE 1 | REGROUPEMENT DES ENTITÉS

Administration municipale	Ville de Montréal
Société de transport collectif	Société de transport de Montréal
Organismes municipaux	Société d'habitation et de développement de Montréal Agence de mobilité durable Société du parc Jean-Drapeau BIXI Montréal Conseil des arts de Montréal
Autres organismes	Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière Partenariat du Quartier des spectacles PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île

FIGURE 2 | STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR L'ANNÉE 2023

Administration municipale	La structure organisationnelle de la Ville de Montréal est présentée à l'annexe 1.
Société de transport collectif	La structure organisationnelle de la Société de transport de Montréal est présentée à l'annexe 2.
Organismes municipaux Autres organismes	En général, la structure organisationnelle de ces organismes se compose d'un conseil d'administration, d'une direction générale et d'un nombre de directions sous son autorité immédiate.

1.3. Portrait des entités analysées dans le rapport

L'annexe 3 présente un aperçu de la nature des activités et de l'évolution des opérations des entités visées par l'audit en ce qui concerne le nombre de membres du personnel, de charges totales et de la provenance des revenus de 2019 à 2023.

La description de la nature des activités des entités permet de connaître les services offerts par celles-ci et le secteur d'activité dans lesquels elles opèrent. Ces informations sont des facteurs à considérer pour évaluer l'étendue et la complexité de leurs activités et l'aspect concurrentiel du marché de l'emploi dans lequel elles se classifient.

La provenance des revenus permet également de constater la dépendance financière qu'ont plusieurs entités envers la Ville. Conséquemment, la viabilité financière de ces entités est tributaire des montants versés par la Ville ou par l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) en ce qui concerne la STM.

Ainsi, même si les entités sont indépendantes sur le plan de la gouvernance et de la conduite de leurs activités, leur existence dépend grandement des revenus fiscaux et des subventions financées par les contribuables.

1.4. Encadrement – Relation contractuelle entre la Ville de Montréal et les entités auditées

La Ville conclut des ententes et des conventions avec certaines entités pour formaliser les termes et les conditions des responsabilités que la Ville leur confie en contrepartie, si cela est applicable, d'une contribution financière ou d'honoraires de gestion. La Ville établit les rôles et les responsabilités des parties, les redditions de comptes attendues, les conditions et les modalités de réalisation des mandats et d'autres conditions relatives à la gouvernance et à la gestion de l'entité.

Ces entités auditées sont des personnes morales distinctes de la Ville. Elles sont gouvernées par un conseil d'administration (CA), appuyé par un comité des ressources humaines pour la plupart. L'administration de ces entités relève des dirigeantes et dirigeants choisis pour leurs compétences, selon le mandat de l'entité.

Malgré leur degré d'autonomie, ces entités sont responsables de rendre des comptes à la Ville puisqu'elles gèrent d'importantes ressources du domaine public dans l'intérêt de la population montréalaise. De plus, certaines d'entre elles relèvent d'un service central de la Ville qui doit notamment veiller au respect des ententes ou des conventions. Les grandes lignes directrices et les redditions de comptes en matière de gestion des ressources humaines, selon les lois ou les ententes et les conventions signées entre la Ville et les entités, sont présentées dans le tableau 1.

TABLEAU 1 | EXIGENCES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ENTITÉS	DOCUMENTS	EXIGENCES LÉGALES/CONTRACTUELLES
Société de transport collectif		
Société de transport de Montréal	*Loi sur les sociétés de transport en commun* (chapitre S-30.01)	La *Loi sur les sociétés de transport en commun* attribue les rôles et les responsabilités en matière de pouvoirs de gestion des ressources humaines selon les articles 46, 47, 61, 62, 65, 69, 72 et 73.
Organismes municipaux		
Société d'habitation et de développement de Montréal	*Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C-11.4)	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.
Agence de mobilité durable	Entente approuvée le 16 décembre 2019 par le conseil municipal	Article 5.6 - Gestion des ressources financières : « *Par principe d'équité, l'Agence doit établir les conditions de travail applicables à ses employés* ***en cohérence avec celles applicables aux employés de la Ville.*** »
Société du parc Jean-Drapeau	Convention approuvée le 19 novembre 1996 par le conseil municipal	Article 5.2.1 - Gestion des ressources humaines : « *La Société doit établir, par résolution, les conditions de travail applicables à ses employés comprenant, entre autres, un plan de main d'œuvre, une politique de rémunération globale, un programme d'accès à l'égalité et tout autre élément que lui indiquera le Comité exécutif* ***pour en assurer la conformité aux grandes orientations de la Ville.*** »
BIXI Montréal	Entente de gestion approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal	Article 4.3 - Gestion des ressources humaines : « *La Société doit embaucher les ressources et le personnel requis afin d'assurer son fonctionnement et lui permettre de gérer adéquatement le Système. Elle doit de plus établir, par résolution, les conditions de travail applicables à ses employés.* *L'organigramme de la Société ainsi que le plan d'affectation des ressources humaines requises pour gérer le Système devront être transmis au Directeur*[1] *du service de la Ville pour information.* »
Conseil des arts de Montréal	*Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C-11.4)	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.

[1] Le directeur des projets d'aménagement urbain de la Ville de Montréal.

ENTITÉS	DOCUMENTS	EXIGENCES LÉGALES/CONTRACTUELLES
Autres organismes		
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Convention de subvention approuvée le 18 avril 2023 par le conseil municipal	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.
Partenariat du Quartier des spectacles	Convention de contribution financière approuvée le 17 décembre 2018 par le conseil municipal	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.
PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île	Ententes de délégations approuvées le 25 mars 2021 par le conseil municipal	Article 11.16 - Dispositions administratives : « *L'ORGANISME adopte, maintient en vigueur et transmet sur demande du Directeur*[2]*, les politiques suivantes :* *11.16.4 une politique, des procédures ou des directives relatives à la rémunération des employés et du directeur général, aux frais de déplacement et de représentation de ses employés.* »

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

1.5. Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement

Le conseil municipal (CM) et le conseil d'agglomération (CG) approuvent le budget de fonctionnement de la STM, des organismes municipaux relevant du périmètre comptable de la Ville et d'autres entités faisant partie de son cadre financier. Également, le comité exécutif (CE) peut approuver le budget d'une entité selon son entente.

La Commission sur les finances et l'administration (CFA) fait partie des 11 commissions permanentes de la Ville. Elles sont régies par la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (la Charte) ainsi que par les dispositions du *Règlement sur les commissions permanentes du conseil municipal* (06-009) et du *Règlement sur les commissions permanentes du conseil d'agglomération* (RCG 06-024).

Chacune des commissions permanentes a pour fonction d'étudier tout objet inscrit à son programme d'activité et de faire les recommandations qu'elle juge appropriées au conseil duquel elle relève. Les directives et les exigences en matière d'approbation et d'étude des budgets de fonctionnement et d'investissement, selon les lois ou les ententes et les conventions signées entre la Ville et les entités, sont mentionnées à l'annexe 4.

[2] Le directeur du Service du développement économique de la Ville de Montréal ou sa représentante ou son représentant autorisé.

1.6. Transparence – Exigences législatives et contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle

L'objectif de la reddition de comptes pour les entités est de démontrer que les fonds publics sont gérés de manière responsable et transparente. Elle permet également à la population de prendre connaissance des résultats et de la gestion des activités sur une base annuelle.

En ce qui concerne la rémunération des membres de la haute direction, il importe que les entités accordent de l'importance à la transparence étant donné la sensibilité du sujet. Puisqu'elles ont une autonomie en ce qui a trait à la rémunération, la transparence dans la diffusion de l'information devient nécessaire afin de favoriser l'imputabilité. Les exigences en matière de reddition de comptes selon les lois ou les ententes et les conventions signées entre la Ville et les entités sont présentées à l'annexe 5.

1.7. Principales composantes de la rémunération des membres de la haute direction

TABLEAU 2 | DESCRIPTION DES PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION

COMPOSANTES	DÉFINITIONS	VILLE DE MONTRÉAL SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL	ORGANISMES MUNICIPAUX AUTRES ORGANISMES
Salaire de base	Rémunération garantie et déterminée par contrat ou par une structure salariale en contrepartie d'une prestation de travail et payable selon un intervalle régulier. Rémunération assujettie à une augmentation annuelle selon la performance et déterminée par contrat ou par les politiques salariales de l'entité.	×	×
Rémunération incitative	Rémunération additionnelle au salaire de base, variable et déterminée par contrat ou par les politiques salariales de l'entité selon uniquement la performance individuelle ou selon la performance individuelle et organisationnelle.	× [a]	× [b]
Régime de retraite à prestations déterminées	Régime garantissant un montant de revenu de retraite à vie calculé à l'avance en fonction du salaire de base et du nombre d'années de service. Selon les conditions du régime, celui-ci peut offrir une protection contre l'inflation au revenu de retraite, afin de maintenir le pouvoir d'achat de ses prestataires.	×	Uniquement la Société d'habitation et de développement de Montréal [c]
Régimes d'épargne pour la retraite	Régime fixant le montant total des cotisations à verser de la part des membres du personnel et de l'employeur selon les politiques de l'entité.		×
Voiture de fonction ou allocation de voiture	L'employeur peut, soit fournir directement le véhicule au membre du personnel, soit lui accorder une allocation financière pour couvrir les frais liés à l'utilisation de sa propre voiture à des fins professionnelles. Cette allocation peut être utilisée pour rembourser les dépenses telles que l'essence, l'entretien et la réparation, les assurances et tous les autres frais rattachés.	Uniquement la Ville de Montréal	Uniquement le Conseil des arts de Montréal [d]

[a] Se référer à l'annexe 9 pour la rémunération incitative.

[b] La rémunération incitative a été abolie depuis l'année 2020 pour l'Agence de mobilité durable.

[c] S'applique uniquement pour la Société d'habitation et de développement de Montréal. Elle verse au Régime de retraite par financement salarial de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec au bénéfice du membre du personnel, et ce, à chaque période de paie, des cotisations fixes équivalant à 10 % du salaire de base. Le Régime de retraite par financement salarial de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec est un régime interentreprises à prestations déterminées dont le risque est assumé par les membres du personnel.

[d] S'applique uniquement pour le poste de Directrice générale ou de Directeur général du Conseil des arts de Montréal.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

L'annexe 6 présente tous les postes analysés dans le rapport, lesquels sont rattachés aux membres de la haute direction inclus dans la portée de l'audit.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé une mission d'audit de performance financière portant sur la Rémunération des membres de la haute direction. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001, *Missions d'appréciation directe*, présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif d'évaluer si la rémunération globale accordée aux membres de la haute direction par les entités auditées est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance et de gestion applicables dans un contexte d'entité publique.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit :

TABLEAU 3 | OBJECTIF ET CRITÈRES

OBJECTIF	CRITÈRES
Évaluer si la rémunération globale accordée aux membres de la haute direction par les entités auditées est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance et de gestion applicables dans un contexte d'entité publique.	• La Ville de Montréal et ses instances décisionnelles donnent les orientations, les autorisations et exercent une surveillance en matière de rémunération globale des membres de la haute direction conformément aux ententes municipales approuvées et dans un souci d'une saine gestion des fonds publics. • Les entités produisent et publient une reddition de comptes adéquate à l'égard de la rémunération globale des membres de la haute direction pour fins de transparence. • La rémunération globale des membres de la haute direction est déterminée et accordée conformément aux politiques de gestion des ressources humaines approuvées, appuyée par une évaluation de performance documentée et approuvée par le bon niveau d'autorité. • L'établissement de la rémunération globale des membres de la haute direction est basé sur des pratiques adaptées à une saine gestion des fonds publics et à l'ampleur des activités d'un organisme du secteur public au niveau municipal ou d'une entité visée par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes*.

2.2. Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2023 pour les entités présentées à la section 1.2. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport de l'auditeur indépendant a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés des entités auditées et du Service des ressources humaines et des communications de la Ville. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction des entités auditées concernées ainsi qu'au Service des ressources humaines et des communications de la Ville.

3. Résultats de l'audit

3.1. Communication et encadrement en matière de rémunération globale des membres de la haute direction

La surveillance et l'encadrement exercés par la Ville en matière de conditions de travail pour les organismes municipaux et les autres organismes sont insuffisants. Pour ce qui est de la reddition de comptes, les exigences de la Ville ne sont pas spécifiées pour tous et les rôles et les responsabilités de la Ville en regard des suivis ne sont pas définis.

3.1.1. Relations contractuelles entre la Ville de Montréal et les entités auditées en matière de conditions de travail absentes ou non suivies

En vertu des ententes et des conventions intervenues entre la Ville et certaines entités présentées à la section 1.4., la Ville s'est donnée, pour ces entités, le pouvoir d'exercer une surveillance en matière de gestion des ressources humaines en ce qui concerne les conditions de travail.

Pour les **organismes municipaux**, l'inclusion d'articles précis dans les ententes et les conventions avec la Ville a pour objectif de permettre à celle-ci d'exercer une surveillance et d'encadrer la détermination des conditions de travail du personnel de ces entités, incluant les membres de la haute direction.

Pour les **autres organismes**, l'ajout d'articles spécifiques dans les ententes et les conventions de contributions financières permettrait à la Ville d'avoir un droit de regard sur les conditions de travail du personnel, incluant les membres de la haute direction.

Il est essentiel dans ce contexte de bien établir les rôles et les responsabilités, afin d'assurer le respect et la conformité des ententes et des conventions entre la Ville et les organismes.

Cette mesure permettrait d'assurer la compréhension mutuelle des obligations par les parties et d'éliminer les malentendus et les interprétations divergentes. Elle permettrait également de s'entendre sur certains éléments, notamment la documentation à produire et à partager, le format et les paramètres pour la reddition de comptes et autres actions.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons validé si la Ville et les entités s'assuraient que leurs ententes et leurs conventions étaient respectées en regard des exigences contractuelles en matière de conditions de travail.

TABLEAU 4 RÉPONSES OBTENUES DES ENTITÉS ET DES SERVICES CENTRAUX DE LA VILLE DE MONTRÉAL POUR L'APPLICATION DES ENTENTES OU DES CONVENTIONS

ENTITÉS	EXIGENCES ET DIRECTIVES CONTRACTUELLES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DÉFINIS ENTRE LES PARTIES	VALIDATION DU RESPECT DES ENTENTES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL
Société de transport collectif			
Société de transport de Montréal	Aucune	⊘	⊘
Organismes municipaux			
Société d'habitation et de développement de Montréal	Aucune	⊘	⊘
Agence de mobilité durable	●	●	●
Société du parc Jean-Drapeau	●	●	●
BIXI Montréal	Aucune	⊘	⊘
Conseil des arts de Montréal	Aucune	⊘	⊘
Autres organismes			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Aucune	⊘	⊘
Partenariat du Quartier des spectacles	Aucune	⊘	⊘
PME MTL Centre-Ville	●	●	●
PME MTL Est-de-l'Île	●	●	●

Légende : ● OUI ● NON ⊘ SANS OBJET

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Exigences et directives contractuelles en matière de conditions de travail inexistantes

Tel que présenté au tableau 4, par l'entremise de sa Charte[3], ses ententes et ses conventions, la Ville s'est prévalue de son droit d'exercer une surveillance en matière de conditions de travail pour certains organismes municipaux et autres organismes. Cependant, la Ville ne s'est pas prévalue de ce droit pour les organismes suivants :

- Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM);
- BIXI Montréal;
- Conseil des arts de Montréal (CAM);
- Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière (SMPAC);
- Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS).

Dans cette perspective, elle devrait se donner les moyens contractuels d'encadrer l'ensemble des organismes municipaux et des autres organismes en matière de conditions de travail.

Cet encadrement ne devrait pas se limiter aux autres organismes audités dans le cadre du présent rapport. Toutes les entités visées par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la LCV, qui présentent une dépendance économique à la Ville depuis plusieurs années, selon la nature de leurs activités et de la provenance de leurs revenus et qui gèrent des actifs appartenant à la Ville ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial (SDC), devraient faire l'objet d'une surveillance de cette dernière.

Rôles et responsabilités non définis entre les parties et aucune validation du respect des ententes en matière de conditions de travail

Il n'y a aucune communication bilatérale ni collaboration entre la Ville et les entités en matière de partage et d'échanges d'informations concernant les conditions de travail à l'exception de l'Agence de mobilité durable (AMD) auprès de qui la Ville a partagé des documents à ce sujet. L'AMD les a utilisés à titre de référence pour se renseigner afin de comparer ses conditions de travail à celles offertes par la Ville.

Le tableau 4 montre que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis pour toutes les entités ayant une entente ou une convention avec la Ville. En raison de cette situation, la validation du respect des ententes ou des conventions n'a pas été réalisée pour les articles concernant la gestion des ressources humaines ou la rémunération des membres du personnel.

[3] *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C-11.4).

RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

1. S'assurer que les ententes ou les conventions intervenues ou à intervenir avec les **organismes municipaux** encadrent les conditions de travail des membres de la haute direction, visant à s'assurer qu'elles sont en conformité et en cohérence avec les grandes orientations de la Ville de Montréal.
2. S'assurer que les ententes ou les conventions intervenues ou à intervenir avec les **organismes visés par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes* ayant une dépendance économique récurrente et gérant des actifs de la Ville de Montréal ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial** fournissent des directives permettant à la Ville de Montréal d'exercer une surveillance des conditions de travail des membres de la haute direction.
3. S'assurer d'un encadrement concernant la validation du respect de l'article sur la gestion des ressources humaines ou sur la rémunération des membres du personnel dans les ententes ou les conventions et définir les rôles et les responsabilités des services centraux à la Ville de Montréal attitrés aux différentes entités.

3.1.2. Approbation des budgets de fonctionnement par les instances décisionnelles de la Ville de Montréal ne comprenant pas d'informations relative à la rémunération des membres de la haute direction

En vertu des lois et des ententes, certaines entités doivent faire approuver leur budget auprès des instances décisionnelles de la Ville et certains de ces budgets doivent être présentés à la CFA, tel que présenté à l'annexe 4.

Le processus d'approbation des budgets des entités devrait permettre aux instances décisionnelles de la Ville d'être informées et d'analyser l'évolution du nombre de membres du personnel et la variation de la rémunération totale en fonction des conditions de travail adoptées par les entités au fil des années. Celles-ci doivent être raisonnables et comparables à celles se retrouvant au sein de l'appareil municipal.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu le rapport de la CFA et tous les budgets de fonctionnement produits par l'ensemble des entités auditées. Nous avons donc été en mesure de consulter les informations divulguées en matière de conditions de travail, ainsi que l'évolution de la rémunération totale des membres de la haute direction. Le détail des différentes exigences est mentionné dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 5 INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION FOURNIES DANS LES PRÉSENTATIONS ET DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DES ENTITÉS AUX INSTANCES DÉCISIONNELLES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

ENTITÉS	APPROBATION DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2023	ÉTUDE DU BUDGET PAR LA COMMISSION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION	RAPPORT DE LA COMMISSION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION - INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION	DOCUMENTS ET PRÉSENTATIONS BUDGÉTAIRES DES ENTITÉS
Administration municipale				
Ville de Montréal	CG22 0731 CM22 1378	🟢	🔴	🔴
Société de transport collectif				
Société de transport de Montréal	CG22 0733	🟢	🔴	🟡
Organismes municipaux				
Société d'habitation et de développement de Montréal	CM22 1383	🟢	🔴	🔴
Agence de mobilité durable	CM22 1384	🟢	🔴	🔴
Société du parc Jean-Drapeau	CG22 0739	🟢	🔴	🔴
BIXI Montréal	CE22 2107	🔴	⊘	🔴
Conseil des arts de Montréal	CG22 0736	🟢	🔴	🟢
Autres organismes				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Aucune[a]	🟢	🔴	🔴
Partenariat du Quartier des spectacles	Aucune	Aucune	⊘	⊘
PME MTL Centre-Ville	Aucune	Aucune	⊘	⊘
PME MTL Est-de-l'Île	Aucune	Aucune	⊘	⊘

Légende : 🟢 OUI 🟡 Divulgation existante 🔴 NON ⊘ SANS OBJET

[a] L'annexe 4 indique que la contribution totale a été basée sur le budget de fonctionnement 2023 selon la convention de subvention, celle-ci a été approuvée par le conseil municipal.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Étude du budget par la Commission sur les finances et l'administration

Tel que présenté au tableau 5, pour **les organismes municipaux**, seul le budget 2023 de BIXI Montréal n'a pas été examiné par la CFA de la Ville. Pour l**es autres organismes**, seule la SMPAC doit déposer son budget à la CFA. Il est raisonnable de considérer que les budgets de l'ensemble des organismes municipaux devraient être étudiés par la CFA. Pour les autres organismes, la Ville, à sa discrétion, pourrait demander le dépôt de leur budget.

Rapport de l'étude publique des budgets 2023 par la Commission sur les finances et l'administration

À la suite de l'examen du rapport de l'étude publique des budgets de 2023, celui-ci ne fait mention d'aucune information ou divulgation relative aux conditions de travail et aux charges liées à la rémunération tel qu'illustré dans le tableau 5. Aucun constat ni recommandation n'est fait concernant ces éléments.

Documents et présentations budgétaires

La Ville indique, dans son budget de fonctionnement 2023 au tableau 145, une analyse de la rémunération et des cotisations de l'employeur, en détaillant la rémunération, les charges sociales, les avantages sociaux et le nombre de personnes pour chaque catégorie d'emploi. Cependant, l'information concernant les membres de la haute direction n'est pas distinguée dans ce tableau.

En ce qui a trait à la STM, les documents budgétaires déposés à la Ville ne font pas mention de la rémunération, des charges sociales, des avantages sociaux, à l'exception du nombre de membres du personnel pour chaque catégorie d'emploi dans son budget 2023. Cette dernière devrait également présenter de manière distincte les informations concernant les membres de la haute direction. Il est cependant à noter qu'un cadre financier pour le fonctionnement sur 5 ans est remis à l'ARTM et au ministère des Transports et de la Mobilité durable du Québec. Celui-ci présente le nombre de personnes ainsi que la rémunération totale des membres du personnel de la STM gagnant plus de 200 000 $ par année, incluant le salaire de base et les avantages sociaux.

Les organismes municipaux, quant à eux, déposent leurs présentations budgétaires et présentent l'évolution du nombre de membres du personnel et du total de la rémunération et des cotisations de l'employeur pour chaque catégorie d'emploi, à l'exception de BIXI Montréal. Cette reddition de comptes s'avère nettement insuffisante. Tous les organismes municipaux devraient déposer leurs présentations budgétaires selon les informations prescrites par la Ville et présenter distinctement les informations relatives aux membres de la haute direction.

RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

4. S'assurer que l'ensemble des **organismes municipaux** déposent leur budget à la Commission sur les finances et l'administration pour fins d'étude.
5. Fournir des directives claires concernant la reddition de comptes de la rémunération des membres de la haute direction dans les présentations ou les documents budgétaires pour que les services centraux et les instances décisionnelles de la Ville de Montréal et sa Commission sur les finances et l'administration puissent exercer leur rôle de surveillance à ce sujet.

3.2. Rémunération globale des membres de la haute direction non divulguée publiquement

La divulgation publique de la rémunération des membres de la haute direction ne fait pas partie des bonnes pratiques instaurées par les organes de gouvernance de la Ville, des organismes municipaux et des autres organismes.

Bonne pratique à instaurer

En vertu des lois et des ententes intervenues entre la Ville et certaines entités, toutes les entités auditées dans ce rapport doivent produire une reddition de comptes annuelle telle que présentée à la section 1.6. et décrite à l'annexe 5. Ce document peut inclure les éléments suivants :

- le mot des dirigeantes et dirigeants;
- la gouvernance;
- le CA et le comité de direction;
- les faits saillants;
- le bilan des activités et des réalisations;
- la rémunération des membres du CA et du comité de direction;
- les états financiers et autres informations.

Tout d'abord, une divulgation exhaustive des composantes de la rémunération des membres de la haute direction dans la reddition de comptes annuelle est indispensable, particulièrement pour attester que la gouvernance au sein de l'entité à ce propos est menée de façon transparente et responsable. Par ailleurs, une telle divulgation vise à préserver la confiance du public envers la fonction publique municipale et les organismes obtenant majoritairement leur financement d'une administration municipale de façon récurrente. L'information devrait donc être à la portée de toutes et de tous sans devoir passer par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1) (Loi sur l'accès).

À titre de bonne pratique, la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), appliquée au provincial, énumère à l'article 39, entre autres, les informations à divulguer :

- le salaire de base versé;
- la rémunération incitative versée;
- le boni à la signature versé;
- la contribution aux régimes de retraite assumée par l'entité pour l'année visée;
- les autres avantages versés ou accordés, dont ceux relatifs aux assurances collectives et l'indemnité de départ versée, le cas échéant.

