



Examen organisationnel du Comité de dérogation

Rapport final

Comité de dérogation de la Ville d'Ottawa

—
Janvier 2023

Clause de non-responsabilité

Le présent document a été préparé par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG ») pour l'usage interne du Comité de dérogation de la Ville d'Ottawa (le « client ») conformément aux conditions de notre lettre de mission datée du 11 mars 2022 et de notre bon de commande daté du 21 avril 2022 et établis par le client (documents appelés collectivement le « contrat de mission »).

KPMG ne garantit ni ne déclare que les informations contenues dans le présent document sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne physique ou morale distincte du client, ou pour d'autres raisons que celles énoncées dans le contrat de mission.

Toute personne physique ou morale autre que le client ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément toute responsabilité à l'endroit de toute personne physique ou morale distincte du client relativement à l'usage que ces personnes font de ce document.

Le client est responsable des décisions qu'il prend pour mettre en œuvre les activités et les options identifiées dans ce document et évaluer leur impact. La mise en œuvre de ces activités et options oblige le client à planifier et à sonder tous les changements à apporter pour s'assurer qu'il produira des résultats satisfaisants.

Les procédures que nous avons appliquées ne constituent pas un audit, une vérification, ni un examen conformément aux normes établies par les Comptables professionnels agréés du Canada, et nous n'avons pas autrement vérifié l'information que nous avons réunie ou présentée dans ce document. Nous n'exprimons pas d'opinion ni aucune forme d'assurance sur l'information présentée dans ce document et nous ne faisons aucune déclaration sur son exactitude ou son exhaustivité.

Table des matières

N°	Section	Page
1	Sommaire	4
2	Recommandations	8
3	Plan de mise en œuvre	35
4	Annexes	
	A. Contexte du projet	47
	B. Cadre d'évaluation	52
	C. Évaluation de l'état actuel	54
	D. Recherche sur les pratiques exemplaires	66
	E. Registre des intervenants	75

1. Sommaire

1. Sommaire

1/3

Le Comité de dérogation (« CD ») de la Ville d'Ottawa (la « Ville ») a missionné KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG ») pour mener cet examen organisationnel. Ce rapport présente nos conclusions, qui se fondent sur un ensemble de preuves corroborantes, à savoir :

- 30 heures de consultation avec plus de 68 intervenants;
- trois enquêtes en ligne auprès de plus de 100 répondants;
- l'examen de plus de 90 documents et des données mises à notre disposition;
- une recherche sur les pratiques exemplaires dans cinq juridictions comparables;
- une série de six ateliers de conception participative avec le personnel du CD, des panélistes, des membres du personnel de la Ville et des représentants de l'industrie et des associations communautaires.

Des informations complémentaires sur le contexte, ainsi que sur notre approche sont incluses dans l'annexe A.

Le CD est une organisation très performante :

- le personnel du CD est largement reconnu pour sa réceptivité aux demandes de renseignements des requérants et du public;
- les délais réglementaires sont respectés régulièrement;
- les panélistes et les membres du personnel du CD ont d'excellentes relations professionnelles : 100 % des panélistes sondés ont fait savoir qu'ils sont bien épaulés par le personnel du CD;
- la transition avec les audiences virtuelles s'est bien déroulée et a impacté positivement l'expérience des requérants, des panélistes et du public.

Dans le même temps, nos travaux de recherche nous apprennent que le CD est confronté à des défis qui impacteront sa capacité à maintenir les niveaux de service à moyen et à long termes.

Ces défis sont les suivants :

- une tendance à l'augmentation du volume et de la complexité des demandes, qui devrait se poursuivre avec les changements législatifs provinciaux et le nouveau Plan officiel de la Ville;
- une communication tardive par le personnel de la Ville des rapports de planification aux requérants et aux panélistes après la date butoir fixée en interne pour les commentaires, soit cinq jours avant l'audience;
- des besoins accrus du public en matière d'accès à de plus amples renseignements sur les demandes en ligne (dont les rapports de planification du personnel de la Ville) alors qu'il faut continuer à respecter les délais prescrits par la Loi;
- des attentes croissantes pour des ressources faciles à comprendre par les requérants et le public dans un environnement politique complexe et dynamique en matière d'aménagement du territoire;
- un manque d'harmonisation entre les autorités décisionnelles et le mandat de la direction du CD;
- une structure de financement qui limite les occasions d'améliorer les services offerts;
- des outils de collecte et de gestion des données limités.

Dans l'ensemble, ces défis ont des répercussions négatives sur la résilience organisationnelle du CD :

- en alourdissant la charge de travail des panélistes et du personnel du CD;
- en augmentant considérablement le nombre d'ajournements (qui a augmenté de 80 % entre 2019 et 2021);
- en créant des obstacles à l'attraction et à la rétention du personnel du CD.

1. Sommaire

2/3

- en contribuant à un sentiment de frustration des requérants et du public;
- en limitant la capacité du CD à planifier, financer et mettre en œuvre des initiatives stratégiques, dont des programmes de formation et d'amélioration de la performance; et,
- en limitant la capacité du CD à mesurer et à gérer la performance organisationnelle.

Des informations complémentaires sur les défis auxquels le CD est confronté figurent à l'annexe C.

Recommandations

La section 2 de ce rapport présente 17 recommandations visant à renforcer la résilience organisationnelle du CD, notamment :

- en uniformisant les processus de rétroaction avec les directions générales externes de la Ville afin d'améliorer les dispositifs d'aide à la prise de décision offerts aux panélistes, de réduire le nombre d'ajournements et d'alléger la charge de travail administrative du personnel du CD;
- en définissant de nouveaux rôles pour apporter une capacité supplémentaire et ainsi permettre à la direction de se concentrer sur les questions stratégiques;
- en formalisant les relations hiérarchiques et professionnelles;
- en améliorant la formation et le développement professionnel;
- en apportant des changements procéduraux dans le déroulement des audiences publiques afin d'améliorer la transparence et la prévisibilité;
- en améliorant la qualité des documents et de l'information destinés au public et aux requérants.

Ces recommandations doivent être interprétées de concert avec les audiences hybrides que le CD prévoit de tenir et avec la réaction en cours du CD pour donner suite aux changements législatifs provinciaux susceptibles de l'impacter de manière importante, comme le projet de loi 23.

Une synthèse de nos recommandations est incluse dans le tableau 1 à la page 7.

Des détails sur chaque recommandation sont fournis à la section 2.

Les recommandations du présent rapport sont organisées selon un cadre d'évaluation, réparti en cinq catégories :

- les services et les processus;
- l'organisation et la gouvernance;
- le personnel et la culture;
- les audiences publiques;
- l'information et la technologie.

Le cadre d'évaluation, mis au point avec l'équipe du projet du CD, figure à l'annexe B.

Pour prendre connaissance de ce document






Le présent rapport comprend trois sections, qui suivent ce sommaire :

- la section 2 présente nos recommandations pour renforcer la résilience du CD à moyen et à long termes;
- la section 3 présente un plan de mise en œuvre des recommandations identifiées dans la section 2;
- la section 4 regroupe les annexes justificatives, dont l'information complémentaire sur le contexte du projet (A), notre cadre d'évaluation (B), l'évaluation de l'état actuel (C), les travaux de recherche sur les pratiques exemplaires (D), une liste des intervenants consultés (E) et une liste des documents et des données examinés (F).