Nous préconisons la hiérarchie selon l'organigramme des entités afin d'identifier les postes dont la rémunération devrait faire l'objet d'une divulgation et non uniquement les 5 dirigeantes ou dirigeants les mieux rémunérés de l'entité tel qu'exigé par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02).

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu l'ensemble des documents de reddition de comptes annuelle pour retracer les informations présentées concernant la rémunération globale pour les membres de la haute direction.

TABLEAU 6 INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DE LA DIRECTION PRÉSENTÉES DANS LES DOCUMENTS DE REDDITION DE COMPTES ANNUELLE

ENTITÉS	OBLIGATION DE PRODUIRE UNE REDDITION DE COMPTES	DOCUMENT DE LA REDDITION DE COMPTES 2023	DIVULGATION PUBLIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION
Administration municipale			
Ville de Montréal	●	Reddition de comptes financière	Aucune
Société de transport collectif			
Société de transport de Montréal	●	Rapport d'activité	●
Organismes municipaux			
Société d'habitation et de développement de Montréal	●	Rapport annuel	Aucune
Agence de mobilité durable	●	Rapport annuel	Aucune
Société du parc Jean-Drapeau	●	Rapport annuel	Aucune
BIXI Montréal	●	Rapport d'activité	Aucune
Conseil des arts de Montréal	●	Rapport annuel	Aucune
Autres organismes			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	●	Rapport annuel	Aucune
Partenariat du Quartier des spectacles	●	Reddition de comptes non publique	⊘
PME MTL Centre-Ville	●	Rapport annuel général non public	⊘
PME MTL Est-de-l'Île	●	Rapport annuel général non public	⊘

Légende : ● OUI ⊘ SANS OBJET

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Divulgation de la rémunération des membres de la haute direction

Tel que présenté au tableau 6, l'ensemble des entités auditées doit produire un document de reddition de comptes annuelle. Pour 2023, aucune entité n'a divulgué d'informations sur la rémunération des membres de la haute direction, à l'exception de la STM. En effet, dans son rapport d'activités, celle-ci divulgue des informations relatives à la rémunération de certains membres de la haute direction. Cependant, elle ne fournit pas d'informations sur la rémunération incitative, l'indemnité de départ versée et la description des modalités établies pour chaque élément de la rémunération présenté au rapport d'activité.

Au niveau municipal, il n'y a aucune exigence réglementaire ni législative à ce sujet. Cependant, nous jugeons nécessaire d'adopter cette pratique au sein de l'appareil municipal afin de présenter publiquement, en toute transparence, la rémunération des membres de la haute direction.

Dispositions de la Loi sur l'accès

La Loi sur l'accès permet de bénéficier d'un droit d'accès aux documents des organismes publics dans l'exercice de leurs fonctions. Le droit d'accès aux documents n'est pas absolu et peut comporter des restrictions.

Certains renseignements personnels sont considérés comme ayant un caractère public tels que le nom, le titre, la fonction, la classification, le traitement, l'adresse, l'adresse de courrier électronique et le numéro de téléphone du lieu de travail d'un membre d'un organisme public, de son CA ou de son personnel de direction[4].

L'article 5 de la Loi sur l'accès indique notamment que les organismes municipaux suivants sont soumis à cette loi :

« Les organismes municipaux comprennent :

1° une municipalité, une communauté métropolitaine, une régie intermunicipale, une société de transport en commun et l'Administration régionale Kativik;

2° tout organisme que la loi déclare mandataire ou agent d'une municipalité et tout organisme dont le conseil d'administration est formé majoritairement de membres du conseil d'une municipalité;

2.1° tout organisme dont le conseil d'administration est formé d'au moins un élu municipal siégeant à ce titre et dont une municipalité ou une communauté métropolitaine adopte ou approuve le budget ou contribue à plus de la moitié du financement;

[…] »

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu les documents pour identifier les entités soumises à la Loi sur l'accès selon les dispositions de l'article 5 de la Loi sur l'accès.

[4] Extrait de l'article 57 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.*

TABLEAU 7 ENTITÉS ASSUJETTIES À LA *LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS*

ENTITÉS	TYPE D'ORGANISME	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST FORMÉ D'AU MOINS UNE ÉLUE OU UN ÉLU MUNICIPAL	LA VILLE DE MONTRÉAL APPROUVE LE BUDGET OU CONTRIBUE À PLUS DE LA MOITIÉ DES REVENUS	ASSUJETTIE À LA *LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS*
Administration municipale				
Ville de Montréal	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
Société de transport collectif				
Société de transport de Montréal	Société de transport	S. O.	S. O.	Oui
Organismes municipaux				
Société d'habitation et de développement de Montréal	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
Agence de mobilité durable	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
Société du parc Jean-Drapeau	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
BIXI Montréal	Organisme à but non lucratif	Non	Oui	Non
Conseil des arts de Montréal	Personne de droit public	Non	Oui	Non
Autres organismes				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Organisme à but non lucratif	Non	Oui	Non
Partenariat du Quartier des spectacles	Organisme à but non lucratif	Non	Oui	Non
PME MTL Centre-Ville	Organisme à but non lucratif	Oui	Oui	Oui
PME MTL Est-de-l'Île	Organisme à but non lucratif	Oui	Oui	Oui

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Quatre des entités auditées sont des organismes à but non lucratif (OBNL) et bien que la Ville contribue à plus de la moitié de leurs revenus, leur CA n'est pas composé d'au moins une élue ou un élu de la Ville. Ces entités ne sont donc pas assujetties à la Loi sur l'accès. Ainsi, dans notre rapport, certaines informations et données au sujet des membres de la direction de ces entités ne peuvent pas être divulguées.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

6. Exiger des organismes municipaux et des organismes visés par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes* ayant une dépendance économique récurrente, gérant des actifs de la Ville de Montréal ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial, la divulgation de l'ensemble des composantes de la rémunération des membres de la haute direction dans leur rapport annuel ou rapport d'activité pour les postes de Directrice générale ou de Directeur général ainsi que pour les gestionnaires sous leur autorité immédiate.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL, À L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE, À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU, À BIXI MONTRÉAL, AU CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE, AU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES, À PME MTL CENTRE-VILLE ET À PME MTL EST-DE-L'ÎLE

7. Divulguer dans leur reddition de comptes annuelle l'ensemble des composantes de la rémunération des membres de la haute direction énumérées ci-dessous pour les postes de Directrice générale ou Directeur général ainsi que pour les gestionnaires sous leur autorité immédiate ou selon l'organigramme, notamment lorsqu'applicable :

- le salaire de base versé;
- la rémunération incitative versée;
- le boni à la signature versé;
- la contribution aux régimes de retraite assumée par l'entité pour l'année visée;
- les autres avantages versés ou accordés, dont ceux relatifs aux assurances collectives et l'indemnité de départ versée, le cas échéant.

3.3. Encadrement et application des politiques et des directives relatives aux conditions de travail incluant la rémunération

La conformité sur l'application des politiques et des procédures relatives aux conditions de travail et de rémunération est variable et mérite certaines rectifications. Quant à la gestion documentaire, un redressement est nécessaire pour la majorité des entités auditées.

Dans le cadre de nos travaux, les entités auditées ont été évaluées selon les niveaux de résultat suivants :

TABLEAU 8 | DÉFINITIONS DES NIVEAUX DE RÉSULTAT

NIVEAUX	DÉFINITIONS
Satisfaisant	Répond aux attentes de manière suffisante.
À améliorer	Nécessite des ajustements et des rectifications pour atteindre un niveau satisfaisant.
Déficience	Comporte une faiblesse significative et nécessite des ajustements et des modifications importantes pour atteindre un niveau satisfaisant.

3.3.1. Politiques et procédures en matière de conditions de travail à jour et complètes pour la majorité des entités

Les organisations doivent se doter de politiques et de directives traitant de la gestion des ressources humaines et celles-ci doivent être mises à jour lorsque des modifications sont apportées. Les conditions de travail telles que la rémunération globale, les descriptions de postes et les structures salariales doivent être déterminées, documentées et approuvées en temps opportun par le bon niveau d'approbation. Généralement, dans le cas des membres de la haute direction, les contrats d'emploi indiquent des éléments de rémunération spécifiques au poste occupé.

Ces politiques et ces procédures jouent un rôle crucial dans le fonctionnement efficace et homogène de toute organisation. Elles fournissent un cadre structuré qui guide les actions, les décisions et les comportements des gestionnaires et des parties prenantes.

Les politiques et les procédures en matière de gestion des ressources humaines permettent notamment :

- de s'assurer que les gestionnaires suivent des pratiques uniformes, peu importe leur rôle ou leur poste afin de réduire les ambiguïtés et les interprétations divergentes;
- d'établir des règles équitables qui s'appliquent à tous les gestionnaires, réduisant ainsi le favoritisme, la discrimination et les conflits internes;
- d'instituer les rôles, les responsabilités et les attentes des gestionnaires pour que les actions soient imputables aux personnes concernées.

Le programme d'évaluation de la performance représente une pratique courante pour évaluer le rendement des membres de la haute direction selon des critères établis. Ce programme encadre le calcul de l'augmentation du salaire de base et le montant de la rémunération incitative, si applicable, selon un système de pointage (grille d'évaluation) bien défini et appliqué de façon uniforme. Une note globale est ainsi déterminée selon les résultats obtenus pour l'ensemble des objectifs, des compétences, des comportements et des réalisations pour l'année.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu les politiques et les directives adoptées de 2019 à 2023 entourant les conditions de travail y compris la rémunération, le programme d'évaluation de la performance, les procès-verbaux du CA, et du comité en matière de gestion des ressources humaines si applicable, et les descriptifs de postes.

TABLEAU 9 | **ADOPTION ET MISE À JOUR DES POLITIQUES ET DES DIRECTIVES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

ENTITÉS	POLITIQUES ET DIRECTIVES COMPLÈTES ET APPROUVÉES	POLITIQUES ET DIRECTIVES MISES À JOUR EN TEMPS OPPORTUN	DESCRIPTIONS DE POSTES ÉCRITES ET COMPLÈTES
Administration municipale			
Ville de Montréal	🟢	🟢	🟢
Société de transport collectif			
Société de transport de Montréal	🟢	🟢	🟢
Organismes municipaux			
Société d'habitation et de développement de Montréal	🟢	🟢	🟢
Agence de mobilité durable	🟢	🟢	🟢
Société du parc Jean-Drapeau	🟢	🔴	🟢
BIXI Montréal	🟢	🟢	🟢
Conseil des arts de Montréal	🟢	🟢	🟢
Autres organismes			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	🟢	🟢	🟢
Partenariat du Quartier des spectacles	🟢	🟢	🟢
PME MTL Centre-Ville	🟢	🟢	🟢
PME MTL Est-de-l'Île	🟢	🟢	🟢

Légende : 🟢 Satisfaisant 🔴 Déficience

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Politiques et directives mises à jour en temps opportun

La *Politique en matière de conditions de travail* de la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) n'a pas été mise à jour depuis 2015.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

8. S'assurer que les politiques et les directives soient complètes, approuvées par le bon niveau d'autorité et mises à jour de façon régulière et en temps opportun.

3.3.2. Gestion documentaire déficiente au sein des entités en matière de ressources humaines

Toute organisation doit se doter d'une gestion documentaire appropriée pour permettre la conservation et la préservation de documents essentiels en matière de ressources humaines. Le dossier d'un membre du personnel inclut principalement des documents administratifs, notamment, les contrats d'embauche ou d'emploi, les évaluations de performance, les attestations de formation, les documents fiscaux, les bulletins de paie, les informations bancaires et autres. Il appartient à l'entité de s'assurer de la pérennité de ce dossier qui permet de démontrer l'existence des personnes en poste et d'indiquer la rémunération globale octroyée.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu tous les bulletins de paie et nous avons procédé à une sélection de postes par niveau de direction de 2019 à 2023 pour obtenir les contrats d'emploi et les évaluations de performance pour l'ensemble des entités auditées.

TABLEAU 10 | CONSERVATION DES DOCUMENTS EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ENTITÉS	BULLETINS DE PAIE	CONTRATS D'EMPLOI OU LETTRES D'EMBAUCHE SIGNÉS	ÉVALUATIONS DE PERFORMANCE ÉCRITES ET SIGNÉES
Administration municipale			
Ville de Montréal	🟢	🟢	🔴
Société de transport collectif			
Société de transport de Montréal	🟢	🟢	🔴
Organismes municipaux			
Société d'habitation et de développement de Montréal	🟢	🟡	🟡
Agence de mobilité durable	🟢	🟢	🟡
Société du parc Jean-Drapeau	🟢	🟡	🔴
BIXI Montréal	🟢	🟢	🟢
Conseil des arts de Montréal	🟢	🟢	🟢
Autres organismes			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	🟢	🟢	🔴
Partenariat du Quartier des spectacles	🔴	🟡	🔴
PME MTL Centre-Ville	🟢	🟡	🔴
PME MTL Est-de-l'Île	🟢	🟢	🟢

Légende : 🟢 Satisfaisant 🟡 À améliorer 🔴 Déficience

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Bulletins de paie

Le PQDS n'a pas été en mesure de nous fournir les bulletins de paie de ses gestionnaires pour les années 2020 et 2021.

Contrats d'emploi ou lettres d'embauche signés et évaluations de performance écrites et signées

Comme l'indique le tableau 10, la majorité des entités n'a pas été en mesure de rendre disponibles des contrats d'emploi et des évaluations de performance. Pour ces cas, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si ces manquements sont dus à une gestion documentaire déficiente ou au fait que les documents n'ont pas été préparés. De plus, dans d'autres cas, les documents n'étaient pas dûment signés.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DE L'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL, À L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE, À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU, À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE, AU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES ET À PME MTL CENTRE-VILLE

9. Avoir une gestion documentaire permettant de préserver et de conserver les documents importants en matière de ressources humaines.

3.3.3. Application des politiques et des directives en matière de conditions de travail majoritairement satisfaisante

Bien qu'il soit essentiel pour les entités de se doter de politiques et de directives en matière de conditions de travail, leur application est essentielle pour préserver l'équité et l'uniformité de celles-ci pour l'ensemble des gestionnaires, peu importe leur poste au sein de l'entité.

Nous avons effectué des tests pour nous assurer que les politiques et les directives adoptées en matière de conditions de travail, ainsi que les contrats d'emploi ont été correctement appliqués dans l'octroi de la rémunération globale. Le tableau suivant présente les résultats des éléments testés :

TABLEAU 11 | CONFORMITÉ SUR L'APPLICATION DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES

ENTITÉS	SALAIRE DE BASE COTISATION DE L'EMPLOYEUR AU RÉGIME DE RETRAITE	ALLOCATION AUTOMOBILE	AUGMENTATION SALARIALE	RÉMUNÉRATION INCITATIVE
Administration municipale				
Ville de Montréal	🟢	🟢	🟢	🟢
Société de transport collectif				
Société de transport de Montréal	🟢	⊘	🟢	🟢
Organismes municipaux				
Société d'habitation et de développement de Montréal	🟢	⊘	🟢	🟢
Agence de mobilité durable	🟢	⊘	🟢	⊘
Société du parc Jean-Drapeau	🟢	⊘	🟢	🟢
BIXI Montréal	🟢	⊘	🟢	🟢
Conseil des arts de Montréal	🟢	🟢	🟢	🟢
Autres organismes				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	🟡	⊘	🟢	🟢
Partenariat du Quartier des spectacles	🟢	⊘	🟢	🟢
PME MTL Centre-Ville	🟡	⊘	🟢	🟢
PME MTL Est-de-l'Île	🟢	⊘	🟢	🟢

Légende : 🟢 Satisfaisant 🟡 À améliorer ⊘ SANS OBJET

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

3.3.3.1. Non-conformité aux politiques et procédures

Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

Nous avons constaté une non-conformité, concernant l'application des échelles salariales, pour laquelle une recommandation a été formulée à la direction du SMPAC pour 1 membre de la haute direction. En effet, ce salaire octroyé en 2023 représentait un ratio de 117 % par rapport au maximum de son échelle.

PME MTL Centre-Ville

En 2020, le CA a approuvé le paiement des heures supplémentaires du Directeur général pour un montant de 37 000 $ même si son contrat d'emploi indiquait qu'aucune rémunération ou compensation ne serait versée pour les heures supplémentaires dans le cadre de ses fonctions. De plus, le Directeur général a approuvé le paiement des heures supplémentaires de son personnel pour un montant total de 150 000 $ en 2020 et de 56 842 $ en 2021, et ce, même si la *Politique de gestion des ressources humaines* indique clairement que les heures supplémentaires ne sont pas monnayables.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE ET À PME MTL CENTRE-VILLE

10. S'assurer que les salaires de base versés aux membres de la haute direction soient conformes aux politiques et aux procédures en vigueur.

3.3.3.2. Pratiques conformes aux politiques et procédures jugées inappropriées

Application constante du montant maximal de la rémunération incitative permise

Pour la SHDM et les PME MTL, la Directrice générale ou le Directeur général a obtenu le plafond maximal de la rémunération incitative versée pour chacune des années, soit de 2019 à 2023. Cette situation a également été relevée pour le CAM, la SMPAC et le PQDS pour 1 de leur membre de la haute direction.

Pour ces organismes, le calcul de la rémunération incitative n'est pas basé sur une note globale et un système de pointage (grille d'évaluation) bien défini et appliqué de façon uniforme. Les évaluations représentent une liste d'objectifs et les résultats ne sont pas évalués selon des indicateurs de performance clairs et mesurables et selon une fourchette de notation pour chacun de ceux-ci, afin d'avoir une note globale.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DE L'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL, AU CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE, AU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES, À PME MTL CENTRE-VILLE ET À PME MTL EST-DE-L'ÎLE

11. S'assurer, spécifiquement pour le poste de Directrice générale ou de Directeur général, que le calcul de la rémunération incitative fait suite à une évaluation de la performance écrite basée sur un système bien défini et appliquée de façon uniforme.

Société d'habitation et de développement de Montréal

La Directrice générale en poste de 2019 à 2023 était une membre du personnel de la Ville qui a été prêtée à la SHDM. Celle-ci a reçu une rémunération forfaitaire correspondant à 7 % du salaire annuel octroyé par la Ville et une rémunération incitative au mérite, indiquées dans le tableau 12, versées de 2019 à 2023.

TABLEAU 12 **RÉMUNÉRATION INCITATIVE VERSÉE À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023**

ANNÉE	RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE DE 7 %	RÉMUNÉRATION INCITATIVE AU MÉRITE DE 15 %	TOTAL
2019	-	30 508 $	**30 508 $**
2020	-	31 318 $	**31 318 $**
2021	19 232 $	32 584 $	**51 816 $**
2022	14 821 $	33 235 $	**48 056 $**
2023	12 792 $	63 313 $	**76 105 $**

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Selon le protocole d'entente approuvé le 19 août 2020 par le CE, un montant forfaitaire de 7 % du salaire de base annuel octroyé par la Ville était versé systématiquement à la Directrice générale, à titre d'ajustement salarial. En effet, la SHDM établissait un salaire ajusté correspondant au salaire de base annuel octroyé par la Ville selon l'échelle salariale de la personne plus cet ajustement salarial. De plus, un montant forfaitaire supplémentaire de 15 % du salaire ajusté de la SHDM était consenti annuellement, selon l'évaluation de performance au mérite.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

12. S'assurer que les ententes convenues pour les membres du personnel de la Ville de Montréal prêtés à un organisme municipal soient cohérentes avec les conditions de travail des cadres de la Ville de Montréal et de l'organisme municipal en question.

3.4. Comparaison des conditions de travail des membres de la haute direction

Des écarts notables dans les conditions de travail des membres de la haute direction entre les entités d'un même groupe sont identifiés.

La réalité économique d'une administration municipale, d'un organisme municipal ou d'un organisme financé majoritairement par une municipalité et le contexte de saine gestion des fonds publics sont des facteurs à prendre en considération pour l'élaboration et la détermination des conditions de travail, y compris la rémunération et les échelles (les classes) salariales.

La majorité des entités s'est adjointe des services d'une firme spécialisée en gestion des ressources humaines dans le cadre de leur processus d'élaboration ou de mise à jour des conditions de travail pour l'ensemble des gestionnaires, incluant les membres de la haute direction.

Les graphiques 1 à 6 présentent les composantes de la rémunération pour l'ensemble des entités auditées afin d'avoir une vue d'ensemble des pratiques appliquées au niveau municipal en matière des conditions de travail.

Dans notre rapport, tel que décrit à la section 3.2., nous avons retiré les informations et les données de BIXI, du CAM, de la SMPAC et du PQDS dans les graphiques 3 et 4 ainsi que dans les annexes 6, 9, 10, 11 et 12 en indiquant la mention « Information confidentielle ».

Salaire de base

Certains postes n'ont pas d'échelle salariale attitrée et sont considérés « hors structure », le salaire de base octroyé étant plus élevé que la dernière échelle établie. Dans ces cas, l'augmentation est uniquement basée sur le taux d'indexation déterminé par l'entité présenté à l'annexe 8.

Par ailleurs, la majorité des postes est rattachée à une échelle salariale composée d'une zone de progression et de maturité. La zone de progression se situe entre le minimum, correspondant généralement à 80 % du maximum, et le maximum correspondant à 100 % de l'échelle. La zone de maturité (performance) se situe entre le maximum et le salaire au mérite correspondant à 120 % du maximum. Dans ces situations, l'augmentation est composée du taux d'indexation en plus de la progression dans l'échelle salariale qui est souvent fonction de la performance.

L'annexe 6 présente tous les postes traités dans le rapport avec les échelles salariales qui y sont rattachées pour l'année 2023. Il en ressort des différences notables entre les entités en termes de niveaux salariaux et de la mise en place d'un salaire au mérite.

L'annexe 7 présente la progression dans les échelles salariales selon la note globale de l'évaluation de performance de la ou du gestionnaire pour l'année 2023. Elle fait état de différences notables pour l'ensemble des entités. De plus, pour certaines entités, il n'y a pas de progression dans les échelles salariales.

L'annexe 8 présente un taux d'inflation cumulatif à Montréal pour les années 2019 à 2023 de près de 20 %. Elle montre également des écarts importants entre les entités par rapport aux taux d'indexation approuvés par celles-ci au cours de cette période de même qu'au niveau de l'effet cumulatif de l'indexation.

Rémunération incitative – versement d'un montant forfaitaire

En 2023, certains membres de la haute direction du secteur public, au niveau municipal, ont bénéficié d'une rémunération incitative généralement octroyée pour une performance marquée de la ou du gestionnaire pendant l'année. Généralement, celle-ci représentait une portion relativement raisonnable de la rémunération.

L'annexe 9 indique que les pratiques en termes de détermination de la rémunération incitative sont très différentes d'une entité à l'autre. Pour certaines entités, il n'y a pas de rémunération incitative.

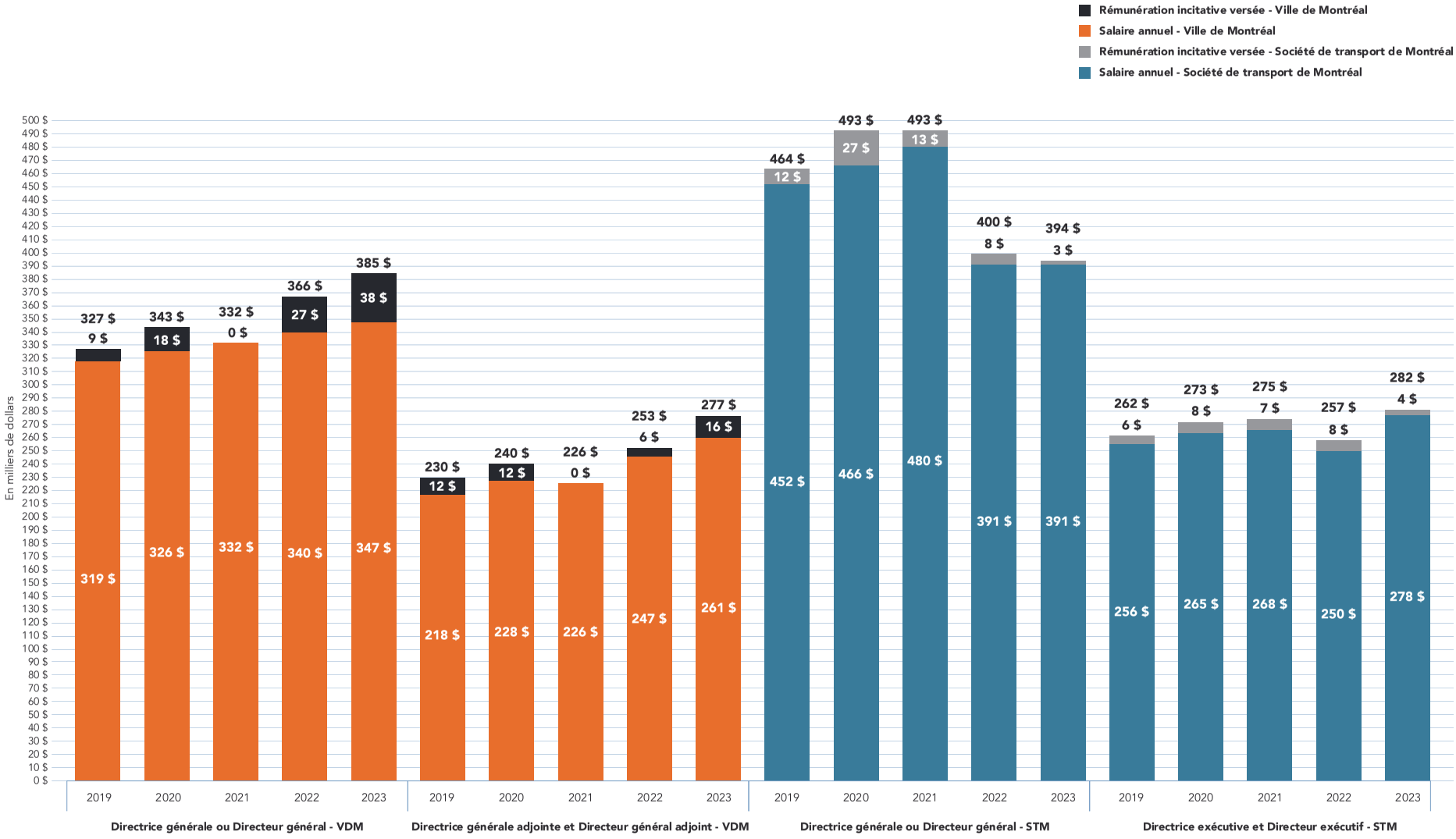
Données salariales pour l'ensemble des entités

Nous avons compilé le salaire de base octroyé et la rémunération incitative versée pour obtenir la rémunération moyenne totale de tous les postes des membres de la haute direction cités à l'annexe 6 afin de produire les graphiques 1 à 6.

Selon les graphiques présentés ci-après, nous constatons les éléments suivants :

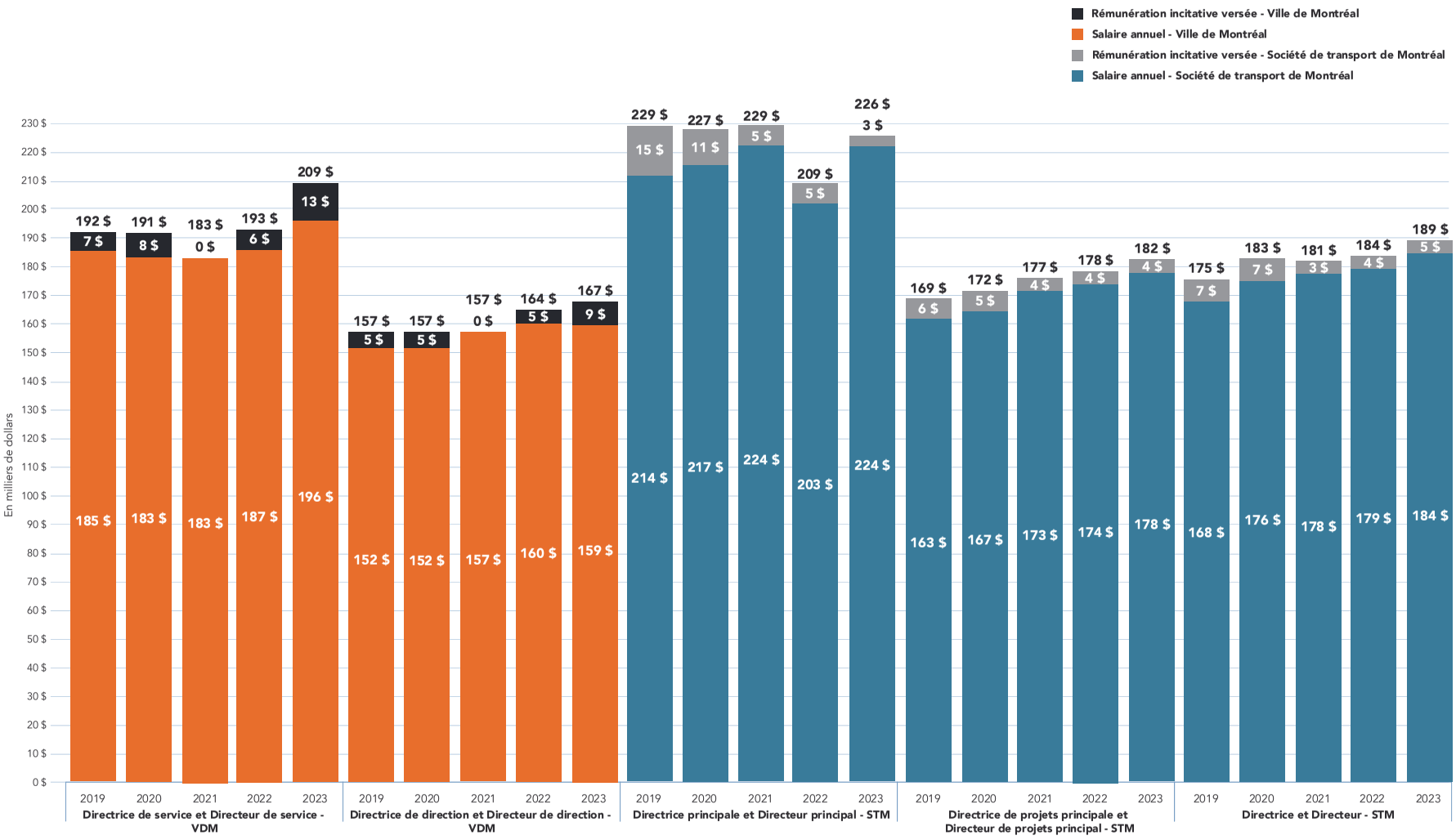
- Il y a un écart important entre la Ville et la STM pour certains des postes présentés et particulièrement, pour le poste de Directrice générale ou de Directeur général;
- Pour les organismes municipaux, la SHDM et l'AMD dominent pour la rémunération de leur Directrice générale ou de leur Directeur général au graphique 3 et l'AMD pour la rémunération de ses gestionnaires au graphique 5. La rémunération de l'ensemble des postes de BIXI Montréal et le CAM se situent en deçà des autres.

GRAPHIQUE 1 | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION À LA VILLE DE MONTRÉAL ET À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

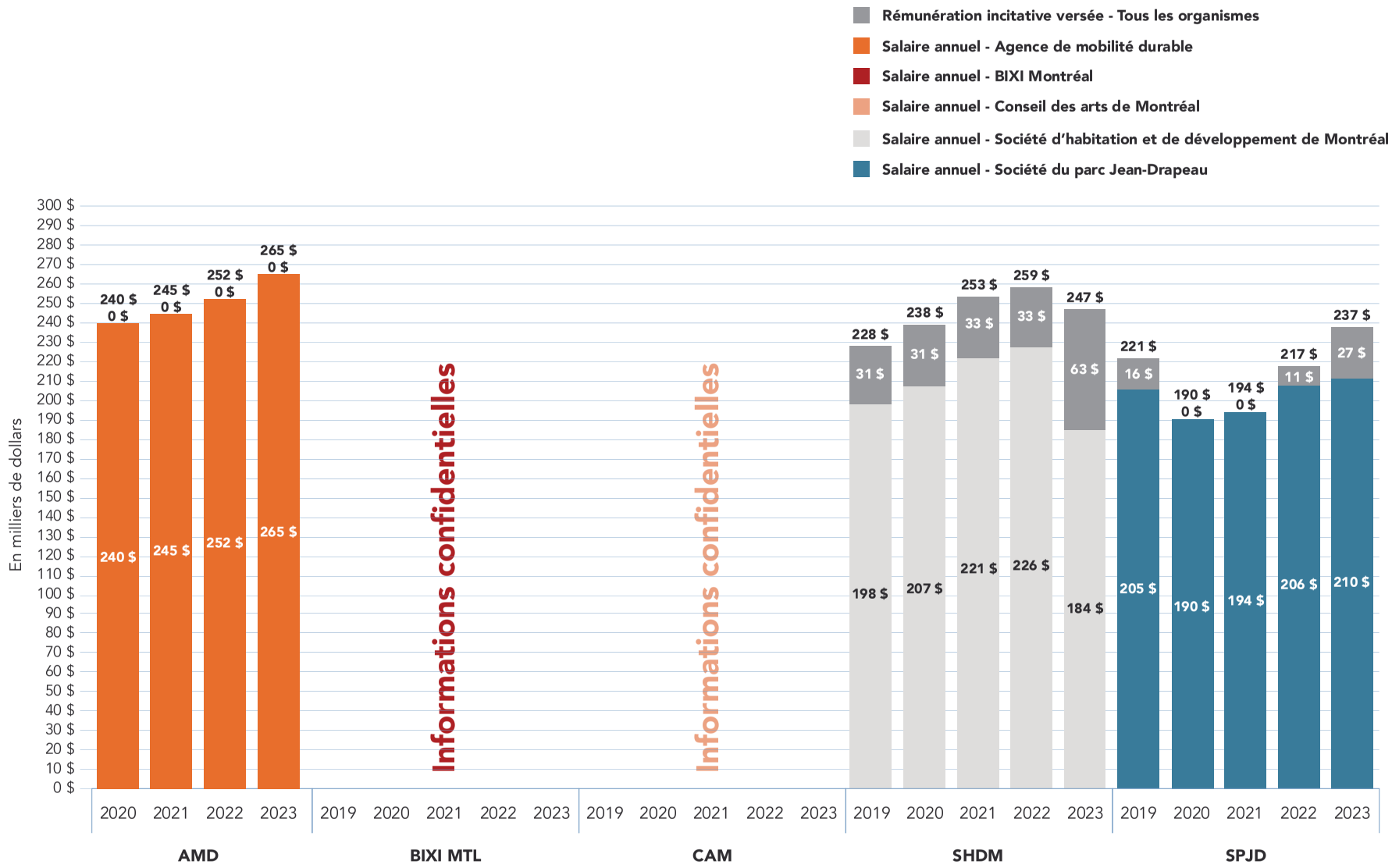
GRAPHIQUE 2 ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION À LA VILLE DE MONTRÉAL ET À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

GRAPHIQUE 3

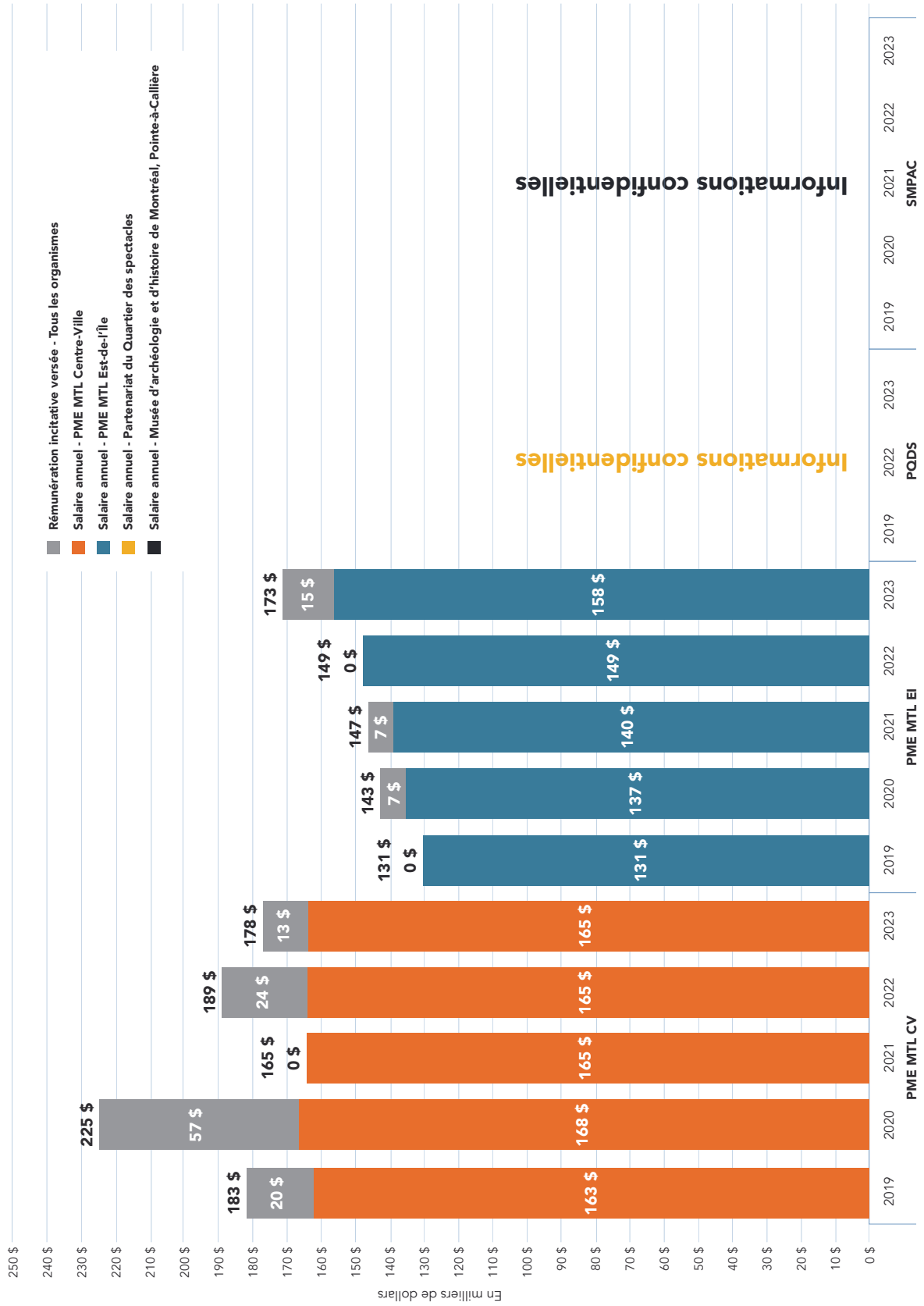
ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LE POSTE DE DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DE DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR LES ORGANISMES MUNICIPAUX



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

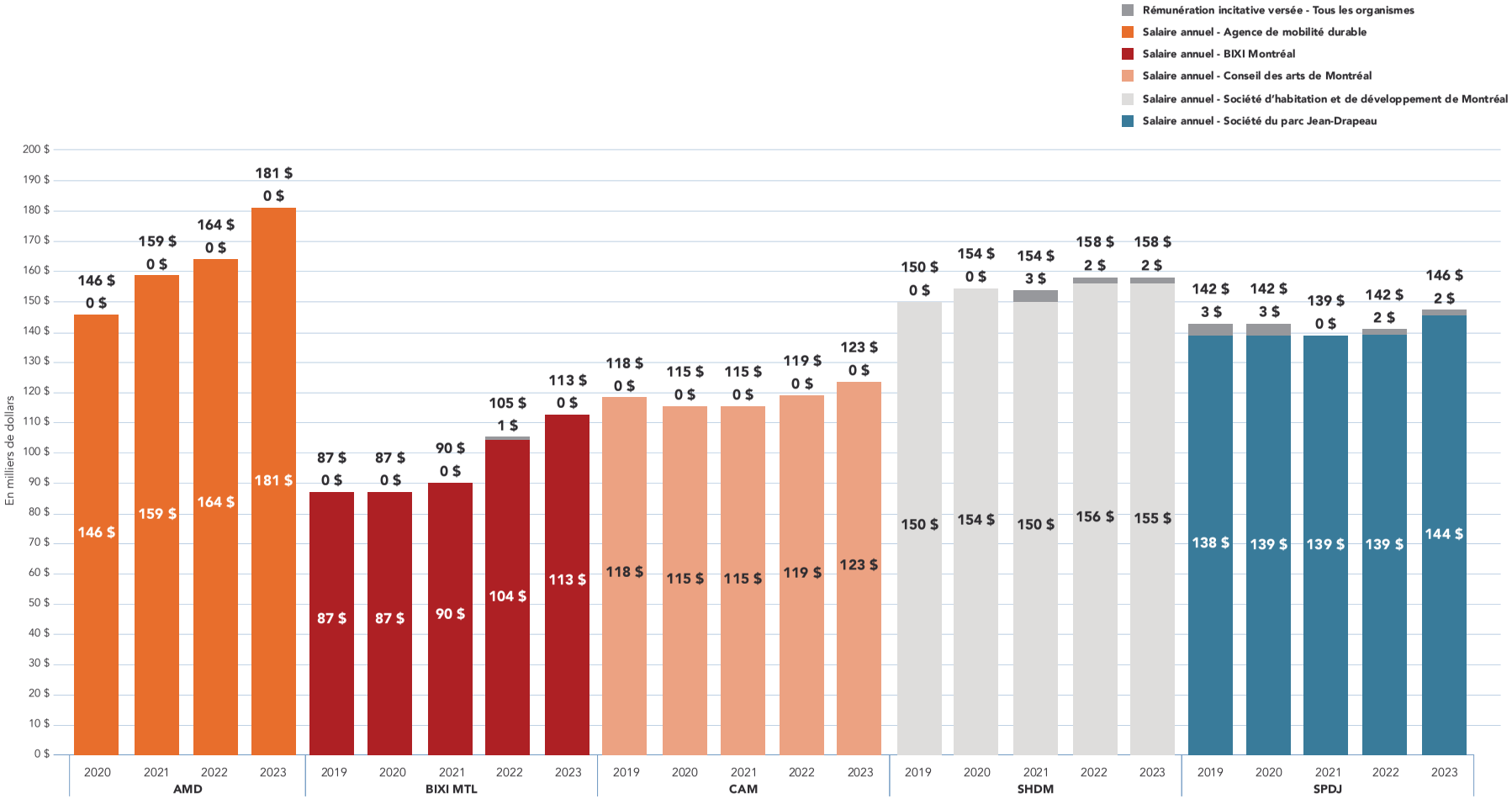
GRAPHIQUE 4

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LE POSTE DE DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DE DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR LES AUTRES ORGANISMES



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

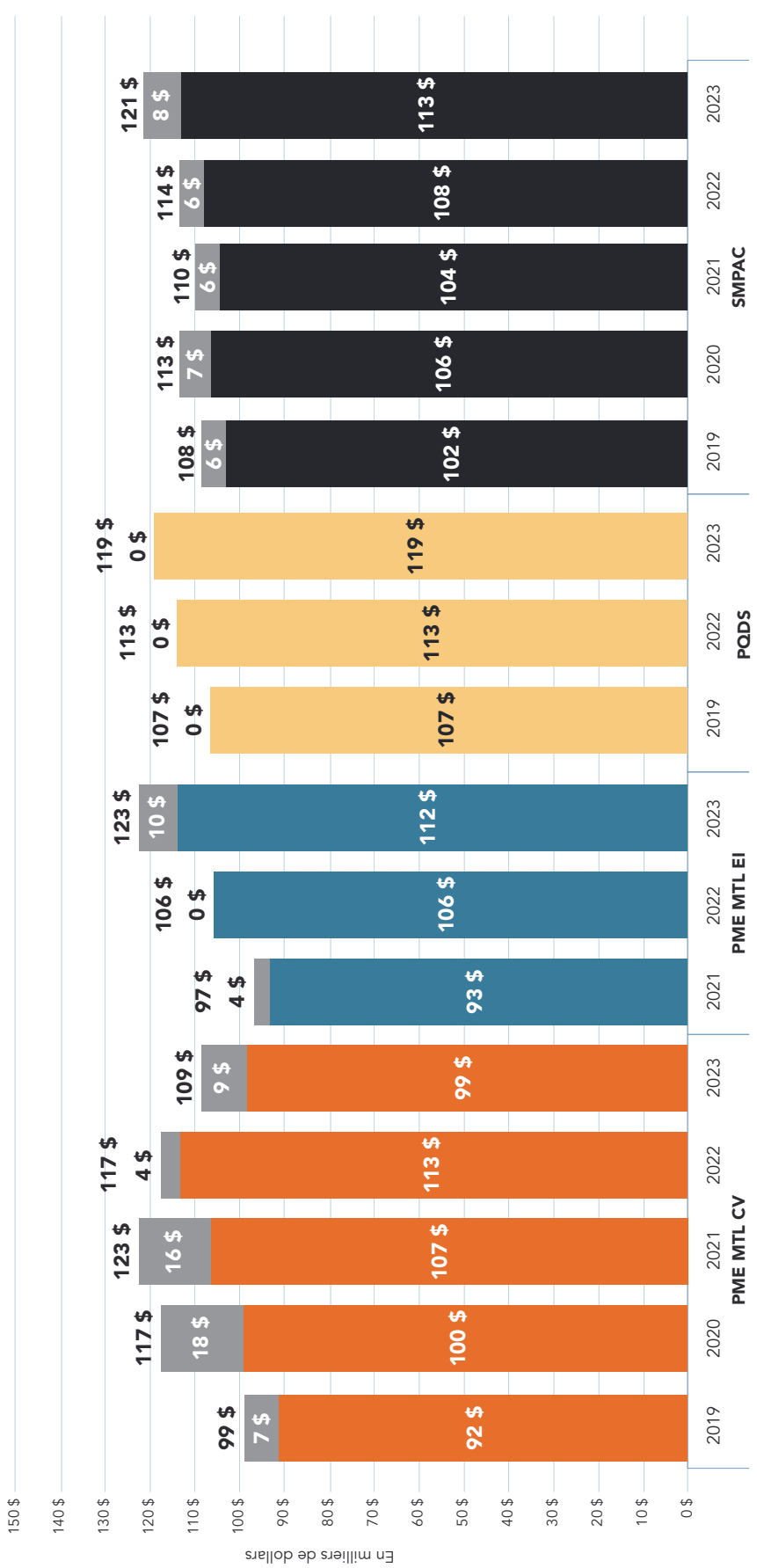
GRAPHIQUE 5 | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LES AUTRES POSTES DE DIRECTION DES ORGANISMES MUNICIPAUX



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

GRAPHIQUE 6

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LES AUTRES POSTES DE DIRECTION DES AUTRES ORGANISMES



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Conditions générales de travail

Nous avons compilé à l'annexe 10, pour les entités auditées, les conditions générales de travail des cadres, y compris les membres de la haute direction, afin d'avoir une vision d'ensemble de celles-ci au sein de l'appareil municipal.

Des disparités entre les entités à cet égard y sont présentées.

Régime de retraite à prestations déterminées

Tous les membres de la haute direction de la Ville et de la STM participent, en addition aux cotisations de leur employeur, à leur propre régime privé de retraite. Pour la SHDM, ses membres participent au régime de retraite par financement salarial de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, qui est un régime interentreprises à prestations déterminées et dont le risque est assumé par les membres du personnel.

La *Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal* (chapitre S-2.1.1) a été sanctionnée en 2014, afin de permettre la suspension de l'indexation systématique des rentes à compter de 2014.

Les cadres de la Ville, y compris les membres de la haute direction, qui n'adhèrent pas au régime de retraite de celle-ci, ont droit à une indemnité compensatoire pour non-participation. Cette indemnité correspond à la valeur de la cotisation de l'employeur au régime. En raison de la santé financière du régime de retraite des cadres, la Ville s'est prévalue de la loi citée précédemment pour suspendre l'indexation des rentes depuis 2014. Le calcul du salaire utilisé pour la prestation est basé sur la moyenne des 3 meilleures années du salaire gagné par le membre du personnel.

En raison de la bonne santé financière du régime de retraite des cadres de la STM, celle-ci s'est tout de même prévalue de la loi citée précédemment. Contrairement à la Ville, elle a été en mesure d'offrir une indexation ponctuelle en raison des surplus générés par la caisse de retraite et selon l'obligation estimée par les actuaires. Le calcul du salaire utilisé pour la prestation est basé sur le principe du salaire de carrière indexé[5], celui-ci représentant la moyenne des salaires annuels passés que la personne a gagnés, ajustés en fonction de l'inflation. On augmente donc le salaire que la personne a gagné au cours de sa carrière selon un taux approuvé par le régime de retraite.

Le tableau 13 montre que les cotisations des membres du personnel sont plus élevées pour la Ville que la STM. Les cotisations de l'employeur étant équivalentes à celles des membres du personnel, de ce fait, la Ville défraye annuellement un montant légèrement plus élevé que la STM. Ce tableau présente une différence entre les deux régimes en ce qui concerne le taux d'accumulation par année de participation à ces régimes.

Pour la Ville, la rente de base pour la portion jusqu'au maximum des gains admissibles (MGA) est ajustée selon le MGA de la pension de la Sécurité de la vieillesse du Canada (SV) et de la rente du Régime de rentes du Québec (RRQ). La rente totale d'une personne retraitée de la Ville correspond au maximum à 2 % du salaire de base utilisé par année de participation incluant la SV et le RRQ.