1. Sommaire

3/3

Tableau 1 : Synthèse des recommandations, organisée selon les cinq catégories du cadre d'évaluation

Strates	N°	Recommandations	Page
 SERVICES ET PROCESSUS	2.1.1	Collaborer avec la DGPIDE pour uniformiser le processus de rétroaction et pour répartir les demandes complexes.	10
	2.1.2	Donner aux requérants, aux panélistes et aux représentants du public suffisamment de temps pour prendre connaissance des rapports du personnel et demander des renseignements à leur sujet avant les audiences publiques.	12
	2.1.3	Mettre en place un examen plus rigoureux afin d'assurer l'exhaustivité de la prise en charge des demandes par le CD et la DGPIDE.	13
	2.1.4	Miser sur les consultations existantes avec les associations communautaires et les représentants de l'industrie hors du déroulement des audiences.	14
 ORGANISATION ET GOUVERNANCE	2.2.1	Augmenter la capacité stratégique et opérationnelle du CD en ajoutant trois nouveaux rôles.	15
	2.2.2	Responsabiliser la direction du CD en augmentant ses pouvoirs décisionnels et en formalisant les relations hiérarchiques.	18
	2.2.3	Envisager de constituer un fonds de réserve pour financer les initiatives à long terme et améliorer les services offerts par le CD.	20
	2.2.4	Envisager de mettre sur pied un quatrième panel pour traiter les volumes croissants et inconstants de demandes.	21
 PERSONNEL ET CULTURE	2.3.1	Créer et actualiser les documents de formation et d'orientation à l'intention du personnel du CD.	22
	2.3.2	Créer et actualiser les documents de formation et d'orientation à l'intention des panélistes.	24
	2.3.3	Modifier les critères et/ou le processus de sélection pour la nomination des panélistes.	26
 AUDIENCES PUBLIQUES	2.4.1	Créer et actualiser l'information destinée aux requérants et au public.	28
	2.4.2	Éliminer les audiences du soir.	30
	2.4.3	Normaliser les approches pour gérer les ordres du jour des réunions de tous les panels, y compris les ajournements et l'adoption de résolutions en bloc	31
	2.4.4	Continuer à mettre au point des décisions motivées par un langage écrit clair et des raisons détaillées par oral.	32
 INFORMATION ET TECHNOLOGIE	2.5.1	Faire appel au logiciel de la solution prévue pour la gestion des terres (SGT) afin de permettre de numériser les opérations du CD.	33
	2.5.2	Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion de la performance.	34

2. Recommandations

2. Recommandations

Recommandations

Les tableaux 2.1 à 2.5, détaillés à partir de la page suivante, présentent nos recommandations pour renforcer la résilience organisationnelle du CD.

Nous fournissons une brève description et une justification de chaque point à améliorer.

Les recommandations sont structurées selon les cinq catégories du cadre d'évaluation, présenté à l'annexe B. La section 3 regroupe les activités de mise en œuvre de chaque point d'amélioration.

Ces recommandations ont été élaborées sur la base d'une série d'ateliers de conception participative qui ont permis de sonder et de réfléchir à un ensemble de points préliminaires d'amélioration. Le personnel du CD et de la Ville, les panélistes, ainsi que les représentants des associations professionnelles et communautaires ont fait partie des intervenants qui ont participé à ces ateliers. L'annexe A contient plus de renseignements sur les modalités selon lesquelles ces recommandations ont été élaborées.

Description	Page n°
2.1 Services et processus	10
2.2 Organisation et gouvernance	15
2.3 Personnel et culture	22
2.4 Audiences publiques	28
2.5 Information et technologie	33



2.1 Services et processus (1/5)

Tableau 2.1 : Recommandations se rapportant aux services et aux processus

N°	Recommandation	Description	Justification
2.1.1	Collaborer avec la DGPIDE pour uniformiser le processus de rétroaction et pour répartir les demandes complexes.	<p>Les commentaires du personnel de la Ville sur les demandes adressées au CD sont souvent formulés de manière incohérente et ne communiquent pas clairement les recommandations et les conditions. (Constatation 4.1.3)</p> <p>Pour corriger cette lacune, le CD devrait travailler en collaboration avec ses partenaires commentateurs pour i) élaborer et mettre en œuvre des modèles de rétroaction et ii) répartir les demandes complexes. Ces mesures permettront de :</p> <ul style="list-style-type: none"> — réduire le délai nécessaire à la préparation des audiences; — soutenir la mise en œuvre d'autres améliorations incluses dans ce rapport, par exemple en fournissant des motifs plus détaillés. (Recommandation 2.4.4.) <p>Modèles de rétroaction</p> <p>Des modèles de rétroaction standard devraient être élaborés pour chaque partenaire commentateur, dont la Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique (DGPIDE), les Services forestiers, les offices de protection de la nature, l'administration aéroportuaire et les services publics. Ces modèles devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> — préciser les commentaires spécifiques à exprimer par chacun des partenaires; — suivre un format standard pour tous les partenaires afin d'améliorer la lisibilité des documents à l'intention des panélistes, des requérants et des représentants du public; — indiquer les noms et les coordonnées des partenaires commentateurs. <p>Simplification des demandes complexes</p> <p>La complexité des demandes étant appelés à augmenter, le CD devrait encourager les partenaires commentateurs à répartir les demandes complexes pendant le processus de prise en charge des demandes. Voici les avantages associés à une répartition des demandes complexes :</p> <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Réduire le nombre d'ajournements. — Améliorer les dispositifs d'aide à la prise de décision offerts aux panélistes. — Rehausser la transparence et la prévisibilité



2.1 Services et processus (2/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.1.1		<ul style="list-style-type: none">— possibilité d'attribuer les demandes complexes à des personnes-ressources plus expérimentées parmi les partenaires commentateurs;— possibilité de mettre en œuvre différents délais de traitement pour les demandes complexes. (Recommandation 2.1.2).¹ <p>Pour mettre en œuvre cette pratique, le CD devrait travailler en collaboration avec les partenaires commentateurs pour :</p> <ul style="list-style-type: none">— établir des critères d'identification des demandes complexes. Comme point de départ, nos recherches nous apprennent que les demandes de dérogation mineure et de résolutions en bloc réunies pourraient être considérées comme des demandes complexes, sous réserve de la réglementation du plan d'implantation ou des demandes soumises dans les zones rurales dans les cas où il faut déposer des mémoires volumineux;— mettre au point les outils auxiliaires (par exemple le cahier des charges et les listes de sélection) pour le processus de prise en charge des demandes afin de faciliter l'identification des demandes complexes (recommandation 2.1.3);— évaluer les besoins de la Ville en matière de ressources pour affecter des cadres supérieurs à l'étude des demandes complexes ou pour accroître la surveillance.	

¹ Toute modification des délais d'étude des demandes doivent être considérés de concert avec les délais prescrits par la Loi.



2.1 Services et processus (3/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.1.2	Donner aux requérants, aux panélistes et aux représentants du public suffisamment de temps pour prendre connaissance des rapports du personnel et demander des renseignements à leur sujet avant les audiences publiques.	<p>Les rapports du personnel des Services de planification de la Ville sont souvent déposés après la date butoir prévue pour partager des commentaires (cinq jours avant une audience), et parfois même le jour de l'audience. Ces retards expliquent :</p> <ul style="list-style-type: none">— Les impacts négatives sur la capacité des requérants, des panélistes et du public à prendre connaissance des commentaires de la Ville et d'y donner suite;— les ajournements, dont le nombre a augmenté de 80 % de 2019 à 2021. <p>Le CD devrait travailler en collaboration avec les dirigeants des Services de planification de la Ville afin de s'assurer que les rapports du personnel soient publiés en ligne au plus tard le vendredi précédant leur date d'audience. La mise en œuvre de ces recommandations pourrait nécessiter l'examen des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">— l'application de différents délais pour les demandes simples et les demandes complexes (recommandation 2.1.1);— les besoins en ressources pour les partenaires commentateurs, surtout pour la DGPIDE et les Services forestiers;— les besoins en ressources pour rédiger les rapports de planification à déposer auprès du CD, afin de téléverser les rapports du personnel conformément aux exigences de la Politique de bilinguisme de la Ville et de la LAPHO, par exemple un poste d'agent des Services numériques (recommandation 2.2.1);— les impacts sur les budgets du CD et de la DGPIDE et sur les droits de dépôt des demandes. <p>En plus de s'assurer que les intervenants disposent d'un délai suffisant pour prendre connaissance des rapports du personnel, le CD devrait réduire les retards dans le dépôt de ces rapports en invitant les partenaires commentateurs à contacter directement les requérants pour résoudre les problèmes complexes. Nos travaux de recherche sur les pratiques exemplaires ont révélé que lorsque les partenaires commentateurs contactent directement les requérants, ces derniers sont plus satisfaits, ce qui réduit la défection parmi les requérants qui obtiennent et demandent des précisions sur les commentaires par le biais de circuits indirects de communication plus chronophages.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Réduire le nombre d'ajournements.— Améliorer les dispositifs d'aide à la prise de décision offerts aux panélistes.— Améliorer l'expérience offerte aux requérants et la participation du public.— Rehausser la transparence.