[5] Un régime salaires de carrière, c'est-à-dire un régime dont la rente est en fonction de la rémunération pour chacune des années définies.

Pour la STM, la rente de base correspond à 2 % du salaire de base utilisé par année de participation. La rente totale de retraite d'une personne retraitée de la STM correspond à 2 % du salaire de base utilisé par année de participation plus la SV et le RRQ.

TABLEAU 13 | RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉTERMINÉES

ENTITÉS	COTISATIONS DES MEMBRES DU PERSONNEL SUR LE SALAIRE DE BASE	BASE DE CALCUL DU SALAIRE UTILISÉ	TAUX D'ACCUMULATION	INDEXATION
Ville de Montréal	**2019** : 7,85 % (MGA[a])/11,35 % Fonds de stabilisation : 0,95 % **2020 à 2022** : 7,35 % (MGA[a])/10,85 % Fonds de stabilisation : 0,90 % Déficit de transfert : 0,03 % **2023** : 8,15 % (MGA[a])/11,65 % Fonds de stabilisation : 0,97 % Déficit de transfert : 0,08 %	Moyenne des 3 meilleures années du salaire gagné	Taux d'accumulation de 1,65 % jusqu'au MGA[a] et 2 % de l'excédent du MGA[a] par année de participation au régime	Aucune indexation
Société de transport de Montréal	**2019** : 6,040 % (janvier à mars) **2019** : 8,246 % (avril à décembre) **2020** : 9,760 % **2021** : 9,760 % **2022** : 10,172 % **2023** : 10,165 %	Salaire carrière indexé	Taux d'accumulation de 2 % par année de participation au régime	Indexation ponctuelle

[a] Maximum des gains admissibles pour 2019 : 57 000 $, 2020 : 58 700 $, 2021 : 61 600 $, 2022 : 64 900 $ et 2023 : 66 600 $.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Régimes d'épargne pour la retraite

En 2023, pour les organismes municipaux et les autres organismes, à l'exception de la SHDM, un régime d'épargne, selon le salaire de base et le niveau de cotisation de la personne, est offert aux membres de la haute direction conformément aux politiques et aux directives en vigueur et les contrats d'emploi approuvés par chaque CA. L'annexe 11 présente les différents éléments.

Elle montre également des différences marquées entre les organismes municipaux et les autres organismes en termes du type de régime d'épargne et des cotisations versées par les organismes à leurs membres du personnel.

Autres avantages accordés

En 2023, les autres avantages et les allocations automobiles des entités sont présentés à l'annexe 12. La Directrice générale ou le Directeur général peut avoir certains avantages additionnels.

Celle-ci indique aussi des différences notables entre les entités. Les autres avantages devraient être scrutés par la Ville afin de s'assurer de la raisonnabilité de ceux-ci.

Enquêtes de rémunération

Plusieurs entités ont mandaté des firmes externes pour réaliser une enquête de rémunération (salariale) afin de s'informer des conditions de travail et des échelons salariaux existant sur le marché de référence pour ainsi offrir une rémunération concurrentielle et attrayante dans un contexte de bonne gestion des fonds publics.

Ces enquêtes, menées auprès de nombreuses organisations afin de déterminer les niveaux de salaire pour des catégories d'emplois spécifiques, sont généralement effectuées par région, par secteur ou selon la classification des emplois et à des fins de comparaison. Combinées à d'autres outils, les enquêtes salariales peuvent fournir des informations utiles pour attirer et retenir les gestionnaires, dont les membres de la haute direction, et ce, dans le cadre d'un plan organisationnel global touchant les ressources humaines.

TABLEAU 14 | IMPACTS SALARIAUX DES ENQUÊTES DE RÉMUNÉRATION

ENTITÉS	NOM	DATE	POSTES CIBLÉS	IMPACTS SALARIAUX
Administration municipale				
Ville de Montréal	Enquête salariale	Février 2018	Cheffes et chefs de section Contremaîtresses et contremaîtres Cheffes et chefs de division Directrices et directeurs Directrices et directeurs de service	Aucun
Société de transport collectif				
Société de transport de Montréal	Analyse de marché sur les échelles salariales Analyse de marché et révision salariale	Octobre 2022 Février 2023	Comité de direction élargi selon l'annexe 2 Comité de direction selon l'annexe 2	Aucun Augmentation
	Avis d'experts	Janvier 2019 Juin 2019 Octobre 2019 Février 2020 Octobre 2020 Septembre 2021 Décembre 2021 Mai 2022	Comité de direction selon l'annexe 2	Selon les avis d'experts, les impacts ont été des augmentations salariales ou aucun changement.
Organismes municipaux				
Société d'habitation et de développement de Montréal	Rapport de données de marché	Novembre 2020	Directrices et directeurs	Augmentation
Agence de mobilité durable	Révision du programme de rémunération	Mars 2020	Directeur général Directrices et directeurs	Augmentation
Société du parc Jean-Drapeau	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
BIXI Montréal	Analyse comparative de rémunération	Février 2022	Tous les postes	Augmentation
Conseil des arts de Montréal	Rapport d'enquête salariale Évaluation des postes et nouvelle structure salariale	Octobre 2022 Novembre 2023	Directrices et directeurs Tous les postes	Aucun Augmentation Nouvelle structure salariale

ENTITÉS	NOM	DATE	POSTES CIBLÉS	IMPACTS SALARIAUX
Autres organismes				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Partenariat du Quartier des spectacles	Profils de rôle, structures salariales et principes de rémunération	Novembre 2021	Tous les postes	Augmentation Restructuration salariale
PME MTL Centre-Ville	Rémunération du Directeur général Rémunération des Directeurs généraux	Juillet 2019 Octobre 2019	Directeur général Directeur général	Aucun Augmentation
PME MTL Est-de-l'Île	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Ville de Montréal

L'enquête salariale de la Ville inclut les niveaux de postes suivants :

- cheffe de section ou chef de section;
- contremaîtresse ou contremaître;
- cheffe de division ou chef de division;
- directrice de direction ou directeur de direction;
- directrice de service ou directeur de service.

La Ville a adopté une approche plus globale dans son analyse des données salariales. En effet, elle ne procède pas à des ajustements salariaux spécifiques par poste en fonction du secteur d'activité et la demande du marché. Ses conclusions montrent que les salaires de base sont alignés avec le marché. Cependant, en ajoutant la rémunération incitative octroyée dans le secteur privé, la rémunération totale est en dessous du marché surtout pour les postes de directrices et de directeurs et ceux de niveaux supérieurs. La municipalité, contrairement à la STM et à certains organismes, a décidé de ne pas ajuster les grilles salariales pour tenir compte des incitations financières offertes par le secteur privé et de ce fait, situe ses salaires en deçà du marché de certains organismes et de la STM.

Société de transport de Montréal

Pour l'enquête de rémunération présentée en février 2023, la firme externe a calculé le salaire de base du 50e percentile du marché privé et parapublic plus le boni cible du 25e percentile du marché parapublic correspondant à 20 % pour le comité de direction et 25 % pour la Directrice générale, pour calculer le maximum normal des échelles salariales de la STM. Contrairement à la Ville, la STM a pris la décision d'ajuster les échelles salariales afin d'inclure la rémunération incitative dans le salaire de base.

Il est à noter que le marché de référence utilisé par la firme externe est composé de grandes sociétés d'État et de sociétés du secteur privé, souvent cotées en bourse, qui sont loin du contexte municipal.

La STM a aussi mandaté cette firme externe pour produire des avis d'experts afin de se renseigner sur le marché de référence concernant les niveaux salariaux à octroyer pour ses membres du comité de direction. Ces avis, spécifiques à chaque poste représentant un domaine d'activité, permettent de déterminer les niveaux salariaux plus précis pour ces postes dans des domaines spécialisés et recherchés. Ces avis ont également répondu à des questions d'ajustements de salaire pour les membres du comité de direction. Les ajustements peuvent refléter le changement de classe salariale pour un poste spécifique en raison notamment d'une redistribution des responsabilités ou de la révision des échelles salariales des postes du comité de direction.

Agence de mobilité durable

La firme externe a utilisé la médiane du marché des emplois repères plus les bonis cibles accordés à ceux-ci dans le secteur privé correspondant, soit de 10 % à 15 % pour les directrices et directeurs et de 20 % pour le Directeur général pour le calcul de l'ajustement aux échelles salariales de l'AMD. Ainsi, contrairement à la Ville, l'AMD a pris la décision d'ajuster les échelles salariales pour prendre en considération la rémunération incitative et ainsi rehausser les échelles. Il est à noter que le marché de référence utilisé par la firme externe est composé notamment de municipalités, de sociétés de transport et de grandes sociétés d'État.

Comparaison des conditions de travail et des composantes de la rémunération

Selon les tableaux présentés aux annexes 6 à 12 et les graphiques présentés à la section 3.4., il y a des différences significatives entre les entités, sans qu'il y ait de raison apparente et raisonnable pour les expliquer. Le manque de communication entre la Ville et les entités en matière de détermination des conditions de travail, y compris la rémunération, ainsi que les enquêtes de rémunération ont pu accentuer ces différences.

La Ville opère dans plusieurs secteurs d'activité qui s'apparentent grandement aux activités de l'ensemble des entités, à l'exception de l'exploitation d'un service d'autobus et de métro. Malgré l'autonomie déléguée aux organismes par la mise en place de conseils d'administration, l'échange et le partage d'informations entre la Ville et les entités seraient bénéfiques, afin de limiter les enquêtes de rémunération payées par la STM, les organismes municipaux et les autres organismes dans la détermination de leurs conditions de travail et de rémunération.

Toutes les entités ont besoin de retenir des gestionnaires compétents, expérimentés et motivés, quelles que soient la taille et la nature de leurs activités. Les entités auditées offrent des services de première ligne à l'ensemble de la population dans divers domaines sociaux, culturels et économiques et souvent opèrent les actifs de la Ville.

La Ville devrait assurer un encadrement en ce qui concerne la rémunération des membres de la haute direction des entités qu'elle subventionne ou qui sont financièrement dépendantes. L'établissement de principes directeurs favoriserait une certaine cohérence au sein de l'appareil municipal. La standardisation des conditions de travail, y compris la rémunération, à un certain degré, permettrait d'avoir un consensus en matière d'acceptabilité et de cohérence à l'intérieur de l'organisation montréalaise.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL ET À L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE

13. Déterminer des paramètres qui prennent davantage en considération le contexte du secteur public au niveau municipal pour établir les échelles salariales des membres de la haute direction.

RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

14. Établir des principes directeurs afin d'encadrer les conditions de travail, y compris la rémunération, des membres de la haute direction des **organismes municipaux** et des **organismes visés par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes* ayant une dépendance économique récurrente et gérant des actifs de la Ville de Montréal ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial,** préconisant l'équité et une meilleure uniformité au sein de l'appareil municipal.

4. Conclusion

En conclusion, les organismes de la fonction publique au Québec et particulièrement au niveau de l'administration municipale, du transport collectif, des organismes municipaux et ceux majoritairement financés par une municipalité **doivent être en mesure de recruter et retenir des gestionnaires compétents, expérimentés, performants et motivés.**

Ces entités doivent maintenir **un équilibre entre offrir des régimes de rémunération concurrentiels et attrayants et gérer de façon responsable les fonds publics** mis à leur disposition par le biais de leur budget de fonctionnement. Ces fonds proviennent **principalement des revenus de taxation de la population montréalaise et de l'exploitation d'actifs appartenant à la Ville.**

Des écarts importants quant à la rémunération des membres de la haute direction des entités auditées ont été relevés. Certaines rémunérations se comparent davantage à la rémunération du secteur privé alors que les responsabilités du secteur municipal sont très différentes, compte tenu de la dépendance économique de ces organismes envers la Ville de Montréal (la Ville).

Malgré la mise en place par la Ville de directives et d'exigences en matière de gestion des ressources humaines, la Ville n'exerce pas une surveillance adéquate.

La nécessité de présenter publiquement en toute transparence les conditions de travail y compris la rémunération des membres de la haute direction par le biais de la reddition de comptes annuelle produite par les entités est avérée.

Toute organisation doit se doter de politiques et de procédures complètes et mises à jour selon les besoins et **d'une bonne gestion documentaire** pour la conservation et la préservation de documents essentiels. **Toutefois, dans le cadre de nos travaux, nous avons relevé des déficiences importantes à cet égard**. Certaines entités devront s'améliorer et allouer les ressources nécessaires pour corriger la situation.

L'établissement par la Ville de principes directeurs favoriserait une cohérence des conditions de travail et de la rémunération à un certain degré et permettrait d'obtenir un consensus en matière d'acceptabilité au sein de l'appareil municipal tout en favorisant la rétention des gestionnaires.

5. Commentaires des entités auditées

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires qui sont reproduits *(sic)* ci-après.

Commentaires de la Société de transport de Montréal

« *La Société de transport de Montréal (STM) prend acte du présent rapport d'audit et le considère comme un intrant à sa vision d'une organisation centrée sur sa mission de transport collectif tout en assurant une saine gestion responsable des fonds publics. La STM reçoit favorablement les 3 recommandations qui lui sont destinées et est déjà en action sur celles-ci.*

En effet, bien que la période d'évaluation de l'audit vise 2019 à 2023, il est important de rappeler les efforts réalisés par la STM au courant des dernières années pour contrôler les charges liées à la rémunération de ces dirigeants depuis cette période.

Dès l'entrée en fonction de Marie-Claude Léonard à titre de directrice générale, une profonde transformation organisationnelle s'est enclenchée et a entraîné des changements significatifs en matière de gouvernance interne, lesquels se traduisent par une réduction tangible des coûts associés.

Adoptée par le conseil d'administration, la réorganisation de la structure du comité de direction a permis de générer des économies substantielles en matière de coûts de gouvernance, soit une baisse de 11 % de la masse salariale du comité de direction, notamment grâce à la réduction du nombre de directions exécutives.

Ensuite, à la fin 2024, le conseil d'administration a mandaté le comité ressource humaine pour mener une révision de la stratégie de rémunération du comité de direction, en place depuis 2009, afin de refléter l'envergure actuelle de l'organisation. Cette démarche vise à assurer une rémunération à la fois compétitive, responsable et alignée avec notre mission, tout en respectant les meilleures pratiques en gouvernance publique. Une consultation avec la ville de Montréal, le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) ainsi que l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) sera également effectuée.

Ces actions témoignent de notre volonté claire d'optimiser l'efficience administrative, en cohérence avec les objectifs de saine gestion des fonds publics tout en demeurant attractif.

En ce qui a trait à l'écart entre le salaire de base offert par la STM et celui de la Ville de Montréal, nous tenons à préciser que certaines composantes essentielles de la rémunération globale offerte par la Ville de Montréal n'ont pas été prises en compte, comme une banque supérieure de congés. En considérant ces points, l'écart observé est absorbé et reflète plus justement les coûts moyens pour chacune des entités concernées.

Finalement, il apparait également important de souligner le caractère distinctif de la STM et du secteur du transport collectif face à certaines autres entités auditées dans ce rapport. Avec son budget annuel de 1,8 G$ et grâce à ces 10 500 employés, elle assure 1,1 M de déplacements par jour dans la région métropolitaine, et ce, 24 heures sur 24, 365 jours par année; la classant ainsi au 8e rang des plus grandes entreprises du Québec. »

Réponse du Bureau du vérificateur général

En réponse au commentaire de la Société de transport de Montréal concernant le fait que l'écart observé entre le salaire de base de la Ville de Montréal et de la Société de transport de Montréal est absorbé par la rémunération globale offerte par la Ville de Montréal, le Bureau du vérificateur général est d'avis que le rapport démontre que nous avons pris en considération les éléments essentiels de la rémunération globale.

Commentaires de la Société d'habitation et de développement de Montréal

« *Nous avons pris connaissance du rapport d'audit de performance et de conformité sur la rémunération des membres de la haute direction ainsi que des recommandations émises à l'égard de la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM). Nous sommes en accord avec les recommandations qui nous ont été formulées. Par ailleurs, certaines actions correctives avaient déjà été mises en place, dans les dernières années, en ce qui a trait à la gestion documentaire en matière de ressources humaines. De plus, au cours de la dernière année, un processus structuré a été mis en place pour l'évaluation de la performance du poste de directeur général.*

Nous estimons qu'il est important d'apporter une précision quant au caractère distinct de la SHDM en ce qui a trait à son financement. En effet, la SHDM est une entité financièrement autonome qui ne dépend pas de contributions de la Ville de Montréal. Les taxes des contribuables montréalais ne servent donc pas à financer les activités quotidiennes de la SHDM.

L'entente approuvée le 18 juin 2007 avec la Ville de Montréal n'étant plus en vigueur, nous y voyons une opportunité de négocier une nouvelle entente-cadre avec la Ville.

Nous réaffirmons notre engagement à tenir compte des recommandations de l'audit pour une gestion responsable et transparente.

Nous tenons à remercier l'équipe d'audit pour sa collaboration. »

Réponse du Bureau du vérificateur général

En réponse au commentaire de la Société d'habitation et de développement de Montréal concernant son autonomie financière et indiquant qu'elle considère ne pas dépendre des contributions de la Ville de Montréal, le Bureau du vérificateur général tient à apporter certaines précisions. La Société d'habitation et de développement de Montréal a perçu des revenus locatifs commerciaux de la Ville de Montréal à la hauteur de 20 % à 23 % de ses revenus autonomes pour les années 2019 à 2023. De plus, elle a bénéficié de l'aide financière de la Ville de Montréal pour le maintien de ses immeubles du portefeuille immobilier résidentiel. À cet égard, la Société d'habitation et de développement de Montréal a encaissé 10 M$ en 2022 et 5 M$ en 2023 dans le cadre de ces programmes d'aide financière. Par ailleurs, la Ville de Montréal garantit la totalité de l'emprunt bancaire et de la dette à long terme de la Société d'habitation et de développement de Montréal.

Commentaires de l'Agence de mobilité durable

« L'Agence de mobilité durable de Montréal (l'Agence) a pris connaissance du rapport d'audit relatif à la rémunération des membres de la haute direction. Nous apprécions l'analyse rigoureuse et les recommandations formulées qui constituent pour notre organisation une occasion de bonifier nos pratiques et d'assurer une gouvernance conforme aux attentes.

L'Agence appuie pleinement la recommandation visant à mieux définir les rôles et responsabilités entre les parties. L'Entente-cadre conclue entre la Ville de Montréal (la Ville) et l'Agence étant en cours de renégociation, l'Agence est disposée à discuter avec la Ville des rôles et responsabilités des parties au regard de la rémunération des membres de la haute direction. Les processus, les rôles et les responsabilités seront précisés de manière à préserver l'autonomie organisationnelle de l'Agence, tout en assurant à la Ville la possibilité d'exercer un suivi adéquat.

Concernant la recommandation 13, à l'effet que l'Agence devrait « Déterminer des paramètres qui prennent davantage en considération le contexte du secteur public au niveau municipal pour établir les échelles salariales des membres de la haute direction », nous souhaitons apporter certaines précisions.

Bien que l'étude comparative du marché comprenait certaines organisations privées, la majorité des entités comparées étaient des organisations municipales ou paramunicipales. Le marché de référence utilisé par la firme externe s'appuyait donc largement sur le contexte du secteur public.

Par ailleurs, les conditions de travail et les échelles salariales des membres de la haute direction de l'Agence ont été adoptées en concordance avec ce qui était offert aux hauts dirigeants de la Ville. En effet, tout en tenant compte des différents éléments composant la rémunération globale, les échelles salariales applicables aux hauts dirigeants de l'Agence ont été déterminées en fonction de celles de la Ville, comme le démontre l'Annexe 6 du présent rapport.

L'Agence considère donc s'être totalement conformée aux orientations de la Ville de Montréal, comme précisé dans son Entente-cadre et ne partage pas le constat d'une rémunération basée sur des pratiques du secteur privé.

En conclusion, si l'Agence soutient la nécessité d'une cohérence dans les rémunérations des employés entre la Ville et les organismes visés par ce rapport d'audit, nous souhaitons enfin rappeler l'importance pour la Ville de compter sur un réseau d'organisations paramunicipales autonomes, qui lui permettent de concrétiser sa vision et ses orientations, en s'appuyant sur leur expertise et leur efficacité. »

Réponse du Bureau du vérificateur général

En réponse au commentaire de l'Agence de mobilité durable concernant la recommandation numéro 13 de notre rapport, le Bureau du vérificateur général tient à soulever le fait qu'il peut y avoir des interprétations différentes quant à la cohérence de la rémunération avec les grandes orientations de la Ville de Montréal. En effet, la détermination de la rémunération devrait faire l'objet d'une consultation auprès de la Ville de Montréal afin de s'assurer d'une interprétation mutuelle.

Commentaires de la Société du parc Jean-Drapeau

« La Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) a pris connaissance du rapport mentionné en objet avec ouverture et perçoit cet audit comme une opportunité de poursuivre en continu l'amélioration de nos pratiques internes.

Dans un souci de clarté d'interprétation des résultats, en tant qu'organisme municipal ayant une entité juridique distincte de celle de la Ville de Montréal, la gestion des ressources humaines relève entièrement de la SPJD et son conseil d'administration. La Société collabore étroitement avec la Ville de Montréal afin d'assurer une cohérence avec ses orientations stratégiques, tout en déployant des actions qui lui permettent de maintenir son attractivité et sa compétitivité par rapport à l'écosystème dans lequel elle gravite et qui lui est propre.

Par ailleurs, il est à noter que le budget de fonctionnement de la SPJD est constitué majoritairement de revenus de sources autonomes en lien à ses activités, bonifié par une contribution financière de la Ville de Montréal.

Depuis la fin de la période auditée, à ce jour, plusieurs gestes concrets ont été posés ou sont en cours d'être mis en place en lien aux recommandations de ce rapport. Parmi celles-ci, en février 2024, la Société a adopté et mis en place sa nouvelle Politique de rémunération globale du personnel de la SPJD.

Additionnellement, depuis 2022, l'ensemble des documents en matière de gestion des ressources humaines sont systématiquement complétés, signés et conservés pour l'ensemble du personnel, incluant les hauts dirigeants, et ce, dans le respect des procédures établies. En 2024, la SPJD a adopté un nouveau modèle d'appréciation de la contribution en 2024 applicable à l'ensemble des employés non syndiqués, incluant les hauts dirigeants.

La SPJD a engagé en 2025, et ceci en parallèle du présent audit, une demande d'audit externe pour un exercice de vérification de la rémunération globale des hauts dirigeants.

En conclusion, il est important de reconnaître l'importance du rôle des paramunicipales au sein de la métropole. Elles réalisent les mandats que lui confie la Ville de Montréal permettant ainsi l'atteinte de nos objectifs collectifs. C'est dans cet esprit que les dirigeants des paramunicipales ont créé et déployé en 2024 un comité des paramunicipales afin notamment d'harmoniser plusieurs pratiques tout en respectant leur singularité. »

Réponse du Bureau du vérificateur général

En réponse au commentaire de la Société du parc Jean-Drapeau concernant la portion de la contribution de la Ville de Montréal sur le budget de fonctionnement de la Société du parc Jean-Drapeau, le Bureau du vérificateur général tient à apporter certaines précisions :

- la proportion de la contribution de la Ville de Montréal sur l'ensemble des revenus de fonctionnement pour les années 2019 à 2023 selon l'annexe 5 de notre rapport se situe entre 45 % et 75 %;
- la Société du parc Jean-Drapeau génère des revenus autonomes par l'entremise des actifs situés sur les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame appartenant à la Ville de Montréal et mis à la disposition de la Société du parc Jean-Drapeau;
- le développement et le maintien des actifs qu'elle exploite sont financés par la Ville de Montréal dans le cadre de son programme décennal d'investissement.

Commentaires du Conseil des arts de Montréal

« Nous prenons connaissance des constats et des recommandations du Bureau de la vérificatrice générale avec attention et ouverture. Le Conseil des arts de Montréal (CAM) y voit une occasion de renforcer ses pratiques internes et de poursuivre son engagement envers l'excellence organisationnelle et la transparence, toujours guidé par ses valeurs d'éthique et d'équité.

À titre de personne morale de droit public indépendante, la gouvernance, la structure décisionnelle et l'ensemble des processus de gestion -— dont les salaires et les conditions de travail de ses ressources humaines — relèvent entièrement des membres du Conseil des arts de Montréal, ce qui est l'équivalent du conseil d'administration. Cela dit, nous veillons à assurer une cohérence stratégique avec la vision et les grandes orientations de la Ville de Montréal, notamment son Service de la culture, tout en nous dotant de nos propres plans, moyens et processus afin de remplir notre mandat de soutenir le milieu culturel montréalais afin d'assurer la vitalité artistique de la métropole. Les différents organismes paramunicipaux jouent un rôle complémentaire à celui de la Ville de Montréal et lui permettent d'atteindre des objectifs pour le bien commun de la population. C'est d'ailleurs dans un esprit de partage des meilleures pratiques qu'un comité des dirigeants des paramunicipales a été mis en place en 2024.