2.1 Services et processus (4/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.1.3	Mettre en place un examen plus rigoureux afin d'assurer l'exhaustivité de la prise en charge des demandes par le CD et la DGPIDE.	<p>Nos travaux de recherche nous apprennent que les demandes — en particulier celles qui sont complexes — sont parfois diffusées et programmées pour des audiences publiques même s'il n'y a pas suffisamment d'information complémentaire, par exemple l'étude de l'impact sur l'environnement dont le personnel des Services de planification doit prendre connaissance. L'absence d'information complémentaire nécessaire explique la hausse de 80 % du nombre d'ajournements dans les trois dernières années.</p> <p>Pour résoudre cette difficulté, le CD devrait envisager i) d'élaborer, en collaboration avec la DGPIDE, des lignes de conduite en matière de prise en charge des demandes à l'intention des requérants et ii) d'exercer une surveillance plus étroite dans le traitement des demandes complexes.</p> <p>Lignes de conduite sur la prise en charge des demandes</p> <p>Les lignes de conduite sur la prise en charge devraient faire clairement état de la documentation, des dessins, des rapports et des études dont la DGPIDE pourrait avoir besoin. Le CD peut mettre en œuvre ces lignes de conduite grâce :</p> <ul style="list-style-type: none">— à un cahier des charges circonstancié, précisant l'information et les études nécessaires;— à des aide-mémoires détaillés pour identifier efficacement les demandes complètes. <p>Une fois achevés, le cahier des charges et les outils auxiliaires devraient être intégrés à la formation renforcée offerte au personnel du CD, en particulier lorsqu'ils impliquent les partenaires commentateurs, afin d'établir des meilleures pratiques en matière de revue de la complétude des demandes déposées. (Recommandation 2.3.1.)</p> <p>Contrôle complémentaire</p> <p>Outre les lignes de conduite sur la prise en charge, le CD devrait envisager d'exercer un contrôle complémentaire dans le processus de prise en charge des demandes, en particulier pour les demandes complexes, en faisant appel à un coordonnateur principal du Comité. (Recommandation 2.2.1)</p>	<ul style="list-style-type: none">— Réduire le nombre d'ajournements.— Améliorer l'expérience offerte aux requérants.— Améliorer l'expérience offerte aux panélistes— Améliorer le service à la clientèle.



2.1 Services et processus (5/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.1.4	Miser sur les consultations existantes avec les associations communautaires et les représentants de l'industrie hors du déroulement des audiences.	<p>Le CD a actuellement comme usage de se réunir périodiquement avec les organisations représentatives des requérants et les représentants du public. Pour tirer parti de cette pratique, le CD devrait envisager de formaliser ses liens avec ces organisations hors du déroulement des audiences publiques. En s'inspirant des pratiques antérieures et existantes, ces mécanismes devraient entre autres consister à :</p> <ul style="list-style-type: none">— mettre sur pied un Comité consultatif communautaire, qui se réunira une fois par an afin de discuter des questions émergentes avec la direction du CD. Ce comité pourrait d'abord être constitué de représentants de l'industrie issus de la Greater Ottawa Home Builders' Association et de représentants communautaires membres de la Fédération des associations civiques;— offrir gratuitement, aux requérants, aux experts-conseils et aux représentants du public, des séances de formation annuelles sur le processus d'étude des demandes et sur les moyens de participer efficacement aux audiences publiques;— organiser une visite annuelle du CD avec un certain nombre de partenaires commentateurs qui interviennent fréquemment (par exemple la DGPIDE, les offices de protection de la nature et les Services forestiers) afin de donner aux requérants, aux experts-conseils et aux représentants du public l'occasion de prendre connaissance des nouvelles exigences et des changements apportés aux politiques ou de s'adresser directement aux partenaires commentateurs.	<ul style="list-style-type: none">— Accroître l'alignement des intervenants sur la raison d'être et les procédures du CD.— Accroître la participation des requérants et du public.— Faire participer les requérants et le public à l'amélioration des services offerts.



2.2 Organisation et gouvernance (1/7)

Tableau 2.2 : Recommandations se rapportant à l'organisation et à la gouvernance

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.1	Augmenter la capacité stratégique et opérationnelle du CD en ajoutant trois nouveaux rôles.	<p>Nos travaux de recherche nous apprennent que des pressions récentes et émergentes limitent la capacité opérationnelle et stratégique de la direction du CD. Voici en quoi consistent ces pressions :</p> <ul style="list-style-type: none"> — les ressources humaines du CD n'ont pas évolué depuis 2014, malgré la hausse constante du volume des demandes, qui ont augmenté de 25 % entre 2019 et 2021; — la complexité des demandes a augmenté en raison des aménagements intercalaires et des changements apportés aux lois provinciales; — il a fallu tenir des audiences en virtuel ou en hybride. <p>Prises ensemble, ces pressions limitent la capacité du CD à planifier et à répondre aux questions stratégiques, ce qui peut entraîner des difficultés en matière de respect des délais réglementaires et de maintien à court terme des niveaux de service adéquats à la clientèle.</p> <p>Pour résoudre ces problèmes, le CD devrait nommer i) un troisième secrétaire-trésorier adjoint, ii) un responsable des Services numériques et iii) un coordonnateur principal du Comité. Les rôles et les responsabilités recommandés pour chacun des rôles sont décrits ci-dessous.</p> <p>Troisième secrétaire-trésorier adjoint</p> <p>Le CD devrait nommer un troisième secrétaire-trésorier adjoint pour l'assister sur les questions opérationnelles, notamment en ce qui concerne les ressources humaines et financières, afin d'améliorer la gestion stratégique et la capacité de l'équipe de direction administrative du CD. En outre, la capacité supplémentaire apportée par ce rôle permettra au secrétaire-trésorier de se concentrer sur des questions plus générales s'étendant à l'ensemble de l'organisation. Voici en quoi pourraient consister les responsabilités supplémentaires :</p> <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Améliorer la gestion stratégique et la capacité de l'équipe de direction du CD. — Renforcer la résilience organisationnelle.

2.2 Organisation et gouvernance (2/7)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.1		<ul style="list-style-type: none">— diriger la transformation des activités et les initiatives technologiques, telles que la transition vers des audiences hybrides et la mise en œuvre du Système de gestion des terres (SGT);— partager la charge de travail opérationnelle des secrétaires-trésoriers adjoints actuels, notamment en ce qui se rapporte au traitement des demandes, l'assurance de la qualité de la documentation du CD, l'administration des réunions du comité et des audiences des trois panels ainsi que la participation à ces réunions et audiences;— soutenir la création éventuelle d'un quatrième panel du CD. (Recommandation 2.2.4) <p>Agent des Services numériques</p> <p>Puisque le volume de demandes augmente, il faudra dédier davantage de ressources à l'octroi des services numériques. Ces services sont actuellement assurés par le personnel du Comité avec l'aide de personnes-ressources externes sous contrat. Le CD devrait centraliser ces services et les internaliser par le biais de l'agent des Services numériques. Ce nouveau rôle, qui devrait relever du secrétaire-trésorier, assumerait les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">— télécharger et publier les documents relatifs aux audiences publiques (avis, ordres du jour, cartes, plans, rapports et décisions) conformément à la politique et aux exigences de la Ville;— appuyer dans l'élaboration, la publication et la mise à jour des documents destinés au public mentionnés dans la recommandation 2.4.1;— soutenir le développement d'un cadre de gestion de la performance du CD dont il est question dans la recommandation 2.5.2;— maintenir et mettre à jour le site Web du CD; <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	

2.2 Organisation et gouvernance (3/7)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.1		<ul style="list-style-type: none">— mettre à jour et améliorer les actifs numériques du CD, dont l’affichage de « MagicINFO », eScribe, l’outil de prise de rendez-vous en ligne, Zoom (pour les audiences publiques virtuelles) et la page YouTube du Comité de dérogation;— recueillir et répondre aux commentaires, aux demandes de renseignements et aux plaintes des intervenants à propos des actifs numériques. <p>Coordonnateur principal du Comité</p> <p>L’augmentation attendue de la complexité des demandes nécessitera une surveillance et un soutien supplémentaires de la part des coordonnateurs du Comité. En outre, cette complexité accrue pourrait peser sur la charge de travail des coordonnateurs du Comité lors de l’examen et du traitement des demandes. Pour relever ces défis, le CD devrait nommer un coordonnateur principal du Comité qui relèverait des secrétaires-trésoriers adjoints et assumerait les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">— gérer la prise en charge des demandes, surtout celles qui sont jugées complexes, ainsi que l’examen de la qualité et de l’exhaustivité de ces demandes;— étudier la hiérarchisation et les plaintes des clients;— garantir une assurance qualité initiale et des examens de contrôle de la qualité des avis publics;— superviser le programme de formation croisée sur le service à la clientèle et la gestion administrative (recommandation 2.3.2);— assurer le mentorat et l’encadrement journalier des coordonnateurs du Comité.	