Soulignons que l'Agglomération de Montréal exerce un contrôle et une surveillance des activités du CAM. En plus de procéder à l'examen de son budget annuel par la Commission des finances, elle nomme l'ensemble des membres de son conseil, dont la présidence et les deux vice-présidences, alors que la fonction de trésorier est systématiquement occupée par le trésorier de la Ville ou la personne qu'il désigne.

De façon proactive, le CAM a commandé un rapport d'enquête salariale indépendant en 2022, puis procédé à une évaluation de l'ensemble des postes et enfin à une révision de la structure salariale qui a été adoptée par le comité exécutif en novembre 2023 et par les membres du conseil en juin 2024. Sa Politique de rémunération a comme objectif d'établir des niveaux de rémunération pour des postes comparables à ceux du marché que le CAM doit concurrencer. Ce marché peut varier selon le poste mais, pour la plupart, il s'agit d'OBNL et d'institutions à vocation culturelle, dont les responsabilités, la situation financière et les effectifs sont similaires. Les employés du CAM ne sont pas des employés de la Ville de Montréal, ne sont pas syndiqués, n'ont pas les mêmes avantages sociaux et n'ont pas accès à un fonds de pension à prestations déterminées mais plutôt à un REER collectif. De 2019 à 2023, le personnel du CAM, incluant la direction générale, a eu droit à la même indexation salariale annuelle.

En terminant, nous réitérons notre volonté de nous conformer à toute directive visant une meilleure compréhension de notre rôle et de nos pratiques. À la lumière du présent rapport dont nous accueillons favorablement les recommandations, nous poursuivrons nos efforts pour adopter, mettre à jour et appliquer nos politiques liées aux ressources humaines, ainsi que pour conserver les documents afférents.

Nous vous remercions pour cette démarche constructive. »

Commentaires de la Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

« *Pointe-à-Callière donnera suite aux recommandations du vérificateur général. Il souhaite toutefois apporter des précisions.*

Recommandation 10.

La rémunération des hauts dirigeants est établie selon des pratiques rigoureuses et encadrées selon des méthodes reconnues en matière de rémunération globale. En déterminant la rémunération des membres de la haute direction, la Société d'archéologie et d'histoire de Montréal s'est inscrite dans les paramètres reconnus du secteur culturel. Elle doit pouvoir offrir des conditions d'emploi compétitives afin de retenir ses dirigeants convoités par d'autres organisations, de recruter, le cas échéant, des talents externes, et de susciter l'intérêt de la relève en lui offrant des perspectives concrètes d'engagement et d'avancement. Une étude de rémunération menée en 2024 a démontré que les taux de salaires de ses hauts dirigeants étaient inférieurs ou autour de la médiane du marché. »

Commentaires du Partenariat du Quartier des spectacles

« Le Partenariat du Quartier des spectacles souhaite prendre acte des recommandations du Rapport de l'auditeur indépendant sur la rémunération des membres de la haute direction et offrir des éléments de contexte afin d'éclairer les circonstances qui expliquent les processus à améliorer concernant la rémunération mais surtout, démontrer les processus de contrôle déjà mis en place au cours des dernières années pour y remédier.

La période visée par le rapport (2019-2023) est une période pendant laquelle notre organisation a connu une importante transformation : croissance rapide sous l'impulsion des demandes de la Ville pour assurer la vitalité du Centre-ville dans le contexte de la pandémie, effectifs doublés pour répondre à la demande, changements dans l'équipe de direction, pression considérable sur nos systèmes administratifs et nos capacités de gestion interne.

Conscient·e·s de ces enjeux, nous avons au cours de ces mêmes années, déjà pris des mesures structurantes pour renforcer notre organisation :

- *Mise en place d'une Direction des ressources humaines afin d'assurer une gestion plus rigoureuse et stratégique de nos processus et de l'encadrement de nos employé·e·s (2022).*
- *Mise à niveau de la politique de rémunération et des processus de gestion du travail (2022).*
- *Mise à jour de l'ensemble des politiques de travail de l'organisation (2022-2024)*
- *Instauration d'un processus d'évaluation de la performance lié aux objectifs du plan stratégique (2022).*
- *Instauration d'un nouveau logiciel de gestion de la paie pour fiabiliser et professionnaliser notre administration salariale (2022).*
- *Mise en place d'un Système d'information des ressources humaines (SIRH) qui nous permet une meilleure traçabilité, un accès centralisé à l'information et une plus grande efficacité dans la gestion et la conservation des documents relatifs aux employé·e·s, tels que les contrats d'emploi et les évaluations de performance (2024).*

Ces mesures et processus de contrôle ont grandement renforcé notre organisation au cours des dernières années et nous poursuivons nos efforts d'amélioration continue avec rigueur et engagement afin de se conformer à l'esprit souhaité par nos propres instances de gouvernances et par le Bureau du Vérificateur général de la Ville de Montréal. »

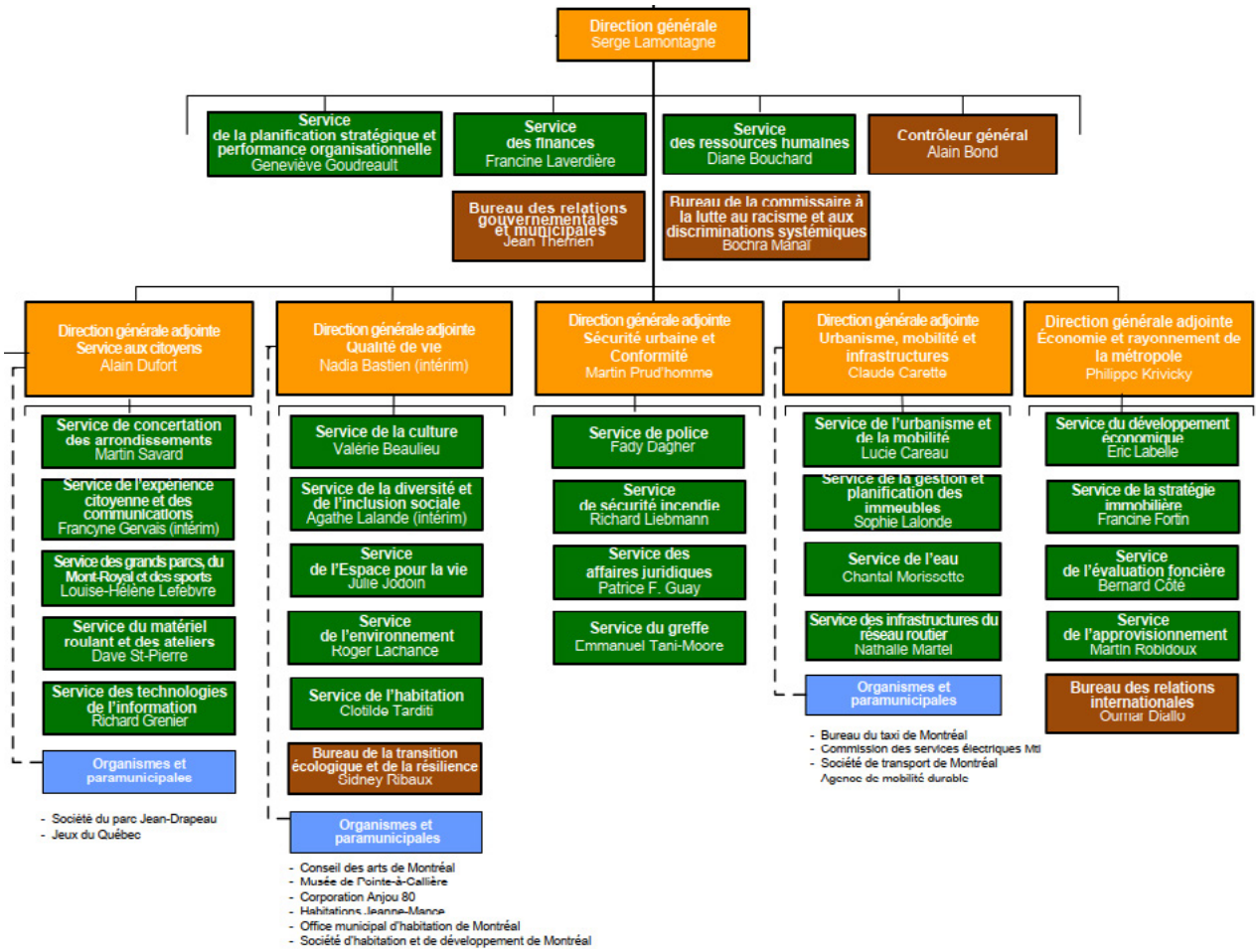
Commentaires de PME MTL Centre-Ville

« En 2020, l'équipe de PME MTL Centre-Ville a dû traiter près de 1000 dossiers, soit cinq fois plus que la moyenne annuelle habituelle de 200 dossiers, en raison d'une crise économique majeure. Ce contexte exceptionnel a exigé un engagement hors du commun de la part des employés, qui ont consenti un volume important d'heures supplémentaires afin d'assurer le traitement rapide et rigoureux des demandes, malgré la pression constante et les délais serrés. Cette mobilisation a permis à l'organisation de répondre avec efficacité aux besoins urgents des PME du territoire.

Enfin, le comité a jugé légitime de reconnaître les efforts soutenus des sept personnes clés de l'équipe, en particulier ceux du directeur général, principal dirigeant, qui a joué un rôle déterminant dans la gestion de cette période critique. Cette reconnaissance a été recommandée dans le respect des enveloppes budgétaires prévues. »

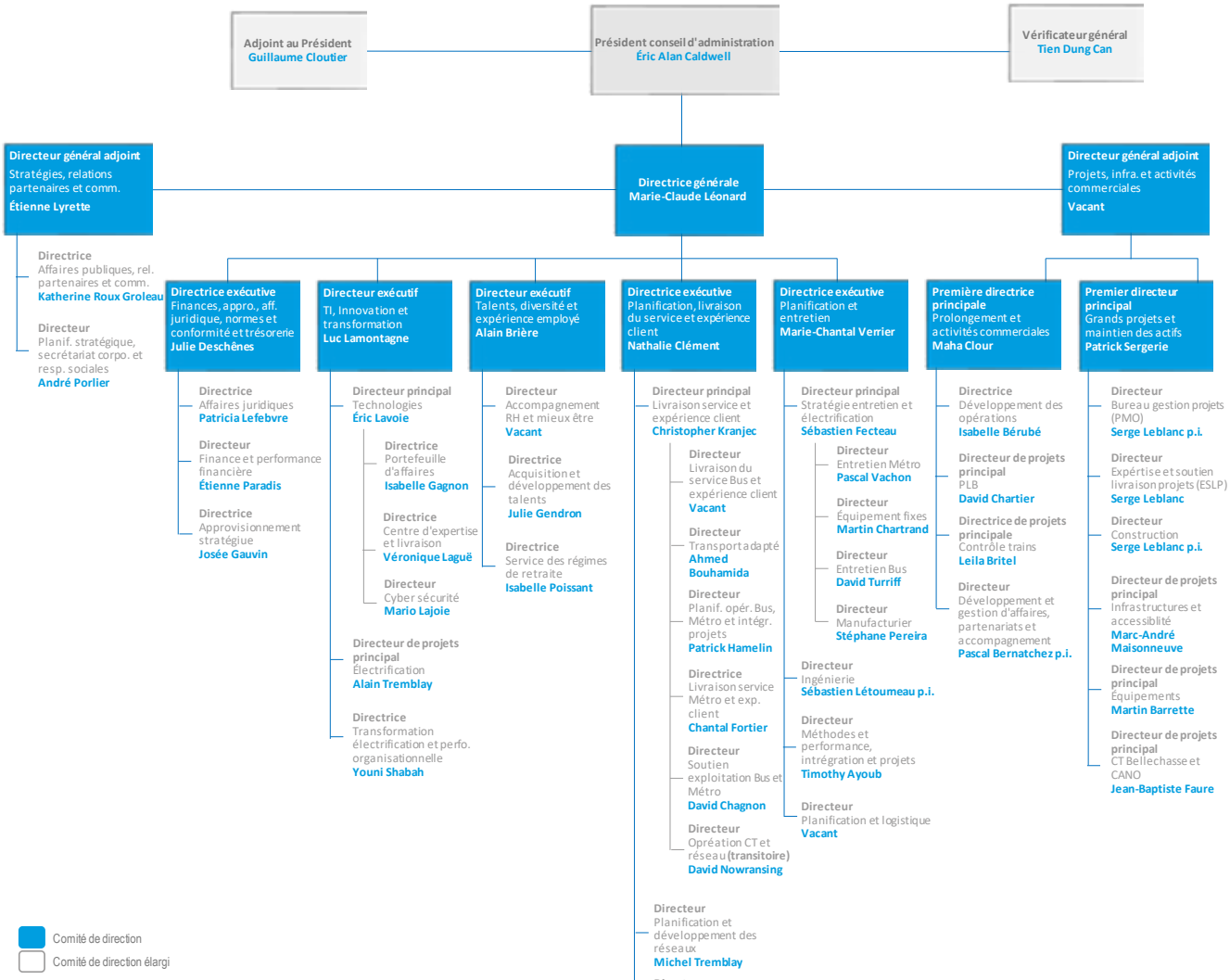
6. Annexes

6.1. Annexe 1 – Organigramme 2023 de la Ville de Montréal



Source : Document récupéré dans l'Intranet de la Ville de Montréal.

6.2. Annexe 2 – Organigramme 2023 de la Société de transport de Montréal



Source : Organigramme de la Société de transport de Montréal provenant du document « Budget 2024 » déposé et mis à jour au conseil d'administration le 6 décembre 2023.

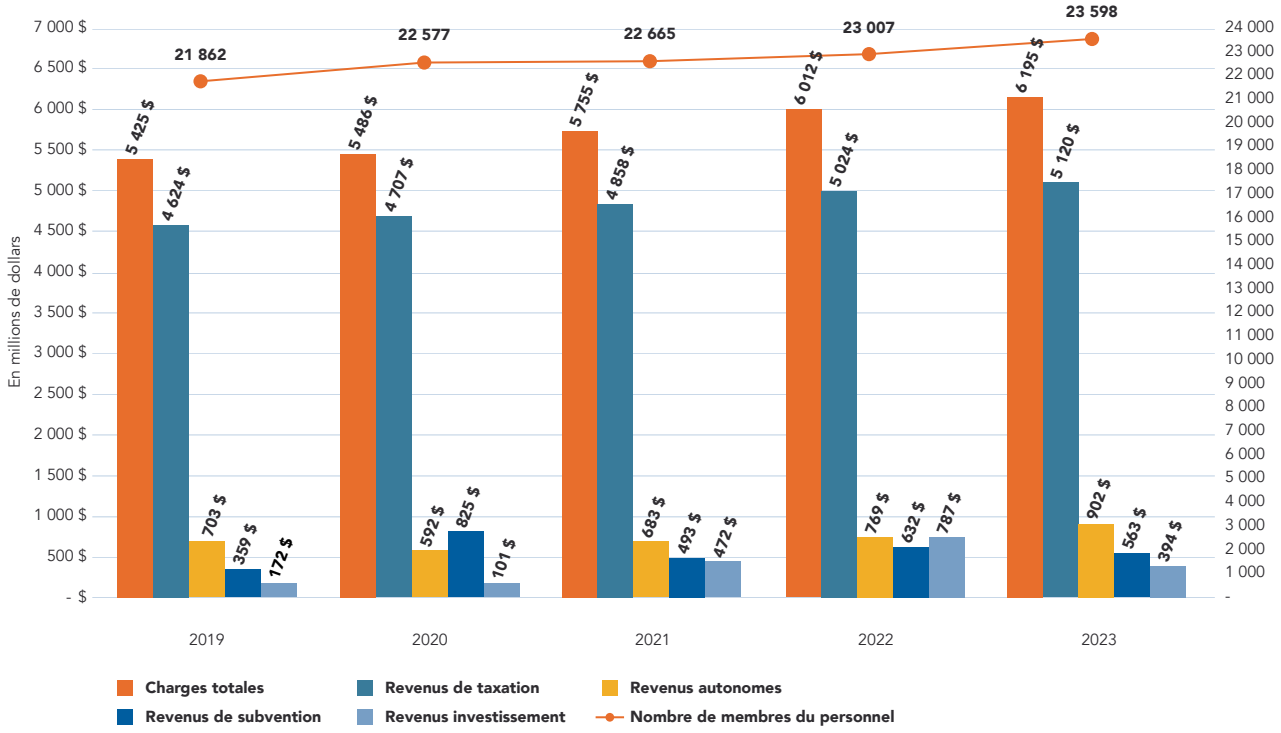
6.3. Annexe 3 – Nature des activités et évolution des opérations des entités auditées

6.3.1. Ville de Montréal

Nature des activités

La Ville de Montréal (la Ville) est responsable de fournir des services publics essentiels à ses résidentes et résidents de l'agglomération de Montréal.

GRAPHIQUE 7 **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES[6], DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA VILLE DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Les revenus autonomes sont des revenus gérés par les entités provenant de leurs liquidités et de leurs placements, les amendes et les pénalités et selon les services offerts par celles-ci auprès de la population selon une tarification appliquée.

6 Les montants des charges totales présentés dans le graphique proviennent de l'annexe 5 des états financiers consolidés de la Ville de Montréal établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

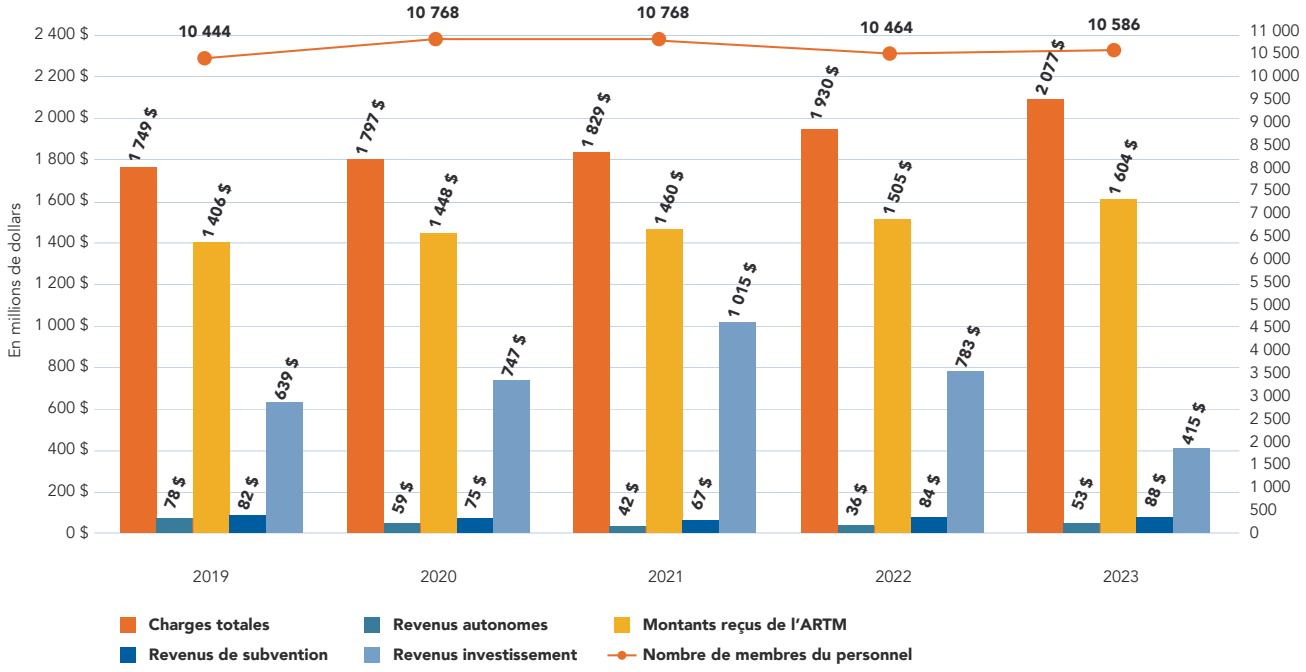
6.3.2. Société de transport de Montréal

Nature des activités

Pour soutenir l'achalandage du transport collectif, la Société de transport de Montréal (STM) possède, administre et développe un service d'autobus et de métro sur le territoire de l'île de Montréal. En outre, elle assure un transport adapté aux personnes ayant des limitations fonctionnelles au moyen de minibus et de services de taxi.

GRAPHIQUE 8

ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES[7], DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

La contribution de la Ville de Montréal à l'Autorité régionale de transport métropolitain a été de :

- 542 M$ en 2019;
- 620 M$ en 2020;
- 623 M$ en 2021;
- 649 M$ en 2022;
- 665 M$ en 2023.

[7] Les montants des charges totales présentés dans le graphique proviennent de l'état consolidé des résultats des états financiers consolidés de la Société de transport de Montréal établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

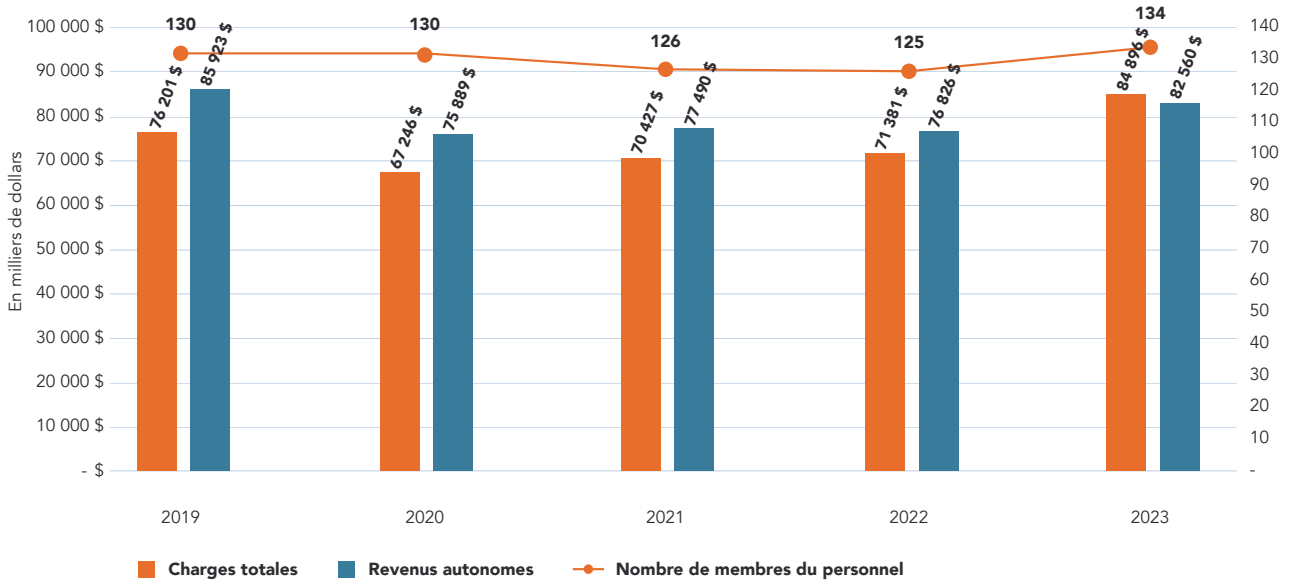
6.3.3. Société d'habitation et de développement de Montréal

Nature des activités

La Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) est propriétaire de 4 847 logements résidentiels. Elle gère directement un total de 3 768 logements, dont 1 240 unités Autonomie+ destinées à une clientèle âgée de 55 ans et plus. La SHDM supervise également la gestion de 1 079 unités résidentielles, confiée à des organismes à but non lucratif, notamment pour des clientèles ayant des besoins particuliers. Le programme *Accès Condos* permet à la SHDM et aux promoteurs de partager les risques inhérents à la réalisation de projets immobiliers dans des secteurs déstructurés de Montréal. La SHDM est propriétaire de 8 immeubles commerciaux et de bureaux, principalement à vocation culturelle et institutionnelle, contribuant au développement économique de la Ville tout en soutenant son positionnement de ville culturelle.

GRAPHIQUE 9

ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

La SHDM est financièrement autonome au niveau de son fonctionnement. Cependant, elle a reçu des subventions gouvernementales et de la Ville, pour son parc immobilier résidentiel. Les montants versés par la Ville en 2022 et en 2023 pour les programmes d'aide financière totalisent 10 M$ et 5 M$ respectivement. De plus, la SHDM a perçu des revenus locatifs commerciaux de la Ville représentant de 20 % à 23 % de ses revenus autonomes pour les années 2019 à 2023.