2.2 Organisation et gouvernance (4/7)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.2	Responsabiliser la direction du CD en augmentant ses pouvoirs décisionnels et en formalisant les relations hiérarchiques.	<p>Notre évaluation des rapports a identifié des lacunes importantes entre les mandats du secrétaire-trésorier et des secrétaires-trésoriers adjoints du CD, ainsi que dans leurs pouvoirs décisionnels. Par exemple, la direction du CD n'est pas en mesure d'autoriser les questions afférentes aux marchés publics impliquant des montants supérieurs à 15 000 \$ ni de gérer certaines questions liées aux ressources humaines.</p> <p>En outre, nos recherches ont révélé un manque de formalisation de la structure hiérarchique en lien avec le président du Comité et le greffier municipal (par exemple, les rôles et les responsabilités ne sont pas consignés par écrit, consolidés, ou rendus facilement accessibles), ce qui peut porter à confusion les intervenants de la Ville lorsqu'il s'agit de savoir qui est désigné pour délivrer les approbations. (Constatation 4.2.3)</p> <p>Pour corriger ces lacunes, le CD devrait envisager i) d'augmenter les pouvoirs décisionnels afin de permettre aux responsables de s'acquitter de leurs responsabilités opérationnelles journalières et ii) formaliser les relations hiérarchiques.</p> <p>Augmentation des pouvoirs décisionnels</p> <p>Pour responsabiliser davantage la direction du CD et lui permettre de s'acquitter de son mandat, le CD devrait envisager les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">— accroître les pouvoirs décisionnels du secrétaire-trésorier pour qu'ils cadrent avec les responsabilités du rôle et qu'ils tiennent compte du caractère indépendant et des lignes de services du CD;— augmenter les pouvoirs décisionnels du secrétaire-trésorier adjoint afin lui fournir des capacités suffisantes pour s'acquitter de ses responsabilités journalières et gérer efficacement les activités (par exemple en l'incluant dans certains processus disciplinaires et d'approbation financière);— s'assurer que la répartition des pouvoirs cadrent avec les rôles correspondants des autres comités locaux indépendants de la Ville. <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	<ul style="list-style-type: none">— Améliorer la gestion stratégique et la capacité de l'équipe de direction du CD.— Renforcer la résilience organisationnelle.— Optimiser la capacité de planification stratégique et de gestion.— Réduire le fardeau administratif imposé à la direction du CD.

2.2 Organisation et gouvernance (5/7)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.2		<p>Formalisation des relations hiérarchiques</p> <p>La <i>Loi sur l'aménagement du territoire</i> contraint à nommer un président et un secrétaire-trésorier du CD. Dans les juridictions comparables, le secrétaire-trésorier du CD relève soit du greffier municipal, soit du chef de la Direction générale des services de planification, et les panélistes n'interviennent pas dans la supervision de l'administration du CD. À Ottawa, pour tenir compte du caractère indépendant et des lignes de service du CD, le secrétaire-trésorier relève du président du CD. Il dirige l'administration du CD et le président est chargé d'approuver les questions stratégiques ou opérationnelles importantes, telles que le budget annuel projeté et les droits de dépôt des demandes pour approbation finale du Conseil municipal. Étant donné que les panélistes du CD n'ont pas accès aux systèmes automatisés de la Ville, une relation hiérarchique informelle « en pointillé » existe entre le secrétaire-trésorier et le greffier municipal. Cette relation vise uniquement à traiter les questions transactionnelles et de ressources humaines, telles que les demandes de congés annuels et d'indemnités de kilométrage, conformément aux conditions d'emploi établies entre le CD et le secrétaire-trésorier.</p> <p>Ces relations hiérarchiques essentielles donnent de bons résultats et devraient être formalisées et consignées par écrit dans un cahier des charges diffusé publiquement. Ce cahier des charges devrait préciser :</p> <ul style="list-style-type: none">— La raison d'être du CD et de sa structure— Les rôles et responsabilités des membres du personnel et du président du CD ainsi que du greffier municipal relativement au CD— La gestion et la supervision des différents aspects des activités du CD (par exemple, les ressources humaines et les marchés publics)— La structure hiérarchique et décisionnelle du CD— La relation d'indépendance entre le CD, le Conseil municipal, ainsi que le greffier municipal et l'administration de la Ville. <p>Une fois achevé, le cahier des charges devrait être partagé avec le personnel du CD, les panélistes, et les directions générales externes de la Ville. Le CD devrait archiver ce document dans un fichier centralisé sur le réseau intranet de la Ville.</p>	

2.2 Organisation et gouvernance (6/7)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.3	Envisager de constituer un fonds de réserve pour financer les initiatives à long terme et améliorer les services offerts par le CD.	<p>Le CD devrait étudier la possibilité de créer un fonds de réserve spécialisé pour financer :</p> <ul style="list-style-type: none">— les apports en capital nécessaires aux investissements dans des initiatives municipales de plus grande envergure;— la double-embauche de personnel à des fins de formation croisée, en cas de départ d'employés;— le fonctionnement du CD face à des événements imprévisibles. <p>Nos travaux de recherche sur les administrations comparables ont révélé que les CD bénéficient de fonds de réserve établis par les directions générales municipales auxquels ils sont liés via la structure organisationnelle propre à chaque ville. Ils nous ont également permis d'identifier les avantages procurés par la mise en place d'un tel fonds:</p> <ul style="list-style-type: none">— l'accroissement du financement disponible pour améliorer les services offerts;— une plus grande capacité à financer des initiatives à moyen ou à long terme axées sur la résolution de difficultés projetées;— la faculté de renforcer durablement la capacité financière;— une stabilité permettant d'assurer le financement des dépenses en capital pendant les périodes de fluctuations des demandes.	<ul style="list-style-type: none">— Réduire le nombre d'ajournements.— Renforcer la résilience organisationnelle.



2.2 Organisation et gouvernance (7/7)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.2.4	Envisager de mettre sur pied un quatrième panel pour traiter les volumes croissants et inconstants de demandes.	<p>Nos travaux de recherche nous apprennent que la charge de travail n'est pas uniformément répartie entre les panels :</p> <ul style="list-style-type: none"> — depuis 2017, les panels urbains et suburbains ont reçu 87 % et 77 % plus de demandes que le panel rural (Constatation 4.1.4); — sur la même période, le nombre de panélistes est resté constant, malgré l'augmentation continue du volume des demandes. Cela a contribué à augmenter la charge de travail des panélistes et à prolonger la durée des audiences. <p>Avec l'arrivée du projet de loi 23, cette tendance devrait se poursuivre, voire s'accélérer.</p> <p>Pour relever ce défi, le CD devrait surveiller et évaluer activement les options permettant de redistribuer les volumes de demandes en mettant sur pied un quatrième panel. Pour permettre d'établir éventuellement ce quatrième panel, le CD devrait considérer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — le processus de prise en charge des demandes considéré pour le quatrième panel, qui pourrait recevoir les demandes émanant des panels à plus fort volume, afin de mieux les répartir; — la pertinence d'identifier cinq panélistes suppléants lors du processus de sélection des panélistes de 2023, pour les nommer lors de la mise sur pied du quatrième panel; — l'augmentation de la capacité gestionnelle du CD (par exemple en nommant un troisième secrétaire-trésorier adjoint) nécessaire pour appuyer le quatrième panel (recommandation 2.2.1). 	<ul style="list-style-type: none"> — Continuer à respecter les délais légaux. — Réduire la durée des audiences. — Améliorer l'expérience des panélistes. — Renforcer la résilience organisationnelle.