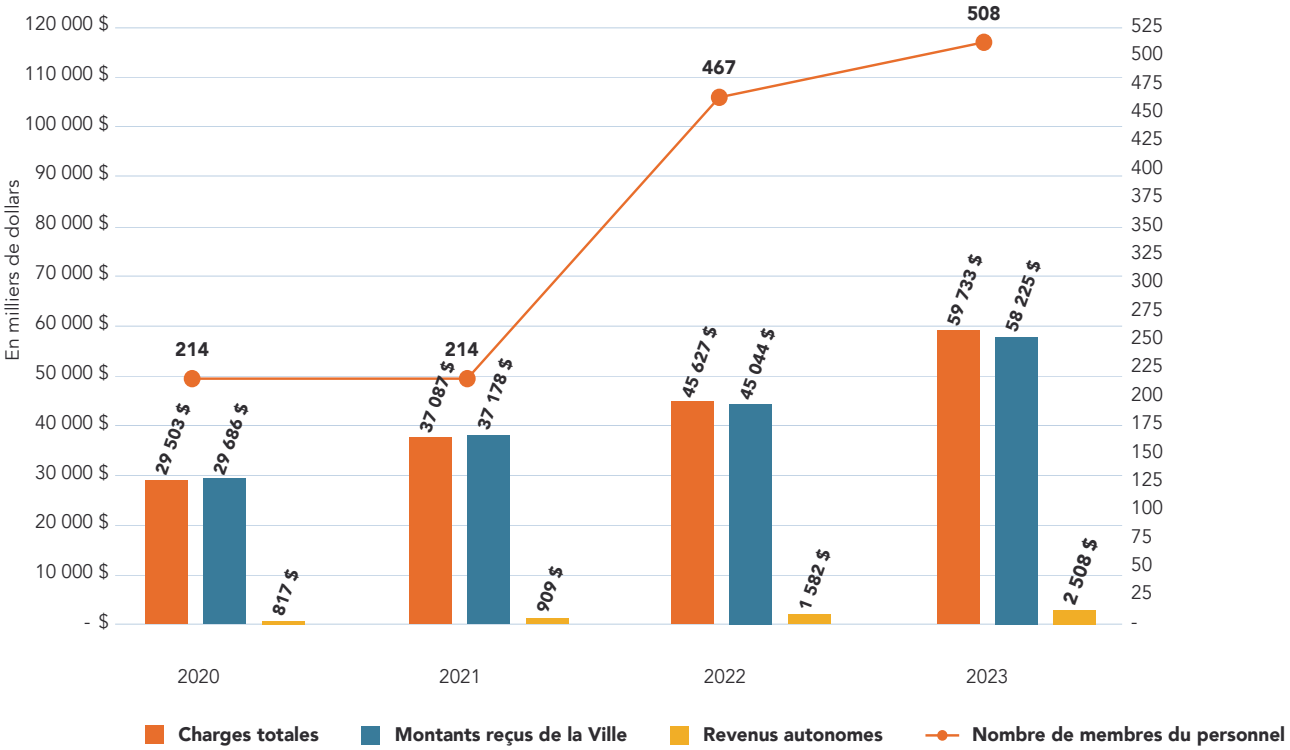
En 2023, les résultats financiers présentent un déficit de 2,3 M$, principalement attribuable à l'application du chapitre SP 3280 « Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations » du Manuel de CPA Canada. Les dépenses incluent un montant de 4,1 M$ attribuable à cette dépense.

6.3.4. Agence de mobilité durable

Nature des activités

L'Agence de mobilité durable (AMD) est principalement responsable de la gestion, de la perception des revenus, du développement et de la promotion du stationnement tarifé, de fournir les équipements reliés à la gestion du stationnement tarifé, de l'ajout et de la suppression temporaire ou permanente de stationnements sur rue à la demande de la Ville et d'appliquer la tarification déterminée par celle-ci.

GRAPHIQUE 10 | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE DE 2020[8] À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

L'augmentation du nombre de membres du personnel de 2020 à 2023 s'explique principalement par les embauches et le rapatriement des agentes et agents de stationnement de la Ville de Montréal à l'Agence de mobilité durable.

Les revenus provenant du stationnement tarifé (36,9 M$, 44,3 M$, 61,7 M$ et 72,8 M$ de 2020 à 2023) et du nombre de contraventions émises (700 000, 927 000, 996 000 et 1 034 000 de 2020 à 2023) par les agentes et agents de stationnement appartiennent à la Ville de Montréal et sont donc comptabilisés dans les états financiers consolidés de celle-ci. Cependant, ces activités sont sous la gestion de l'Agence de mobilité durable et la Ville de Montréal rembourse les frais de gestion à cette dernière.

8 L'Agence de mobilité durable a commencé ses activités le 1er janvier 2020.

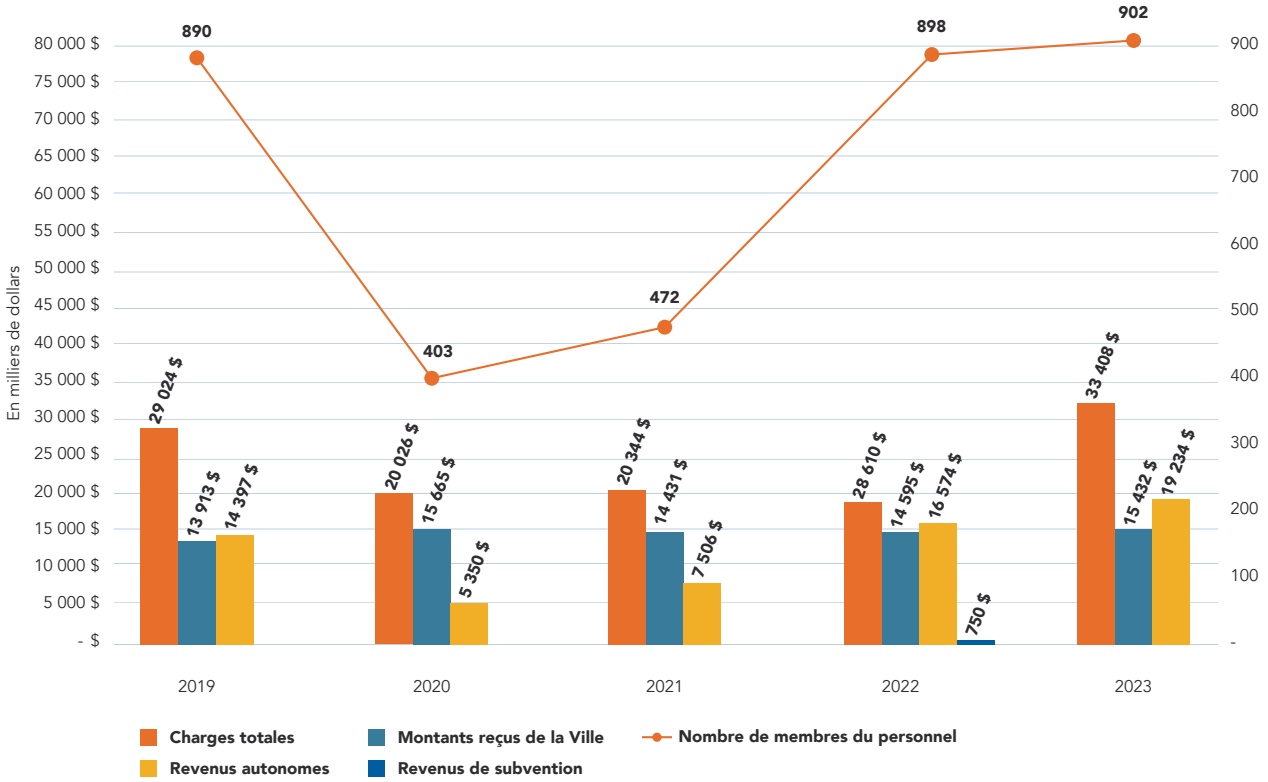
6.3.5. Société du parc Jean-Drapeau

Nature des activités

La Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) conserve, aménage, met en valeur et développe ce grand parc urbain public, veille à la saine cohabitation des activités qui s'y déroulent et en assure sa pérennité pour les générations actuelles et futures.

La SPJD gère le programme décennal d'immobilisations (PDI) de la Ville pour les activités du parc Jean-Drapeau. Ce PDI présente les projets et programmes d'investissements que la Ville prévoit réaliser ou entreprendre au cours des 10 prochaines années.

GRAPHIQUE 11 | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

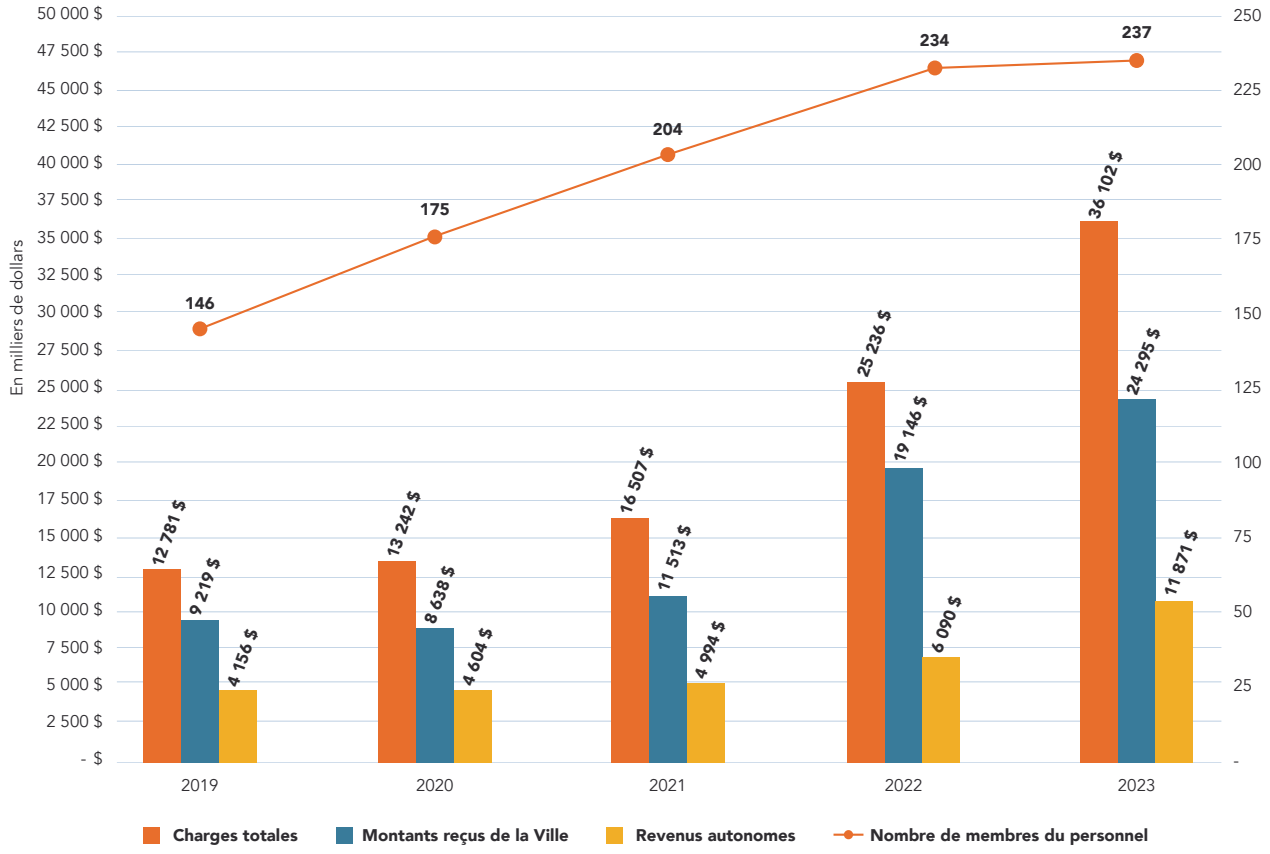
L'annulation des événements au parc Jean-Drapeau en raison de la COVID-19 a entraîné une diminution des dépenses et du nombre de membres du personnel en 2020 et 2021.

6.3.6. BIXI Montréal

Nature des activités

BIXI Montréal est un organisme à but non lucratif créé en 2014 par la Ville pour gérer le système de vélopartage à Montréal. Le réseau comprend plus de 11 000 vélos (dont 2 600 BIXI électriques) et plus de 900 stations réparties sur le territoire montréalais, ainsi qu'à Laval, Longueuil, Boucherville, Terrebonne, Sainte-Julie, Westmount, Ville de Mont-Royal et Montréal-Est.

GRAPHIQUE 12 | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE BIXI MONTRÉAL DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

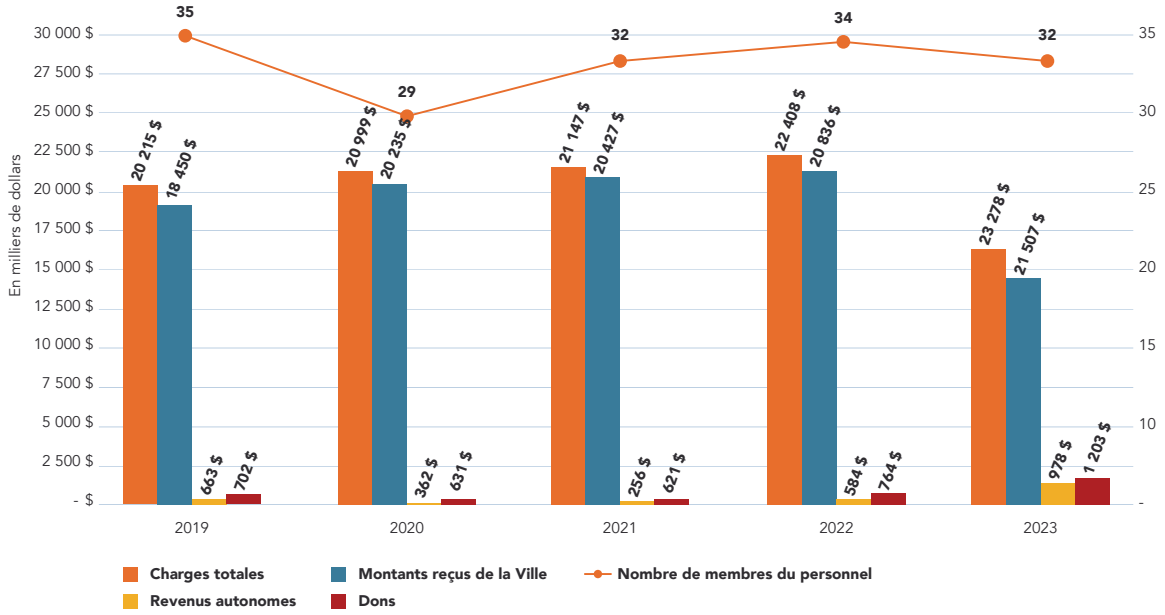
6.3.7. Conseil des arts de Montréal

Nature des activités

Le Conseil des arts de Montréal (CAM) est un pilier essentiel de la communauté artistique montréalaise. Il repère, accompagne et soutient la création, la production et la diffusion artistique professionnelle montréalaise. Il reconnaît également l'innovation et l'expression créative dans toute leur diversité, propulsant ainsi l'audace et le talent des artistes de l'île de Montréal. En jouant un rôle unique de catalyseur, le CAM rassemble les milieux artistiques, municipaux et économiques, contribuant à faire de Montréal une métropole culturelle francophone reconnue pour sa vitalité artistique.

Son champ d'intervention est vaste et repose sur une cinquantaine d'initiatives et de programmes de soutien financier ou programmes de soutien à la diffusion, de résidences, de stages, de bourses, de prix et plusieurs autres formes d'accompagnement. Ainsi, plus de 725 organismes et collectifs artistiques sont soutenus sur tout le territoire de l'île de Montréal.

GRAPHIQUE 13 | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DU CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Le nombre d'organismes et de collectifs soutenus annuellement par le CAM est de :

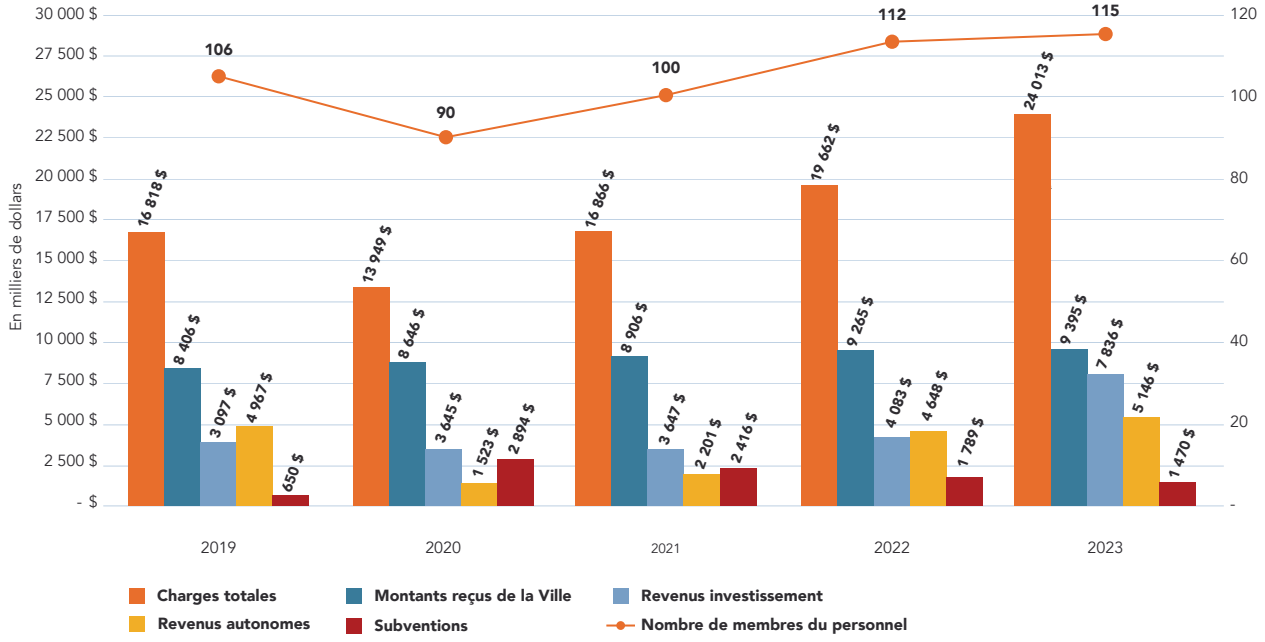
- 581 en 2019;
- 674 en 2020;
- 708 en 2021;
- 724 en 2022;
- 731 en 2023.

6.3.8. Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

Nature des activités

Indissociable de son site, le Musée doit notamment sa réalisation aux importantes découvertes archéologiques effectuées dans le Vieux-Montréal dès les années 1980. Inauguré en 1992 dans le cadre des fêtes entourant le 350e anniversaire de Montréal, le Musée constitue le seul musée d'archéologie d'envergure au Canada.

GRAPHIQUE 14 **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE DE 2019 À 2023**



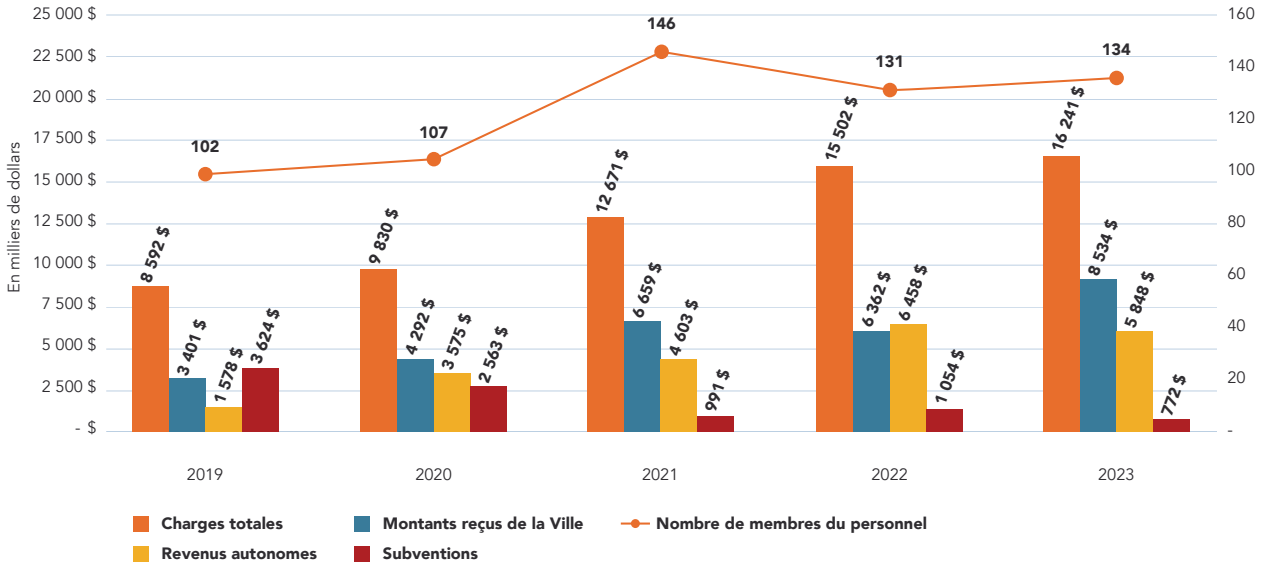
Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.3.9. Partenariat du Quartier des spectacles

Nature des activités

Le Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS) contribue activement, avec les pouvoirs publics et les diverses actrices et divers acteurs intervenant sur son territoire, au développement et à la mise en valeur culturels du Quartier des spectacles, en intégrant à toutes ses actions une dimension urbaine, touristique, sociale et économique. Il anime le Quartier des spectacles en offrant une programmation d'activités culturelles et de l'animation des places publiques et espaces intérieurs à l'esplanade Tranquille et par l'enrichissement de l'offre culturelle générale.

GRAPHIQUE 15 | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENTET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES DE 2019 À 2023**



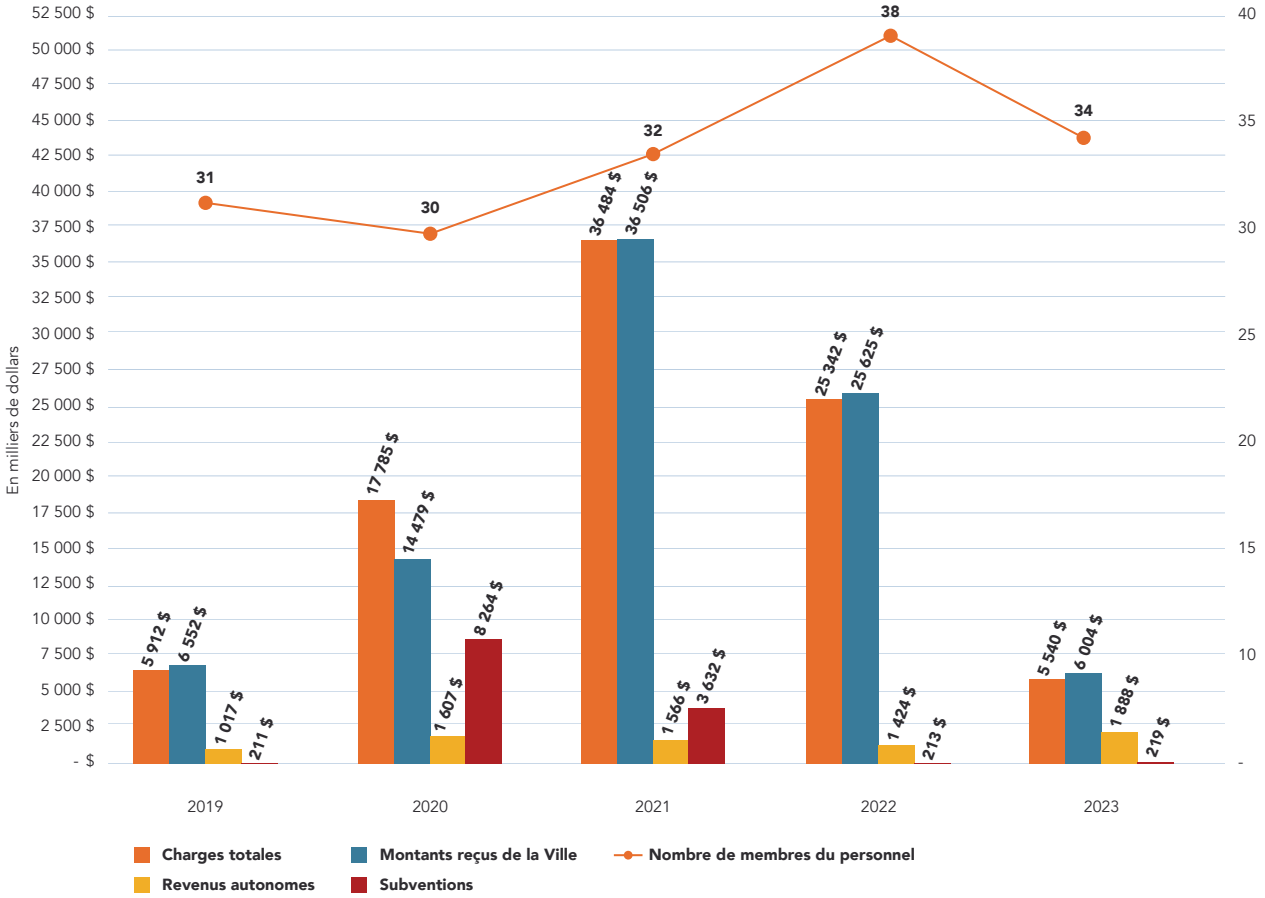
Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.3.10. PME MTL Centre-Ville et PME MTL Est-de-l'Île

Nature des activités

PME MTL, le réseau de soutien aux entreprises de la Ville, anticipe et soutient le développement socioéconomique de nos collectivités, de manière intégrée, concertée et durable. Il offre de l'accompagnement et du financement aux entrepreneuses et entrepreneurs privés et d'économie sociale de l'île de Montréal afin de les soutenir dans toutes les phases du développement de leur entreprise.

GRAPHIQUE 16 | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE PME MTL CENTRE-VILLE DE 2019 À 2023**

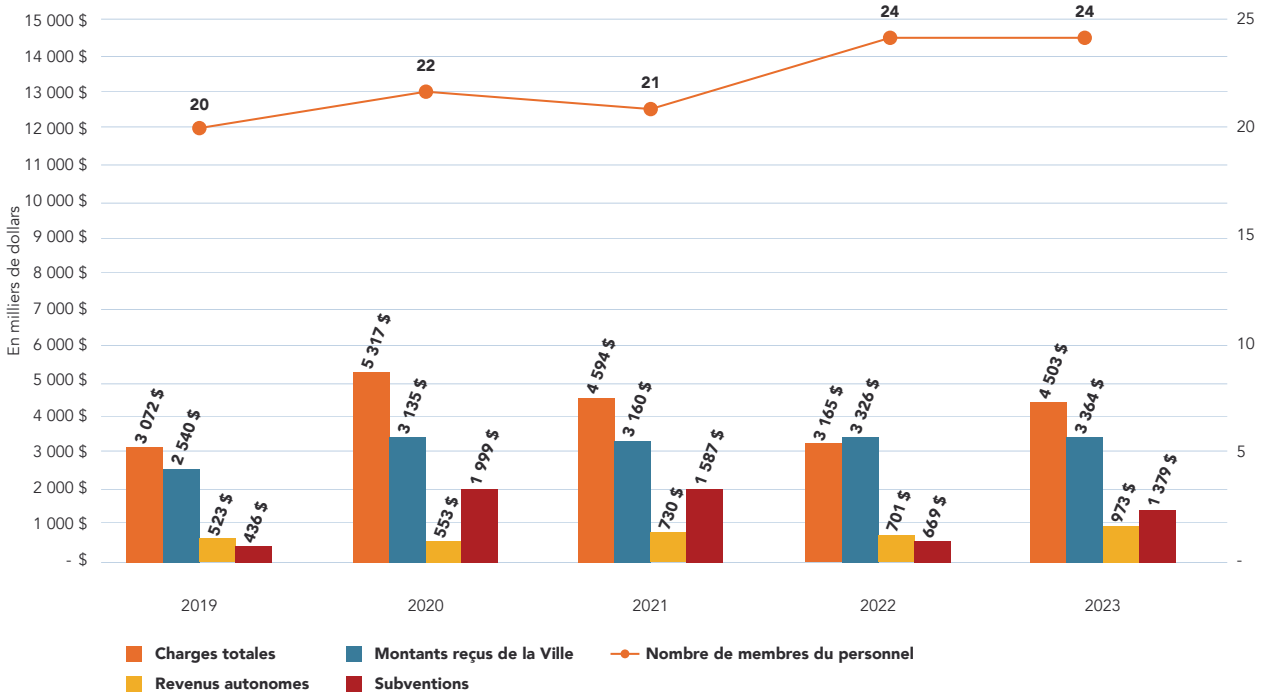


Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

L'augmentation significative des charges totales de 2020 à 2022 s'explique principalement par les pardons de prêts qui représentent des montants de :

- 3 M$ en 2020;
- 28,7 M$ en 2021;
- 19,6 M$ en 2022.

GRAPHIQUE 17 ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE PME MTL EST-DE-L'ÎLE DE 2019 À 2023



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.4. Annexe 4 – Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement

ENTITÉS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES	DOCUMENTS À DÉPOSER	APPROBATION DES DOCUMENTS
Administration municipale			
Ville de Montréal	*Loi sur les cités et villes,* (RLRQ chapitre C-19, articles 113, 114 et 114.1)	Budget annuel de fonctionnement Programme décennal d'immobilisations	Conseil municipal Conseil d'agglomération de Montréal
Société de transport collectif			
Société de transport de Montréal	*Loi sur les sociétés de transport en commun* (RLRQ chapitre S-30-01, articles 116 et 134) *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* (RLRQ chapitre E-20.001, article 19)	Budget annuel de fonctionnement Programme décennal d'immobilisations	Conseil d'agglomération de Montréal
	Approbation de la contribution annuelle de la Ville de Montréal versée à l'Autorité régionale de transport métropolitain selon les règles de délégation des pouvoirs.	Dossier décisionnel pour l'approbation des contributions financières aux organismes.	Conseil d'agglomération de Montréal
Organismes municipaux			
Société d'habitation et de développement de Montréal	Entente approuvée le 18 juin 2007 par le conseil municipal, article 2.4.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme triennal d'immobilisations.	Conseil municipal
Agence de mobilité durable	Entente approuvée le 16 décembre 2019 par le conseil municipal, article 5.4.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme décennal d'immobilisations.	Conseil municipal

ENTITÉS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES	DOCUMENTS À DÉPOSER	APPROBATION DES DOCUMENTS
Société du parc Jean-Drapeau	Convention approuvée le 19 novembre 1996 par le conseil municipal, article 5.3.2.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme décennal d'immobilisations.	Conseil d'agglomération de Montréal
	Approbation de la contribution annuelle de la Ville de Montréal versée à la Société du parc Jean-Drapeau selon les règles de délégation des pouvoirs.	Dossier décisionnel pour l'approbation des contributions financières aux organismes.	Conseil d'agglomération de Montréal
BIXI Montréal	Entente de gestion approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal, article 4.2.6.	Budget annuel	Comité exécutif
	Approbation de la rémunération totale de 36 520 995 $ avant taxes pour une période de 6 ans en vertu de l'entente de gestion citée ci-dessus selon les règles de délégation des pouvoirs.	Les annexes de l'entente de gestion présentent des prévisions pour les années 2023 à 2028 des revenus et des frais d'exploitation pour la saison régulière et hivernale.	Conseil municipal
Conseil des arts de Montréal	*Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C 11.4, article 231.10).	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement.	Conseil d'agglomération de Montréal
	Approbation de la contribution annuelle de la Ville de Montréal versée au Conseil des arts de Montréal selon les règles de délégation des pouvoirs.	Dossier décisionnel pour l'approbation des contributions financières aux organismes.	Conseil d'agglomération de Montréal

ENTITÉS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES	DOCUMENTS À DÉPOSER	APPROBATION DES DOCUMENTS
Autres organismes			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Convention de subvention approuvée le 18 avril 2023 par le conseil municipal, article 4.5.6.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme décennal d'immobilisations.	Aucune
	Approbation de la contribution totale de 28 784 500 $ taxes incluses pour une période de 3 ans en vertu de la convention citée ci-dessus selon les règles de délégation des pouvoirs.	La contribution totale a été basée sur le budget de fonctionnement 2023 en appliquant une indexation pour les années 2024 et 2025.	Conseil municipal
Partenariat du Quartier des spectacles	Aucune exigence dans le cadre de l'approbation de son budget.	Aucun document budgétaire déposé.	Sans objet
	Approbation de la contribution totale de 19 912 000 $ pour une période de 5 ans selon la convention de contribution financière approuvée le 17 décembre 2018 par le conseil municipal selon les règles de délégation des pouvoirs.	La contribution totale a été basée sur le budget de fonctionnement 2019.	Conseil municipal
PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île	Aucune exigence dans le cadre de l'approbation de son budget.	Aucun document budgétaire déposé.	Sans objet
	Approbation de la contribution totale de 36 725 000 $ pour une période de 5 ans selon l'entente de délégation aux 6 organismes du réseau PME MTL approuvée le 25 mars 2021 par le conseil d'agglomération selon les règles de délégation des pouvoirs.	Sans objet	Conseil d'agglomération de Montréal

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.5. Annexe 5 – Exigences législatives ou contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle

ENTITÉS	DOCUMENTS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES
Ville de Montréal	Reddition de comptes financière	Article 105 de la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19).
Société de transport de Montréal	Rapport d'activité	Article 136 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (chapitre S-30.01).
Société d'habitation et de développement de Montréal Agence de mobilité durable Société du parc Jean-Drapeau	Rapport annuel	Article 227 de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C-11.4). Ces organismes sont réputés être des municipalités aux fins de la *Loi sur le ministère des Relations internationales* (chapitre M-25.1.1) et de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (chapitre M-30).
BIXI Montréal	Rapport d'activité et états financiers	Articles 4.5 et 4.11 de l'entente de gestion approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal.
Conseil des arts de Montréal	Rapport annuel	Articles 231.2 et 231.12 de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C-11.4). Le Conseil des arts de Montréal est une personne morale de droit public.
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Rapport annuel	Articles 4.5.1 et 5 de la convention de subvention approuvée le 18 avril 2023 par le conseil municipal.
Partenariat du Quartier des spectacles	Reddition de comptes non publique	Articles 4.5.1 et 4.7.3 de la convention de contribution financière approuvée le 17 décembre 2018 par le conseil municipal.
PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île	Rapport annuel général non public	Article 11.13 des ententes de délégations approuvées le 25 mars 2021 par le conseil municipal.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.6. Annexe 6 – Échelles (classes) salariales 2023 des entités

ENTITÉS	POSTES	ÉCHELLES	MINIMUM	MAXIMUM	MAXIMUM MÉRITE
Administration municipale					
Ville de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	Aucune	S. O.	S. O.	S. O.
	Directrice générale adjointe ou directeur général adjoint	14	177 724 $	222 147 $	266 574 $
	Directrice de service ou directeur de service – Police	14	177 724 $	222 147 $	266 574 $
	Directrice de service ou directeur de service – Services	13	162 922 $	203 655 $	244 384 $
	Directrice de service ou directeur de service – Services	12	149 362 $	186 705 $	224 046 $
	Directrice de direction ou directeur de direction – Directions	11	136 945 $	171 185 $	205 423 $
	Directrice de direction ou directeur de direction – Directions	10	125 557 $	156 951 $	188 345 $
Société de transport collectif					
Société de transport de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	75	318 322 $	424 429 $	509 315 $
	Directrice exécutive ou directeur exécutif - Planification, livraison du service et expérience client	74	265 269 $	353 692 $	424 430 $
	Directrice exécutive ou directeur exécutif – Directions	73	244 462 $	325 950 $	391 140 $
	Directrice exécutive ou directeur exécutif – Directions	72	212 216 $	282 954 $	339 545 $
	Directrice générale adjointe ou directeur général adjoint	72	212 216 $	282 954 $	339 545 $
	Première directrice principale ou premier directeur principal	71	191 410 $	255 213 $	306 256 $
	Directrice principale ou directeur principal	70	200 632 $	222 925 $	267 509 $
	Directrice ou directeur	68	170 383 $	189 314 $	227 177 $
Organismes municipaux					
Société d'habitation et de développement de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	DG	167 528 $	217 785 $	251 292 $
	Directrice ou directeur	9	126 855 $	164 911 $	190 283 $

2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	POSTES	ÉCHELLES	MINIMUM	MAXIMUM	MAXIMUM MÉRITE
Agence de mobilité durable	Directrice générale ou Directeur général	J	186 910 $	233 709 $	280 506 $
	Directrice principale ou directeur principal	G	143 974 $	179 967 $	215 960 $
	Directrice principale ou directeur principal – Ressources humaines	F	121 767 $	152 209 $	182 652 $
	Directrice principale ou directeur principal - Affaires juridique	F	121 767 $	152 209 $	182 652 $
Société du parc Jean-Drapeau	Directrice générale ou Directeur général	Aucune	S. O.	S. O.	S. O.
	Directrice générale adjointe ou directeur général adjoint	N9	144 169 $	180 212 $	S. O.
	Directrice principale ou directeur principal	N8	122 178 $	152 722 $	S. O.
	Directrice ou directeur	N7	104 900 $	134 270 $	S. O.
BIXI Montréal	Directrice générale ou Directeur général	**Informations confidentielles**			
	Directrice exécutive ou directeur exécutif				
	Directrice ou directeur				
	Directrice ou directeur – Service à la clientèle et répartition				
	Directrice ou directeur – Ressources humaines et administration				
Conseil des arts de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	**Informations confidentielles**			
	Directrice ou directeur – Finances et administration				
	Directrice ou directeur				
Autres organismes					
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Directrice générale ou Directeur général	**Informations confidentielles**			
	Directrice ou directeur				
Partenariat du Quartier des spectacles	Directrice générale ou Directeur général	**Informations confidentielles**			
	Directrice exécutive ou directeur exécutif				
	Directrice ou directeur				

ENTITÉS	POSTES	ÉCHELLES	MINIMUM	MAXIMUM	MAXIMUM MÉRITE
Administration municipale					
PME MTL Centre-Ville	Directrice générale ou Directeur général	DIR	139 050 $	180 250 $	S. O.
	Directrice adjointe ou directeur adjoint	CAD-2	108 150 $	139 050 $	S. O.
	Directrice principale ou directeur principal	CAD-1	87 550 $	123 600 $	S. O.
PME MTL Est-de-l'Île	Directrice générale ou Directeur général	Aucune	S. O.	S. O.	S. O.
	Directrice ou directeur	6	101 250 $	118 000 $	S. O.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.7. Annexe 7 – Progression de l'échelle salariale en 2023 des entités

ENTITÉS	PROGRESSIONS
Administration municipale	
Ville de Montréal	**Zone en progression (ratio 80 % à 100 %) - Niveau de performance** Non-performance - 0 % Insuffisante - 0 % À améliorer - Augmentation économique À équilibrer - 4,0 % Pleinement satisfaisante - 4,5 % Remarquable - 5,0 % **Zone à maturité (ratio 100 % à 120 %) - Niveau de performance** Non-performance - 0 % Insuffisante - 0 % À améliorer - 0 % À équilibrer - Augmentation économique Pleinement satisfaisante - Augmentation économique Remarquable - Augmentation économique
Société de transport collectif	
Société de transport de Montréal	**Cote globale finale** Contribution supérieure - 4,5 % (au ratio comparatif 100 % ou du maximum mérite au ratio comparatif 120 %, l'excédent de 4,5 % ou l'excédent du ratio comparatif 120 % est versé en forfaitaire). Contribution pleinement satisfaisante – 1 % à 4,5 % (pourcentage attribué au ratio comparatif 100 %, l'excédent du ratio comparatif 100 % est versé en forfaitaire pour les années 2019 et 2022). Contribution pleinement satisfaisante – 0 % à 1 % (pourcentage attribué au ratio comparatif 100 %, l'excédent du ratio comparatif 100 % est versé en forfaitaire pour les années 2020, 2021 et 2023). Contribution partiellement satisfaisante – 0 % (pourcentage attribué au ratio comparatif 100 %). Contribution non satisfaisante - 0 %.
Organismes municipaux	
Société d'habitation et de développement de Montréal	**Zone de développement (≥ 80 % à < 96 %)** Dépasse les attentes - 5 % Rencontre les attentes - 4 % Rencontre partiellement les attentes - 1 % **Zone de pleine compétence (≥ 96 % à < 104 %)** Dépasse les attentes - 4 % Rencontre les attentes - 3 % **Zone d'expertise (≥ 104 % à < 120 %)** Dépasse les attentes - 3 % Rencontre les attentes - 2 %

ENTITÉS	PROGRESSIONS
Agence de mobilité durable	**Zone 1 Peu d'expérience (≥ 80 % à < 88 %)** Dépasse les attentes - X + (3,5 % à 5,5 %) Rencontre les attentes - X + (2,5 % à 4,5 %) Rencontre partiellement les attentes - X + (0,5 % à 1 %) Ne rencontre pas les attentes - 0 % à X **Zone 2 En progression (≥ 88 % à < 96 %)** Dépasse les attentes - X + (2,5 % à 4,5 %) Rencontre les attentes - X + (1,5 % à 3,5 %) Rencontre partiellement les attentes - X + (0 % à 0,75 %) Ne rencontre pas les attentes - 0 % à (X - 0,5 %) **Zone 3 Pleinement compétente ou compétent (≥ 96 % à < 104 %)** Dépasse les attentes - X + (1,5 % à 3,5 %) Rencontre les attentes - X + (1 % à 2,5 %) Rencontre partiellement les attentes - X - (0,5 % à 1 %) Ne rencontre pas les attentes - 0 % à (X - 1 %) **Zone 4 Contributrice supérieure ou contributeur supérieur (≥ 104 % à < 112 %)** Dépasse les attentes - X + (1 % à 2,5 %) Rencontre les attentes - X + (0 % à 1,5 %) Rencontre partiellement les attentes - X - (0,75 % à 1,5 %) Ne rencontre pas les attentes - 0 % **Zone 5 Contributrice exceptionnelle ou contributeur exceptionnel (≥ 112 % à < 120 %)** Dépasse les attentes - X + (0 % à 1,5 %) Rencontre les attentes - X - (0 % à 0,5 %) Rencontre partiellement les attentes - 0 % à X - 1,5 % Ne rencontre pas les attentes - 0 % X : Majoration des échelles = Augmentation économique
Société du parc Jean-Drapeau	**Position du salaire dans l'échelle (ratio 80 % à 100 %)** Au-delà des attentes - IPC + X % Conforme aux attentes (répond pleinement) - IPC + X % Sous les attentes (à améliorer) - IPC Insatisfaisant (ne répond pas aux attentes) - 0 % **X % : Lié à la performance** Cotes : 2,0 à 2,49 - 0,50 % à 1,50 % (augmentation du % par tranche de 0,1 de la cote) Cotes : 2,5 à 2,74 - 1,75 % à 2,50 % (augmentation du % par tranche de 0,05 de la cote) Cotes : 2,75 à 3,0 - 3,00 %

ENTITÉS	PROGRESSIONS
BIXI Montréal	**Position du salaire dans l'échelle (ratio 80 % à 90 %)** Surpasse - IPC + 4 % Atteint - IPC + 3 % Partiellement atteint - IPC + 2 % Non atteint - 0 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 90 % à 100 %)** Surpasse - IPC + 3 % Atteint - IPC + 2 % Partiellement atteint - IPC + 1 % Non atteint - 0 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 100 % à 110 %)** Surpasse - IPC + 2 % Atteint - IPC + 1 % Partiellement atteint - IPC + 0 % Non atteint - 0 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 110 % à 120 %)** Surpasse - IPC + 1 % Atteint - IPC + 0 % Partiellement atteint - IPC + 0 % Non atteint - 0 %
Conseil des arts de Montréal	Aucune progression salariale dans les échelles
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Aucune progression salariale dans les échelles

ENTITÉS	PROGRESSIONS
Partenariat du Quartier des spectacles	**Position du salaire dans l'échelle (ratio 80 % à 90 %)** Dépasse les attentes - 6,5 % Rencontre pleinement les attentes - 5,5 % Rencontre partiellement les attentes - 4,5 % Ne rencontre pas les attentes - 1,75 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 90 % à 100 %)** Dépasse les attentes - 5,25 % Rencontre pleinement les attentes - 4,25 % Rencontre partiellement les attentes - 3,25 % Ne rencontre pas les attentes - 1,5 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 100 % à 110 %)** Dépasse les attentes - 4,0 % Rencontre pleinement les attentes - 3,0 % Rencontre partiellement les attentes - 2,0 % Ne rencontre pas les attentes - 1,0 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 110 % à 120 %)** Dépasse les attentes - 3,0 % Rencontre pleinement les attentes - 2,5 % Rencontre partiellement les attentes - 1,5 % Ne rencontre pas les attentes - 0 % **Position du salaire dans l'échelle (ratio 120 % et plus)** Dépasse les attentes - 2,5 % Rencontre pleinement les attentes - 2,0 % Rencontre partiellement les attentes - 1,0 % Ne rencontre pas les attentes - 0 %
PME MTL Centre-Ville	Aucune progression salariale dans les échelles
PME MTL Est-de-l'Île	Progression dans l'échelle : Au 1er janvier de chaque année, le membre du personnel progresse automatiquement de 2 %, sauf si le conseil d'administration déterminait que l'organisation n'en avait pas la capacité financière.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.8. Annexe 8 – Indexation et ajustement des échelles salariales

ENTITÉS	2019	2020	2021	2022	2023	INDEXATION CUMULÉE
Taux d'inflation - Montréal[9]	**1,70 %**	**2,20 %**	**3,70 %**	**6,60 %**	**5,10 %**	**19,93 %**
Administration municipale						
Ville de Montréal	1,50 %	2,25 %	2,00 %	2,25 %	2,00 %	10,41 %
Société de transport collectif						
Société de transport de Montréal	2,00 %	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %	12,58 %
Organismes municipaux						
Société d'habitation et de développement de Montréal	2,25 %	1,90 %	1,50 %	2,25 %	2,20 %	10,51 %
Agence de mobilité durable	S. O.	S. O.	2,00 %	2,25 %	2,50 %	Non calculée
Société du parc Jean-Drapeau	1,50 %	1,70 %	1,50 %	2,25 %	2,50 %	9,81 %
BIXI Montréal	2,00 %	2,00 %	1,00 %	3,00 %	4,10 %	12,67 %
Conseil des arts de Montréal	0,50 %	1,50 %	2,00 %	3,00 %	4,00 %	11,46 %
Autres organismes						
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	1,25 %	1,25 %	1,25 %	1,25 %	1,25 %	6,41 %
Partenariat du Quartier des spectacles	2,50 %	2,50 %	Structure transitoire	Nouvelle structure salariale	3,00 %	Non calculée
PME MTL Centre-Ville	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 % 4 000 $	3,00 %	20,05 %
PME MTL Est-de-l'Île	2,30 %	2,10 %	0,80 %	3,80 %	4,10 %	13,77 %

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

[9] https://statistique.quebec.ca/fr/document/indice-prix-consommation-ipc/tableau/indice-des-prix-a-la-consommation-ipc-indice-ensemble-canada-quebec-rmr-montreal-quebec-moyennes-annuelles.