2.3 Personnel et culture (1/6)

Tableau 2.3 : Recommandations se rapportant au personnel et à la culture

N°	Recommandation	Description	Justification
2.3.1	Créer et actualiser les documents de formation et d'orientation à l'intention du personnel du CD.	<p>Nos travaux de recherche ont permis d'identifier un certain nombre de défis en matière de formation et d'orientation du personnel, comme des documents d'intégration limités et obsolètes, et peu d'opportunités de formation interfonctionnelle et externe (Constatation 4.3.3). Ce défi est exacerbé par le taux de roulement élevé du personnel, qui limite la capacité du CD à établir et à maintenir un savoir organisationnel (Constatation 4.3.1).</p> <p>Pour corriger cette lacune, le CD devrait envisager : i) de développer un guide complet pour l'intégration du personnel; ii) d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de formation interfonctionnelle; et iii) d'améliorer l'accès aux séances de formation internes et externes.</p> <p>Guide sur l'intégration du personnel</p> <p>Le guide d'intégration des nouveaux employés devrait comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none">— un répertoire central de tous les documents consacrés à l'intégration, avec des chapitres distincts pour chaque rôle. À l'heure actuelle, les documents d'intégration pour les différents niveaux hiérarchiques et les différents rôles sont dispersés dans des fichiers séparés;— des processus actualisés précisant toutes les étapes du processus du CD dans sa forme actuelle;— des détails et des lignes de conduite supplémentaires sur l'utilisation des ressources numériques (dont eScribe et les outils hybrides et virtuels liés aux audiences publiques);— une liste des questions les plus fréquemment posées par les requérants et les représentants du public, ainsi que les réponses générales apportés à ces questions. <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	<ul style="list-style-type: none">— Améliorer la cohérence.— Améliorer l'expérience des coordonnateurs du Comité.— Améliorer l'attraction et la rétention du personnel.



2.3 Personnel et culture (2/6)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.3.1		<p data-bbox="766 382 1123 404">Programme de formation croisée</p> <p data-bbox="766 429 1811 508">Le CD devrait élaborer et mettre en œuvre un programme de formation croisée afin d'améliorer la cohésion organisationnelle, dans la mesure où les exigences opérationnelles le permettent. D'après nos travaux de recherche, le programme devrait :</p> <ul data-bbox="766 529 1811 758" style="list-style-type: none"><li data-bbox="766 529 1811 579">— prendre la forme d'un programme de rotation pour les nouveaux coordonnateurs du Comité dans le cadre du processus d'intégration du personnel;<li data-bbox="766 596 1811 646">— être structuré de manière à prévoir six mois de formation sur le service à la clientèle suivi de six mois de formation administrative;<li data-bbox="766 664 1811 714">— tenir compte des préférences du personnel une fois le programme terminé (continuer le programme de rotation ou rester dans un rôle spécifique);<li data-bbox="766 731 1811 758">— permettre au personnel en poste de participer au programme dès son lancement s'il le souhaite. <p data-bbox="766 775 1225 796">Activités de formation internes et externes</p> <p data-bbox="766 813 1786 863">Le CD devrait promouvoir le développement professionnel en proposant davantage d'opportunités de formation internes et externes aux employés, notamment :</p> <ul data-bbox="766 885 1811 1045" style="list-style-type: none"><li data-bbox="766 885 1811 912">— en participant à des conférences sectorielles;<li data-bbox="766 929 1811 979">— en s'inscrivant à des cours de formation offerts par la Ville en lien avec leur poste, par exemple des cours de français;<li data-bbox="766 996 1811 1045">— en assistant aux présentations internes des partenaires commentateurs relatives aux changements à apporter aux processus, aux politiques et aux règlements de la Ville.	



2.3 Personnel et culture (3/6)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.3.2	Créer et actualiser les documents de formation et d'orientation à l'intention des panélistes.	<p>Les intervenants ont constamment relevé des incohérences de procédure et de processus, dans l'ensemble des audiences. Ces incohérences réduisent la transparence et la prévisibilité des audiences publiques et contribuent à créer un sentiment d'injustice vis-à-vis des audiences.</p> <p>Bien que les panélistes aient indiqué que les réunions trimestrielles de développement professionnel sont utiles, ils ont noté que leur formation technique comporte parfois des lacunes, surtout en ce qui concerne les questions juridiques et de planification.</p> <p>Pour corriger cette lacune, le CD devrait envisager : i) de revoir et d'actualiser le Document sur l'intégration des membres (2018-2019); et ii) de renforcer la formation offerte.</p> <p>Mise à jour du Document sur l'intégration des membres (2018-2019)</p> <p>Le document en vigueur devrait être actualisé pour tenir compte des processus suivants, jugés incohérents parmi les panels dans le cadre de nos travaux de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none">— l'adoption de résolutions en bloc;— l'utilisation d'éléments de preuve et de pièces justificatives, tels que les commentaires du personnel;— le caractère inapproprié des visites individuelles sur site;— l'application des quatre critères;²— les approches d'étude des questions contestées;— les approches d'harmonisation des obligations arbitrales et de formation des représentants du public;— les approches de consultation des requérants, sans égard au niveau d'expérience. <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	<ul style="list-style-type: none">— Améliorer l'expérience des intervenants.— Réduire la charge de travail administrative.

² Le Comité est autorisé à concéder une dérogation mineure à la condition de respecter tous les critères suivants, appelés couramment les « quatre critères » : i) la dérogation est mineure; ii) la dérogation est souhaitable pour l'aménagement ou l'utilisation appropriés de la propriété; iii) l'intention générale et la raison d'être du *Règlement de zonage* sont respectées; iv) l'intention générale et la raison d'être du Plan officiel sont respectées.



2.3 Personnel et culture (4/6)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.3.2		<p>Parallèlement à la mise à jour du manuel, le CD devrait envisager de créer un guide simplifié à l'intention de tous les panélistes, y compris pour les présidents des panels. Ce guide, qui pourrait être consulté rapidement et facilement regrouperait :</p> <ul style="list-style-type: none">— les meilleures pratiques en matière de gestion des audiences;— des exemples concrets;— une liste des questions les plus fréquemment posées. <p>Activités de formation</p> <p>Le personnel du CD organise actuellement des réunions trimestrielles de développement professionnel à l'intention des panélistes afin d'actualiser leur formation et de discuter de problèmes émergents, dont les demandes d'autorisation, le processus de préconsultation, la mise à jour du règlement sur les arbres et le nouveau Plan officiel. Nous recommandons de tirer parti de ces réunions en bonifiant l'offre de formation sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">— Les pratiques relatives aux processus ou aux procédures et jugées incohérentes, dont celles qui sont répertoriées dans la constatation 4.1.1;— les meilleures pratiques en matière d'arbitrage des demandes, en particulier au début d'un nouveau mandat du CD;— les meilleures pratiques en matière de gestion des audiences publiques (par exemple lorsqu'il s'agit d'accorder des ajournements et d'adopter des résolutions en bloc).	



2.3 Personnel et culture (5/6)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.3.3	Modifier les critères et/ou le processus de sélection pour la nomination des panélistes.	<p>Pour améliorer la diversité et l'expérience des panélistes, le CD devrait envisager : i) d'élargir ses critères d'éligibilité; ii) d'établir des critères de composition des panels; et iii) de mettre en place des mandats échelonnés.</p> <p>Étendre les conditions d'éligibilité</p> <p>Outre les conditions générales d'admission pour les nominations de citoyens par le Conseil municipal, la Ville devrait étendre (et diffuser publiquement) les conditions d'admissibilité des panélistes du CD pour tenir compte des qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">— un intérêt marqué pour les enjeux complexes et les défis d'aménagement du territoire de la Ville;— une connaissance des différents quartiers et des diverses collectivités dans l'ensemble de la Ville;— des connaissances dans au moins un domaine en lien avec l'arbitrage, le droit administratif ou de l'urbanisme, la planification urbaine, l'architecture, le développement communautaire, l'aménagement du territoire, l'agriculture ou la planification environnementale;— l'expérience en matière de prise de décisions, de communication et de médiation. <p>Établir les exigences relatives à la constitution des panels</p> <p>Chaque panel devrait être constitué :</p> <ul style="list-style-type: none">— d'au moins deux membres expérimentés en matière d'arbitrage des demandes pour faciliter la gestion des audiences;— d'au moins un membre bilingue dans les deux langues officielles;— d'un ou plusieurs membres compétents dans plusieurs domaines de connaissances et d'expérience professionnelles (selon les modalités précisées ci-dessus). <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	— Améliorer la transparence et la cohérence.



2.3 Personnel et culture (6/6)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.3.3		<p>Mettre en place des mandats échelonnés</p> <p>Pour atteindre l'objectif visant à limiter la durée des mandats tout en veillant à ce que le CD puisse conserver des panélistes expérimentés, la Ville devrait envisager de mettre en place des mandats échelonnés de sorte que les mandats de la moitié des membres expirent tous les deux ans.</p>	



2.4 Audiences publiques (1/5)

Tableau 2.4 : Recommandations se rapportant aux audiences publiques

N°	Recommandation	Description	Justification
2.4.1	Créer et actualiser l'information destinée aux requérants et au public.	<p>Notre évaluation de l'état actuel a relevé d'importantes limitations liées à l'information destinée au public et aux requérants, notamment lorsqu'il s'agit d'utiliser un vocabulaire technique. (Constatation 4.4.6).</p> <p>Pour corriger ces lacunes et accroître la participation des requérants et des représentants du public, le CD devrait envisager de mettre au point : i) un manuel complet à l'intention des requérants; ii) un guide complet destiné au public; et iii) d'autres ressources et outils supplémentaires destinés au public. Chacun de ces éléments est expliqué en détail ci-dessous.</p> <p>Manuel complet des requérants</p> <p>Notre examen nous a permis de constater qu'aucune ressource complète était consacrée aux requérants au CD. Le Guide proposé pour les requérants permettrait de corriger cette lacune en proposant un guide détaillé, étape par étape, du déroulement des audiences du CD. Ce guide devrait au moins comprendre les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la raison d'être du CD et sa compétence en vertu de la <i>Loi sur l'aménagement du territoire</i>; — le processus de demande de dérogation mineure et de consentement, du dépôt de la demande jusqu'à ce que la décision soit rendue; — des informations spécifiques sur le paiement associé à chaque type de demande et aux circonstances; — des informations sur les quatre critères, en donnant des exemples sur les modalités de leur application; — des informations supplémentaires potentielles ou les études requises par la DGPIDE, au-delà des exigences de soumissions obligatoires. Il s'agit par exemple des exigences à respecter dans le dépôt des rapports pour les aménagements intercalaires (dont les élévations ombrées) et des rapports hydrogéologiques pour certaines demandes de permis d'aménagement dans les zones rurales. Le CD devrait faire état des frais estimatifs et des délais à respecter pour se procurer ces rapports; — les éléments d'une présentation convaincante et efficace lors d'une audience publique. <p>[Suite des recommandations à la page suivante]</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Accroître la participation des requérants et du public. — Améliorer l'expérience des requérants et au public. — Réduire la charge de travail administrative.



2.4 Audiences publiques (2/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.4.1		<p>Guide complet pour le public</p> <p>Notre examen a également révélé qu'il n'existait aucune ressource publique à laquelle les représentants du public pouvaient se référer. Le Guide public proposé comblerait cette lacune en proposant un guide détaillé, étape par étape, pour les membres du CD du déroulement des audiences et des moyens d'y participer efficacement. Ce guide devrait comprendre au moins des informations sur :</p> <ul style="list-style-type: none">— la raison d'être du CD et sa compétence en vertu de la <i>Loi sur l'aménagement du territoire</i>;— les rôles, les responsabilités et les droits des représentants du public;— le déroulement des audiences publiques, y compris les procédures relatives aux avis et aux audiences, ainsi que les liens donnant accès aux audiences publiques passées;— les listes de dessins et de rapports relatifs à une demande possiblement consultables, ainsi que la marche à suivre pour les obtenir;— comment utiliser les outils de la Ville (par exemple, geoOttawa). <p>Autres ressources destinées au public</p> <p>En plus du guide proposé, le CD devrait également envisager de développer de nouvelles ressources accessibles au public, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">— une foire aux questions, qu'il faudrait publier sur le site Web et reproduire dans le guide proposé;— une brève vidéo, en langage clair, donnant un aperçu du déroulement des audiences publiques. Cette vidéo permettrait de mieux diffuser l'information reproduite dans le guide. Elle pourrait également être utilisée au début des audiences pour définir les attentes des participants.	



2.4 Audiences publiques (3/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.4.2	Éliminer les audiences du soir	<p>Le panel des zones suburbaines du CD d'Ottawa tient des audiences publiques en soirée (à 18 h 30). Il s'agit du seul panel à mener des audiences en soirée.³</p> <p>La majorité des intervenants consultés dans le cadre de nos recherches, dont les représentants de l'industrie, les associations communautaires, le personnel du CD et le personnel de la Ville, ont fait savoir que les audiences du soir étaient moins efficaces que celles qui se tiennent de jour. Les défis spécifiques systématiquement identifiés par les intervenants incluent :</p> <ul style="list-style-type: none">— une diminution de l'assiduité et de la participation du personnel de la Ville, qui est moins susceptible d'assister aux audiences du soir;— un accès limité au personnel de la Ville (les requérants ne peuvent pas communiquer avec le personnel de la Ville en dehors des horaires de travail);— une hausse des frais liés aux heures supplémentaires;— des impacts négatifs sur l'efficacité des participants et des panélistes, en particulier avec les longs ordres du jour qui peuvent prolonger les audiences jusqu'à des heures tardives en soirée (parfois au-delà de 23 h);— un faible nombre de candidats panélistes disponibles pour assister aux audiences du soir. <p>Bien que les audiences du soir soient plus accessibles pour les participants et les panélistes qui ne sont pas en mesure d'y participer en journée, les intervenants consultés dans le cadre de nos recherches ont révélé la pertinence des audiences virtuelles pour rendre plus accessibles les audiences de jour.</p> <p>Pour corriger les difficultés liées aux audiences du soir, le CD devrait :</p> <ul style="list-style-type: none">— tenir toutes les audiences publiques pendant la journée;— tenir les audiences en fixant une deuxième date d'audience (c'est-à-dire un jour autre que le mercredi) pour permettre la transition vers des audiences de jour.	<ul style="list-style-type: none">— Améliorer l'expérience offerte au personnel du CD et au personnel de la Ville.— Améliorer l'expérience offerte aux requérants, aux panélistes et au public.— Réduire les frais liés aux heures supplémentaires.

³ Les panels des zones rurales et des zones urbaines tiennent respectivement leurs audiences dans l'avant-midi (à 9 h) et dans l'après-midi (à 13 h).



2.4 Audiences publiques (4/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.4.3	Normaliser les approches pour gérer les ordres du jour des réunions de tous les panels, y compris les ajournements et l'adoption de résolutions en bloc.	<p>Le CD devrait élaborer et mettre en œuvre une approche standard pour les ajournements et les ordres du jour des consentements pour l'ensemble des panels. Cette approche permettrait :</p> <ul style="list-style-type: none">— d'améliorer la structure des réunions;— d'améliorer la prévisibilité de l'heure à laquelle un point précis de l'ordre du jour sera débattu;— de réduire la durée des audiences. <p>Ajournements</p> <p>Le CD devrait mettre au point des lignes de conduite pour normaliser une approche à adopter pour les ajournements. Ces lignes de conduite devraient prévoir :</p> <ul style="list-style-type: none">— un seuil pour les ajournements;— les critères selon lesquels les ajournements sont consentis sine die;— les critères selon lesquels des demandes spécifiques nécessitent la tenue d'une nouvelle audience. <p>Adoption de résolutions en bloc</p> <p>Certains panels font déjà appel avec succès aux résolutions en bloc. Leur utilisation devrait être normalisée dans l'ensemble des panels. Pour ce faire, le CD devrait ainsi considérer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">— l'approche permettant d'identifier les points à débattre non sujets à préoccupations du personnel des services de planification de la ville ou à opposition du public;— l'obligation pour le requérant de prévoir une présentation;— le téléversement des résolutions à adopter en bloc avant l'audience et/ou au début de l'audience, pour garantir la transparence de l'information vis-à-vis des requérants et du public;— la mise à jour de la formation des panélistes (recommandation 2.3.2).	<ul style="list-style-type: none">— Réduire la durée des audiences.— Réduire la charge de travail administrative.— Améliorer la cohérence entre panels.— Améliorer l'expérience des requérants et du public.