6.9. Annexe 9 – Rémunération incitative en 2023

ENTITÉS	RÉMUNÉRATION INCITATIVE SELON LA NOTE GLOBALE
Administration municipale	
Ville de Montréal	**Forfaitaire** Non performance - 0 % Insuffisante - 0 % ≤ 1 % À améliorer - 1 % < 2 % À équilibrer - 1,5 % ≤ 2,5 % Pleinement satisfaisante - 2 % < 4 % Remarquable - 4 % < 6 % Exceptionnel - 6 % ≤ 8 % (Au 1er janvier 2024, la Ville de Montréal a aboli la rémunération incitative et elle a augmenté les échelles salariales en contrepartie.)
Société de transport collectif	
Société de transport de Montréal	**L'ensemble des rémunérations incitatives forfaitaires sont combinées et représentent la rémunération incitative totale :** **Forfaitaire individuel** Voir l'annexe 7 – Progression de l'échelle salariale en 2023 des entités **Forfaitaire expérience cliente-client** 0,8 % du salaire de base gagné **Forfaitaire performance** 1 % versé si les objectifs sont atteints 2 % versé si les objectifs sont dépassés (pour les années 2020 et 2023, taux non appliqué)
Organismes municipaux	
Société d'habitation et de développement de Montréal	**Rémunération forfaitaire au mérite :** **a)** Dans un contexte particulier, le Directeur général peut accorder une rémunération forfaitaire au mérite à un cadre en reconnaissance de sa contribution jugée exceptionnelle. **b)** Cette rémunération forfaitaire est calculée selon un pourcentage appliqué sur le salaire de base et est versée en un seul versement. Il s'agit d'un montant forfaitaire non récurrent.
Agence de mobilité durable	Aucune rémunération incitative
Société du parc Jean-Drapeau	Aucune rémunération incitative
BIXI Montréal	Aucune rémunération incitative
Conseil des arts de Montréal	Information confidentielle

ENTITÉS	RÉMUNÉRATION INCITATIVE SELON LA NOTE GLOBALE
Autres organismes	
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Information confidentielle
Partenariat du Quartier des spectacles	Information confidentielle
PME MTL Centre-Ville	Le conseil d'administration peut, à la fin de chaque année financière, verser une prime de performance pouvant atteindre 20 000 $, suivant la disponibilité des fonds pour le poste de la Directrice générale ou du Directeur général. Boni d'équipe : Le boni d'équipe correspondra à 20 % du budget alloué et sera réparti également entre tous les employés admissibles de l'établissement. Boni individuel : Le solde (80 %) de l'enveloppe budgétaire de l'organisme sera ensuite réparti à chacun des employés de classe professionnelle et de soutien administratif admissible, en fonction des résultats de l'évaluation personnalisée. Le boni individuel est versé en surplus du boni d'équipe et n'est pas conditionnel au versement de celui-ci. **Résultats de l'évaluation annuelle** • Objectifs de résultats non atteints = 0 % • Objectifs de résultats atteints = 2 % • Objectifs de résultats supérieurs = 4 % • Objectifs de résultats exceptionnels = 6 %
PME MTL Est-de-l'Île	L'octroi d'une bonification entre 0 % et 5 % fait suite à l'évaluation du rendement individuel et organisationnel.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.10. Annexe 10 – Conditions générales de travail

ENTITÉS	NOMBRE D'HEURES PAR SEMAINE	NOMBRE DE JOURS FÉRIÉS	NOMBRE DE JOURS DE MALADIE	AUTRES CONGÉS	QUANTUM DE JOURS DE VACANCES
Administration municipale					
Ville de Montréal	37,5	15	10[a] (M)[b]	5 jours	Moins de 5 ans : 15 jours
					5 ans et moins de 15 ans : 20 jours
					15 ans et moins de 20 ans : 25 jours
					20 ans et plus : 30 jours
Société de transport collectif					
Société de transport de Montréal	40	13	Aucune banque	0	1 an et moins de 20 ans : 25 jours
					20 ans et plus : 30 jours
Organismes municipaux					
Société d'habitation et de développement de Montréal	35	14	10	46 heures	Moins de 5 ans : 20 jours
					5 ans et moins de 15 ans : 25 jours
					15 ans et plus : 30 jours
Agence de mobilité durable	35	15	8 (M)[b]	3 jours	Moins de 15 ans : 20 jours
					15 ans et plus : 25 jours
Société du parc Jean-Drapeau	35	13	8	5 jours	Moins de 5 ans : 15 jours
					5 ans et moins de 15 ans : 20 jours
					15 ans et moins de 20 ans : 25 jours
					20 ans et plus : 30 jours
BIXI Montréal	37,5	14	5 jours		Moins de 5 ans : 20 jours + 1 jour par année
					5 ans et moins de 10 ans : 25 jours + 1 jour par année
					10 ans et plus : 30 jours
Conseil des arts de Montréal	37,5	13	10 (M et T)[b]	2 jours	Moins de 5 ans : 15 jours
					5 ans et moins de 15 ans : 20 jours
					15 ans et moins de 20 ans : 25 jours
					20 ans et plus : 30 jours

ENTITÉS	NOMBRE D'HEURES PAR SEMAINE	NOMBRE DE JOURS FÉRIÉS	NOMBRE DE JOURS DE MALADIE	AUTRES CONGÉS	QUANTUM DE JOURS DE VACANCES
Autres organismes					
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	35	12	8	2 jours	Moins de 5 ans : 20 jours
					5 ans et moins de 25 ans : 25 jours
					25 ans et plus : 30 jours
Partenariat du Quartier des spectacles	37,5	12	8 jours		Équipe de direction
					Moins de 4 ans : 4 semaines
					4 ans et plus : 5 semaines
					Directrice générale ou Directeur général : Information confidentielle
PME MTL Centre-Ville	35	15	10	10 jours	Directrice générale ou Directeur général : 30 jours
					Moins de 3 ans : 10 jours
					3 ans et moins de 10 ans : 15 jours
					10 ans et plus : 20 jours
PME MTL Est-de-l'Île	37,5	13	10	2 jours	Moins de 1 an : 1,25 jour par mois
					1 an et moins de 2 ans : 15 jours
					2 ans et moins de 5 ans : 20 jours
					5 ans et plus : 20 jours + 1 jour par année pour un maximum de 30 jours

[a] Les journées de maladie prises sont rémunérées à 80 % du salaire de base en vigueur.

[b] Les congés non utilisés peuvent être monnayables (M) et/ou transférables (T).

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Les « autres congés » sont des journées supplémentaires de congé non rattachées à un événement spécifique. Ceux-ci représentent des congés mobiles, personnels et pour obligations familiales.

6.11. Annexe 11 – Régime d'épargne pour la retraite

ENTITÉS	TYPE DE RÉGIME	COTISATIONS DE LA OU DU GESTIONNAIRE	COTISATIONS DE L'EMPLOYEUR
Organismes municipaux			
Agence de mobilité durable	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	1 % 2 % 3 % 4 % 5 % et plus	2 % 4 % 6 % 7 % 8 %
Société du parc Jean-Drapeau	Régime enregistré d'épargne retraite personnel	La personne peut choisir de cotiser volontairement dans son Régime enregistré d'épargne retraite.	Cotisation fixe de 8 %.
BIXI Montréal	Régime de retraite simplifié	La personne doit contribuer au Régime de retraite simplifié jusqu'à concurrence de 5 % de son salaire brut.	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne.
Conseil des arts de Montréal	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	Selon l'ancienneté de la personne : (1 à 3 ans) - 4 % (4 à 6 ans) - 5 % (7 à 9 ans) - 6 % (10 ans et +) - 7 %	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne.
Autres organismes			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	**Directrice générale ou Directeur général** Information confidentielle	**Directrice générale ou Directeur général** Information confidentielle
		Directrices et directeurs La cotisation de la personne doit être d'un minimum de 1 % de son salaire brut.	**Directrices et directeurs** La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne, et ce, jusqu'à concurrence de 4 %.
Partenariat du Quartier des spectacles	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	La personne peut choisir de cotiser volontairement dans le Régime enregistré d'épargne retraite collectif.	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne, et ce, jusqu'à concurrence de 4 %.
PME MTL Centre-Ville	Régime de retraite simplifié	La personne peut choisir de cotiser volontairement au Régime de retraite simplifié.	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne, et ce, jusqu'à concurrence de 5 %.
PME MTL Est-de-l'Île	Régime enregistré d'épargne retraite personnel Régime enregistré d'épargne retraite collectif	**Directrice générale ou Directeur général** La personne peut choisir de cotiser volontairement au Régime de retraite simplifié.	**Directrice générale ou Directeur général** Cotisation fixe de 12 %
		Directrices et directeurs La personne peut contribuer volontairement jusqu'à concurrence de 3 % de son salaire brut.	**Directrices et directeurs** L'employeur verse 5 % sans contribution obligatoire du membre du personnel et pourra contribuer à parité avec le membre du personnel jusqu'à 3 % additionnel si celui-ci contribue également.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.12. Annexe 12 – Autres avantages et allocation automobile

ENTITÉS	AUTRES AVANTAGES	ALLOCATIONS AUTOMOBILES
Administration municipale		
Ville de Montréal	Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de scolarité Compte gestion santé : 600 $ à utiliser pour le régime flexible d'assurance collective	Montant de base – Cadres de direction 360 $ par mois[a] Montant de base – Autres catégories de membres du personnel 250 $ par mois
Société de transport collectif		
Société de transport de Montréal	Accès gratuit au réseau de la Société de transport de Montréal Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de scolarité Compte gestion de soins de santé - 4 500 $ (Direction générale) Compte gestion de soins de santé - 2 000 $ (Directrice exécutive ou Directeur exécutif)	S. O.
Organismes municipaux		
Société d'habitation et de développement de Montréal	Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de formation Paiement des frais de stationnement	S. O.
Agence de mobilité durable	Frais de corporation professionnelle Montant annuel de 500 $ pour l'activité physique et l'équipement ergonomique pour le télétravail Montant annuel de 1 000 $ pour le transport (transport collectif, BIXI, Communauto et taxi)	S. O.
Société du parc Jean-Drapeau	Remboursement des frais de formation à 50 %	S. O.
BIXI Montréal	Remboursement des frais de formation Allocation de déplacement - 50 $ par mois (tous les transports sauf automobile) Remboursement annuel des frais pour l'activité physique pouvant atteindre 250 $	S. O.
Conseil des arts de Montréal	Remboursement des frais de formation pouvant atteindre 50 %	Information confidentielle

ENTITÉS	AUTRES AVANTAGES	ALLOCATIONS AUTOMOBILES
Autres organismes		
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Informations confidentielles pour le poste de Directrice générale ou Directeur général Frais de corporation professionnelle Paiement d'une place de stationnement réservée	S. O.
Partenariat du Quartier des spectacles	Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de formation Allocation pour téléphone cellulaire	S. O.
PME MTL Centre-Ville	Remboursement des frais de formation - 1 000 $	S. O.
PME MTL Est-de-l'Île	Remboursement des frais de formation	S. O.

[a] L'allocation automobile de la Ville de Montréal compense les 160 premiers kilomètres mensuels parcourus par la ou le gestionnaire.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

6.13. Annexe 13 – Responsabilités au sein des entités auditées

Ville de Montréal

Conseil municipal :

La gestion des ressources humaines est déléguée au comité exécutif (CE), en vertu de l'article 34.1 de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (la Charte). Les seules compétences du conseil municipal (CM) en la matière sont :

- la nomination, la suspension sans traitement ou la réduction de traitement de la Directrice générale ou du Directeur général, de la greffière ou du greffier, de la greffière adjointe ou du greffier adjoint, de la trésorière ou du trésorier, de la trésorière adjointe ou du trésorier adjoint ou de toute autre personne dont la loi prévoit la nomination par le CM à une majorité qui n'est pas la majorité simple (vérificatrice générale ou vérificateur général, ombudsman, inspectrice générale ou inspecteur général);
- la création des services.

Comité exécutif :

- selon les articles 34.1 et 49.1 de la Charte, le CE adopte les conditions de travail et de rémunération pour l'ensemble des membres du personnel-cadre de la Ville;
- le CE adopte les règles de dotation pour l'ensemble des membres du personnel.

Direction générale :

- selon l'article 6.1 du *Règlement modifiant le Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés* (RCE 02-004) (Règlement) : « *Le pouvoir de modifier la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre est délégué au directeur général.* »;
- selon l'article 18.3 du Règlement : « *Le pouvoir de modifier la Politique de rémunération des cadres est délégué au directeur général.* »

Direction des ressources humaines :

- selon l'article 7 du Règlement, l'évaluation d'un emploi pour un cadre de direction est déléguée au directeur du Service des ressources humaines;
- selon l'article 18.2 du Règlement, le pouvoir d'établir des règles relatives à la détermination du salaire à l'embauche d'un employé-cadre est délégué au directeur du Service des ressources humaines;
- selon les *Conditions de travail des cadres de la Ville* à l'article 9.1 c) : « *Les descriptions d'emplois des cadres sont évaluées et leur classification est établie par le Service des ressources humaines.* »
- selon les *Conditions de travail des cadres de la Ville* à l'article 9.1 d) : « *La Ville peut réviser le classement de tout emploi à la suite d'un changement significatif dans l'organisation du travail. Toute demande de réévaluation d'un emploi initiée par un service ou un arrondissement doit être soumise pour décision au Service des ressources humaines.* »

Société de transport de Montréal

Conseil d'administration : Le conseil d'administration (CA) exerce les fonctions et les pouvoirs de la STM et en détermine les grandes orientations. Celles-ci se transposent dans le plan stratégique organisationnel qu'il adopte. Le CA exerce pour les ressources humaines les pouvoirs suivants :

- autorise la structure administrative générale de la STM et adopte les champs d'activités des unités administratives relevant directement de la Directrice générale ou du Directeur général dans le cadre de l'établissement du plan d'effectif, conformément à l'article 5.1 du *Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du conseil d'administration et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la société de transport de Montréal* (R-011);
- établit les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail de certaines ou certains gestionnaires de la STM, incluant la Directrice générale ou le Directeur général et les gestionnaires relevant directement de la Directrice générale ou du Directeur général;
- adopte les conditions de travail des membres du personnel non syndiqués et des cadres y compris l'établissement et la modification des programmes d'avantages sociaux, notamment les régimes complémentaires de retraite de la STM et les régimes d'assurances collectives (Conditions de travail - Personnel non syndiqué);
- adopte les résolutions relatives à la destitution, la suspension sans traitement ou la réduction du traitement des membres du personnel qui ne sont pas des gestionnaires avec de la supervision;
- nomme la Directrice générale ou le Directeur général et fixe sa rémunération, ses avantages sociaux et ses conditions de travail.

Comité des ressources humaines : Dans l'exécution de son mandat et dans le cadre des orientations, des politiques et des directives de l'entreprise, le comité des ressources humaines accomplit les fonctions habituellement dévolues à ce type de comité ainsi que toute autre fonction assignée par le CA. En particulier, celui-ci a les obligations et les responsabilités suivantes :

- étudie et recommande au CA toute politique ou orientation en matière de rémunération, de conditions de travail, de relations de travail, de santé et sécurité et de planification de la main-d'œuvre;
- fixe, sur recommandation de la Directrice générale ou du Directeur général, la rémunération et les conditions de travail des membres du comité de direction selon les échelles salariales et les règles de régie interne ou, selon le cas, les paramètres établis par le CA;
- étudie et évalue annuellement le rendement de la Directrice générale ou du Directeur général par rapport aux objectifs individuels et d'entreprise spécifiquement préétablis et fixe sa rémunération annuelle à l'intérieur des paramètres établis par le CA;
- étudie, avec la Directrice générale ou le Directeur général, les évaluations annuelles de rendement des membres du comité de direction aux fins de l'évaluation de rendement et de la fixation de la rémunération annuelle;
- formule au CA les recommandations appropriées.

Direction générale :

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction;
- la Directrice générale ou le Directeur général, sous l'autorité du CA, dirige et gère les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles.

Direction des ressources humaines :

- élabore et met à jour les politiques et les procédures en matière de ressources humaines qui sont présentées au comité des ressources humaines.

Société d'habitation et de développement de Montréal

Comité exécutif de la Ville :

- selon le paragraphe f) de l'article 5 des *Lettres patentes de la Société d'habitation et de développement de Montréal* (SHDM), le CE, sur recommandation de la SHDM, nomme la Directrice générale ou le Directeur général de la SHDM.

Conseil d'administration :

- selon le règlement général de la SHDM à la Section IX – Sous-section I : À défaut par le CE de la Ville d'avoir prévu les modalités et les conditions d'embauche de la Directrice générale ou du Directeur général, le CA peut les fixer;
- approuve les politiques et les procédures qui lui sont recommandées par le comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications;
- procède à l'évaluation de la performance de la Directrice générale ou du Directeur général;
- les augmentations salariales sont établies à partir des taux approuvés annuellement par le CA. Les augmentations et les bonifications tiennent également compte de l'évaluation de la performance.

Comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications :

- examine les politiques et les conventions visant la rémunération et les conditions de travail et en recommande l'adoption par le CA le cas échéant;
- analyse et recommande l'attribution des bonis et des augmentations salariales;
- s'assure auprès de la Directrice générale ou du Directeur général qu'une évaluation de performance est effectuée auprès des membres de la haute direction et qu'une reddition de comptes leur est déposée.

Direction générale :

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

Direction des ressources humaines :

— élabore et met à jour les politiques et les procédures en matière de ressources humaines qui sont présentées au comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications.

Agence de mobilité durable

Comité exécutif de la Ville :

— nomme la Directrice générale ou le Directeur général de l'AMD, sur recommandation du CA de l'AMD. Le salaire et les avantages sociaux sont négociés et déterminés par le CA de l'AMD conformément aux politiques en vigueur.

Conseil d'administration :

— recommande au CE de la Ville les personnes qualifiées au titre de Directrice générale ou de Directeur général;

— établit les critères d'évaluation du poste de Directrice générale ou de Directeur général et procède annuellement à son évaluation;

— approuve les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, le cas échéant, et les autres conditions de travail des membres du personnel et des cadres de l'AMD;

— approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

Comité des ressources humaines et communications :

— étudie les propositions de la Direction générale en matière de ressources humaines et fait ses recommandations au CA;

— s'assure de la mise en œuvre de politiques et de pratiques concernant les ressources humaines, notamment en matière d'embauche, de rémunération globale, d'organisation du travail et de développement des compétences, afin de s'assurer que l'AMD puisse attirer, motiver et retenir des personnes de qualité nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques;

— veille à ce que les politiques et pratiques de ressources humaines et programmes de rémunération soient conformes aux valeurs de l'AMD, justes et équitables à l'interne et s'assure que ces politiques et pratiques sont cohérentes avec celles de la Ville en plus d'être concurrentielles par rapport au marché de référence de l'AMD;

— évalue annuellement la performance et la rémunération de la Directrice générale ou du Directeur général et émet des recommandations relatives à toute augmentation salariale ainsi qu'aux objectifs personnels de la Directrice générale ou du Directeur général;

— prend connaissance des résultats de la performance globale des membres du personnel de l'AMD.

Comité Gouvernance, éthique et développement durable :

— révise les politiques en matière de ressources humaines et en recommande l'adoption au CA.

Direction générale :

— complète le plan de contribution et de développement des directrices principales et directeurs principaux et détermine une cote de contribution;

— détermine l'augmentation salariale annuelle en fonction d'une matrice d'augmentation, votée par le CA, qui tient compte de l'appréciation de la contribution et des positionnements dans l'échelle des directrices principales et directeurs principaux;

— fait rapport au comité des ressources humaines et communications de l'appréciation de la contribution des directrices principales et directeurs principaux.

Direction principale des ressources humaines :

— élabore et met à jour les politiques et les procédures en matière de ressources humaines et celles-ci sont présentées au comité des ressources humaines et communications;

— répond aux questions de la Direction générale, du CA et du comité des ressources humaines et communications en matière de ressources humaines.

Société du parc Jean-Drapeau

Comité exécutif de la Ville :

— en vertu des dispositions prévues à l'article 4 d) des *Lettres patentes supplémentaires de la SPJD*, le CE de la Ville désigne la Directrice générale ou le Directeur général selon la recommandation du CA de la SPJD.

Conseil d'administration :

— approuve les politiques, les encadrements et les procédures en matière de ressources humaines et de rémunération incitative.

Comité des ressources humaines :

— examine les orientations et les stratégies en matière de gestion des ressources humaines de la SPJD, notamment en ce qui a trait à l'évaluation de rendement, la planification de la relève, les politiques salariales et les pratiques générales en matière de ressources humaines de la SPJD;

— approuve les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les classes et les échelles salariales, y compris la politique de rémunération incitative;

— approuve également les politiques et les formes de rémunération ainsi que les conditions de travail du poste de Directrice générale ou de Directeur général et détermine les critères d'évaluation de celui-ci.

Direction générale :

— approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

Direction des ressources humaines :

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

BIXI Montréal

Comité exécutif de la Ville : La nomination de l'actuel Directeur général a été effectuée conformément à l'article 2.2 de l'entente de gestion approuvée par le CM le 25 mars 2014. Il appartient au CA de BIXI Montréal de nommer sa Directrice générale ou son Directeur général et il est requis que la nomination soit approuvée par le CE de la Ville. Le CA de BIXI Montréal détermine la rémunération de la Directrice générale ou du Directeur général ainsi que les avantages sociaux dont il bénéficie de même que ses conditions de travail. Il est prévu que le CE de la Ville soit informé de l'ensemble de ces conditions[10].

Conseil d'administration :

- approuve les modifications aux politiques de ressources humaines et les augmentations annuelles pour tous les membres du personnel.

Comité des ressources humaines :

- élabore et propose des profils de compétences et d'expérience pour la nomination de la Directrice générale ou du Directeur général et contribue à sa sélection;
- élabore et propose les critères d'évaluation de la performance de la Directrice générale ou du Directeur général et procède à celle-ci selon les pratiques de référence;
- élabore et implante les politiques de ressources humaines concernant la rémunération globale et annuelle, le programme d'évaluation de la performance, l'organigramme et les changements organisationnels importants, les processus d'embauche et de cessation d'emploi ainsi que la gestion des plaintes;
- examine toute question relevant de l'autorité du comité en matière de ressources humaines, de gouvernance et d'éthique et fait au besoin, des recommandations au CA;
- recommande au CA l'approbation des échelles salariales, des augmentations annuelles et de la politique de rémunération.

Direction générale :

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction;
- complète l'évaluation de rendement des directrices et directeurs.

[10] Dans la nouvelle entente, approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal, en vigueur à compter du 1er janvier 2023, cet article a été retiré.

Direction des ressources humaines :

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

Conseil des arts de Montréal

Conseil d'agglomération de Montréal :

- en vertu des dispositions prévues à l'article 231.6. de la Charte : « *Après consultation d'organismes qu'il considère représentatifs du milieu des arts, le conseil d'agglomération nomme, par une décision prise aux 2/3 des voix exprimées, les membres du conseil des arts et parmi eux, un président et deux vice-présidents.* »

Conseil d'administration :

- nomme toute personne au poste de Directrice générale ou de Directeur général et fixe sa rémunération ainsi que ses avantages sociaux et autres conditions de travail conformément à l'article 10.2 a) du *Règlement intérieur du Conseil des arts de Montréal*;
- approuve, conformément à la législation applicable, les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des membres du personnel, des cadres et des gestionnaires.

Comité exécutif :

- évalue le rendement de la Direction générale et en fait rapport au CA;
- procède à l'approbation des indexations octroyées à la Direction générale et aux membres du personnel.

Direction générale :

- recommande les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

Direction de l'administration, des finances et des technologies de l'information :

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant.

Conseillère en ressources humaines :

- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

Conseil d'administration :

- approuve la nomination et détermine les conditions de travail de la Directrice générale ou du Directeur général selon les règlements généraux de la Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière (SMPAC) aux articles 15.2 et 15.5;
- adopte les politiques et encadrements ou les procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction, incluant la rémunération incitative;
- approuve l'évaluation du rendement de la Directrice générale ou du Directeur général en fonction des résultats, du rôle et des projets en cours.

Comité des ressources humaines du CA :

- recommande l'approbation par le CA des politiques en matière de ressources humaines ainsi que des classes et des échelles salariales, y compris la politique de rémunération incitative;
- recommande l'approbation par le CA des politiques et des formes de la rémunération ainsi que des conditions de travail du poste de Directrice générale ou de Directeur général et détermine les critères d'évaluation de celui-ci;
- procède à l'évaluation du rendement de la Directrice générale ou du Directeur général en fonction des résultats, du rôle et des projets en cours.

Direction générale :

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

Direction de l'exploitation :

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

Partenariat du Quartier des spectacles

Conseil d'administration :

- approuve la nomination de la Directrice générale ou du Directeur général;
- approuve le salaire et la rémunération incitative de la Directrice générale ou du Directeur général;
- fixe les objectifs de performance de la Directrice générale ou du Directeur général;
- procède à l'évaluation de performance de la Directrice générale ou du Directeur général, détermine son augmentation annuelle et octroie le boni annuel, le cas échéant, selon les résultats de l'évaluation.

Direction générale :

- approuve les politiques et les procédures en matière de rémunération, d'avantages sociaux et autres conditions de travail qui lui sont recommandées par la Direction des ressources humaines, notamment la structure salariale, ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- approuve le salaire des directrices et directeurs, sous les recommandations de la Direction des ressources humaines;
- fixe les objectifs et complète l'évaluation annuelle de la contribution des directrices et directeurs et détermine une cote de contribution;
- détermine l'augmentation annuelle en fonction d'une matrice d'augmentation qui tient compte d'un ratio et de la cote de contribution. Le tout est validé pour l'équité par la Direction des ressources humaines.

Direction des ressources humaines :

- élabore les politiques et les procédures en matière de rémunération, notamment la structure salariale en collaboration avec une firme externe, d'avantages sociaux, des autres conditions de travail et de l'évaluation de contribution (performance), ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- recommande à la Directrice générale ou au Directeur général le salaire des directrices et des directeurs selon la structure salariale, l'expérience et l'équité;
- assure la gestion de la performance et de l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

PME MTL Centre-Ville et PME MTL Est-de-l'Île

Conseil d'administration :

- responsable d'engager, de fixer les modalités d'embauche et de rémunération et d'évaluer le rendement de la Direction générale;
- adopte les différentes politiques d'encadrement de l'organisation ainsi que leur révision et les ajustements lorsque requis.

Direction :

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et de l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité;
- assure la mise en application des politiques d'encadrement adoptées ou mises à jour par le CA.