2.4 Audiences publiques (5/5)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.4.4	Continuer à mettre au point des décisions motivées par un langage écrit clair et des raisons détaillées par oral.	<p>Les requérants et les membres du public ont systématiquement indiqué que l'absence de motifs oraux de la part des panélistes constituait un obstacle important à la participation et nuisait à la confiance générale dans le déroulement des audiences publiques.</p> <p>Si les décisions rendues par écrit répondent aux critères réglementaires voulus et soient descriptives pour les demandes litigieuses, nos recherches nous apprennent que les intervenants tireraient parti, pour mieux comprendre les décisions, d'un libellé encore simplifié.</p> <p>Pour corriger cette lacune, le CD devrait envisager d'évaluer les occasions permettant aux panélistes d'exprimer les motifs de leur décision de vive voix. Cette évaluation devrait entre autres porter sur :</p> <ul style="list-style-type: none">— des outils auxiliaires pour les panélistes, comme des modèles et des listes de sélection (par exemple une liste de sélection avec des motifs identifiant comment une demande répond ou non aux quatre critères);— une approche cohérente pour fournir les raisons verbales des décisions rendues pendant les audiences;— l'utilisation de modèles destinés aux partenaires commentateurs pour qu'ils puissent faire des commentaires plus détaillés (recommandation 2.1.1);— le temps et les frais de personnel supplémentaires associés à la fourniture de motifs plus adaptés et simplifiés.	— Améliorer la transparence et la prévisibilité.



2.5 Information et technologie (1/2)

Tableau 2.5 : Recommandations se rapportant à l'information et à la technologie

N°	Recommandation	Description	Justification
2.5.1	Faire appel au logiciel de la solution prévue pour la gestion des terres (SGT) afin de permettre de numériser les opérations du CD.	<p>Nos recherches ont montré qu'il était urgent de moderniser le système de prise en charge et de suivi des demandes du CD. Actuellement, les requérants doivent soumettre des exemplaires imprimés de leurs demandes, y compris les rapports et les dessins, soit par voie postale ou en présentiel. Ils doivent en outre remettre un chèque ou payer par carte de crédit dans un centre du service à la clientèle. Ces étapes supplémentaires augmentent les frais et les délais nécessaires pour soumettre une demande au CD.</p> <p>Le CD devrait accélérer la modernisation de son système de dépôt et de gestion des demandes en faisant appel au logiciel du SGT, dont le déploiement est prévu dans les années à venir. Ce faisant, le CD devrait s'assurer que la mise en œuvre de ce logiciel s'aligne sur les préférences des intervenants et permet d'améliorer les opérations en intégrant les ajouts suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">— un processus dématérialisé pour le dépôt des demandes et le paiement des droits;— le suivi de la circulation des demandes reçues par le CD auprès des directions générales appelées à les commenter;— le suivi en temps réel des demandes, y compris des commentaires adressés par chaque partenaire commentateur, lorsque la demande a été diffusée à l'interne et que des commentaires ont été adressés;— des notifications automatiques pour le téléversement et les révisions de documents.	— Améliorer la transparence et la prévisibilité.



2.5 Information et technologie (2/2)

N°	Recommandation	Description	Justification
2.5.2	Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion de la performance.	<p>Nos recherches révèlent que si le CD contrôlait de manière proactive l'efficacité et l'efficacité de ses services, il devrait développer de meilleurs outils et capacités pour la collecte, l'analyse et l'élaboration de rapports statistiques. Le CD devrait envisager de mettre en œuvre un cadre de gestion de la performance pour corriger cette lacune et permettre d'apporter des améliorations continues. Ce cadre devrait inclure :</p> <ul style="list-style-type: none">— des indicateurs clés de performance (ICP) pour chacun des services du CD, dont des mesures d'efficacité, d'efficacité et de succès du déroulement des audiences publiques;— des données pour étayer chaque ICP, y compris comment, quand et par qui les données seront recueillies;— un processus pour établir des rapports sur les ICP;— un processus pour revoir l'efficacité des ICP. <p>La disponibilité des données constituera une limite importante au développement des ICP, d'autant plus que les systèmes technologiques dont se sert le CD sont en cours de modernisation. Ce dernier devrait identifier les occasions d'intégrer les données et les informations liées au CD dans ces vastes initiatives de modernisation.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Améliorer la capacité à suivre et à gérer la performance du CD, y compris en ce qui se rapporte à la participation.

3. Plan de mise en œuvre

3. Plan de mise en œuvre

La figure 1 donne une estimation de l'impact (élevé ou faible) sur le déroulement des audiences publiques et de l'effort (élevé ou faible) à consacrer à la mise en œuvre de chacune des recommandations de la section 2.

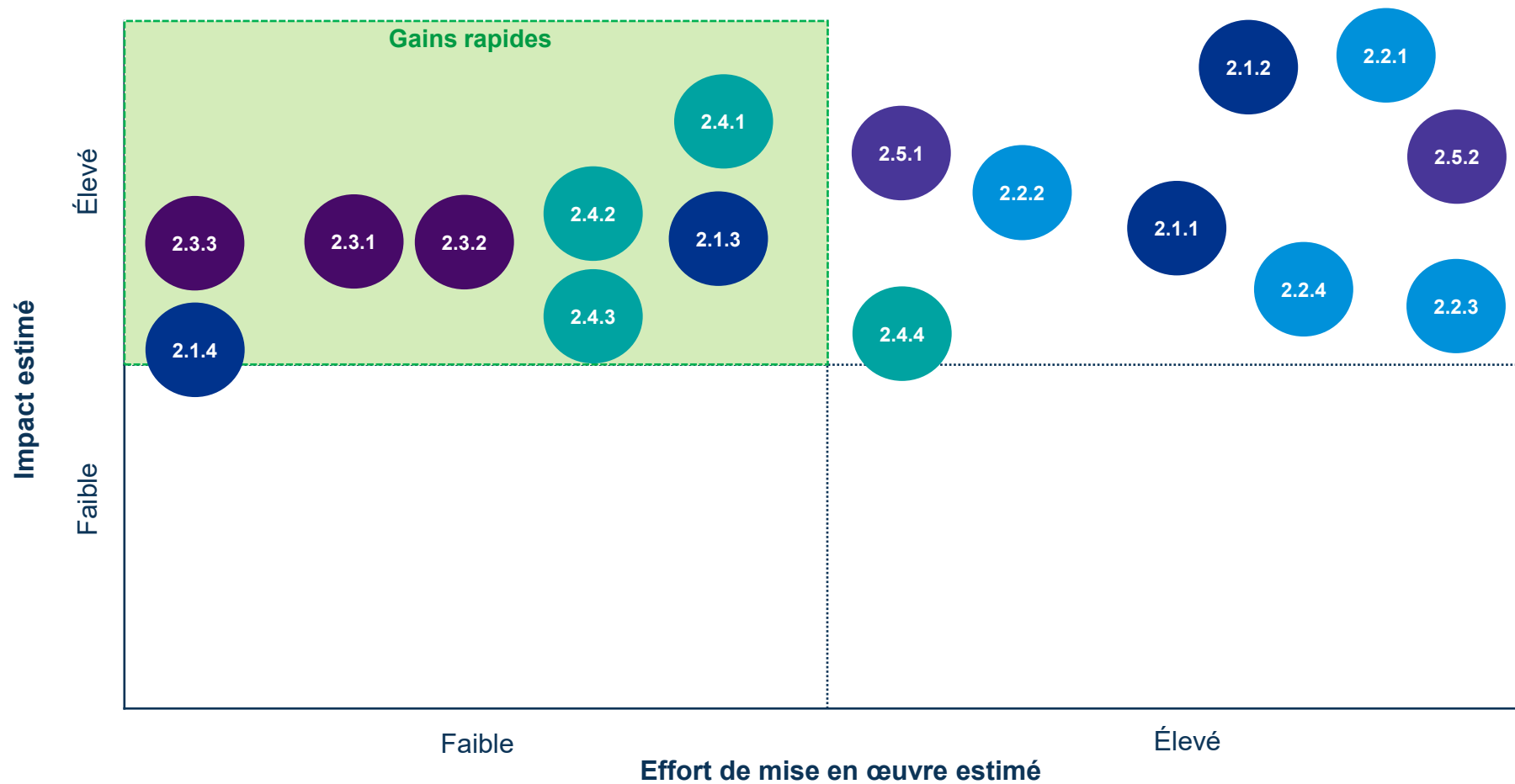
Les tableaux 3.1 à 3.5, à partir de la page 38, présentent les actions de mise en œuvre de chacune des recommandations énoncées dans la section 2. Ces activités constituent un point de départ à étudier par le CD.

La mise en œuvre des recommandations incluses dans ce rapport se doit d'être interprétée de concert avec le mode hybride que le CD prévoit d'adopter pour le déroulement des audiences et avec la réaction en cours de la Ville pour donner suite aux changements législatifs (soit les projets de loi 109 et 23).

Description	Page n°
3.1 Services et processus	38
3.2 Organisation et gouvernance	40
3.3 Personnel et culture	42
3.4 Audiences publiques	44
3.5 Information et technologie	46

3. Plan de mise en œuvre

Figure 1 : Matrice de mise en œuvre



- 
Services et processus
- 
Organisation et gouvernance
- 
Personnel et culture
- 
Audiences publiques
- 
Information et technologie



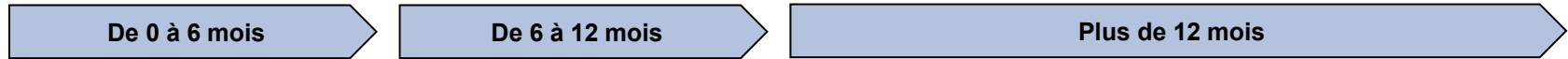
3.1 Services et processus (1/2)

Tableau 3.1 : Plan de mise en œuvre des recommandations relatives aux services et aux processus

		De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
N°	Recommandations	Description des activités		
2.1.1	Collaborer avec la DGPIDE pour uniformiser le processus de rétroaction et pour répartir les demandes complexes.	<ul style="list-style-type: none"> — Répertorier les gabarits utilisés à l'heure actuelle pour partager des commentaires. Recenser les lacunes. — Travailler en collaboration avec les partenaires commentateurs pour réviser et améliorer les modèles existants et pour corriger les lacunes en élaborant de nouveaux modèles. — Définir des critères d'identification des demandes complexes et établir des outils auxiliaires. Utiliser les critères préliminaires de la recommandation 2.1.1 comme point de départ. — Établir une procédure opérationnelle standardisée pour l'intervention des urbanistes principaux. — Évaluer la disponibilité en ressources et les besoins de la Ville. — Consulter les partenaires commentateurs sur base semestrielle pour évaluer l'efficacité des modèles. 		
2.1.2	Donner aux requérants, aux panélistes et aux représentants du public suffisamment de temps pour prendre connaissance des rapports du personnel et demander des renseignements à leur sujet avant les audiences publiques.	<ul style="list-style-type: none"> — Évaluer les avantages et les coûts des ressources à engager pour pouvoir téléverser en ligne les rapports du personnel avant la date butoir fixée pour partager les commentaires. Évaluer les impacts potentiels sur les droits de dépôt des demandes. — Travailler en collaboration avec les partenaires commentateurs pour mettre au point un calendrier rétrospectif raisonnable pour les rapports du personnel. — Évaluer la possibilité de fixer des délais différents pour les demandes simples et les demandes complexes, en utilisant les critères de la recommandation 2.1.1 comme point de départ pour les différencier. — Consulter les représentants de l'industrie pour évaluer les avantages et les inconvénients de l'allongement des délais fixés pour les demandes afin de s'assurer que les rapports du personnel sont téléversés avant la date butoir fixée pour partager les commentaires. 		



3.1 Services et processus (2/2)



N°	Recommandations	Description des activités
2.1.3	Mettre en place un examen plus rigoureux afin d'assurer l'exhaustivité de la prise en charge des demandes par le CD et la DGPIDE.	<ul style="list-style-type: none">— Répertorier les outils de prise en charge et les aide-mémoires utilisés à l'heure actuelle par le personnel du CD.— Consulter les partenaires commentateurs pour établir un cahier des charges des études et de l'information obligatoires pour traiter les différents types de demandes, ainsi que leur forme.— Envisager de formaliser le processus révisé de prise en charge des demandes dans une procédure opérationnelle standardisée ou dans un document comparable.— Finaliser les lignes de conduite sur la prise en charge des demandes et élaborer un plan de mise en œuvre, notamment en l'intégrant dans la formation et dans l'accueil du personnel.— Consulter le personnel du CD, les panélistes et le personnel de la Ville sur base semestrielle afin d'évaluer l'efficacité des lignes de conduite.— Désigner un responsable du CD chargé de la mise à jour des documents.
2.1.4	Miser sur les consultations existantes avec les associations communautaires et les représentants de l'industrie hors du déroulement des audiences.	<ul style="list-style-type: none">— Consulter les associations professionnelles, les groupes communautaires et les associations de résidents pour déterminer leurs préférences en matière de prise de contact, en faisant appel à la recommandation 2.1.4 comme point de départ.— Élaborer un cahier des charges pour soutenir chacun des mécanismes de consultation et commencer les réunions.— Établir un répertoire publiquement accessible sur le site Web du CD pour enregistrer les dossiers et les documents issus des séances de consultation supplémentaires.— Contrôler l'efficacité de ces séances par le biais de sondages de satisfaction auprès des participants.— Désigner un responsable du CD chargé de la gestion des mécanismes de consultation supplémentaires.



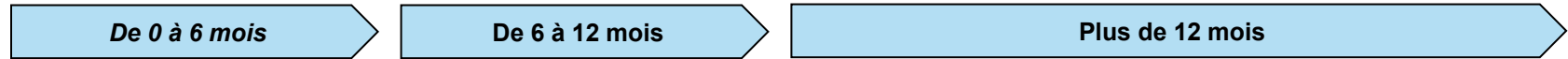
3.2 Organisation et gouvernance (1/2)



Tableau 3.2 : Plan de mise en œuvre des recommandations relatives à l'organisation et à la gouvernance

			De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
N°	Recommandations	Description des activités			
2.2.1	Augmenter la capacité stratégique et opérationnelle du CD en ajoutant trois nouveaux rôles.	<ul style="list-style-type: none">— Définir les rôles et les responsabilités des postes existants et des employés en fonction au CD.— Recenser les initiatives actuelles et projetées du CD, dont celles qui sont visées dans la recommandation 2.2.1 et plus généralement dans cette étude.— Identifier les compétences nécessaires pour entreprendre ces initiatives.— Attribuer les rôles et les responsabilités actuels et projetés à des postes existants et nouveaux, en tenant compte des compétences et de la charge de travail actuelle.— Spécifier les caractéristiques de poste pour les nouveaux rôles et initier la recherche de candidats.— Réviser les caractéristiques de poste des rôles actuels du CD, le cas échéant.			
2.2.2	Responsabiliser la direction du CD en augmentant ses pouvoirs décisionnels et en formalisant les relations hiérarchiques.	<ul style="list-style-type: none">— Évaluer le niveau des pouvoirs décisionnels actuels de la direction du CD par rapport à ses responsabilités et à son rôle et à ceux des rôles correspondants dans d'autres comités locaux indépendants.— Travailler en collaboration avec le personnel de la Ville afin d'évaluer la possibilité de relever le niveau d'autorité de la direction du CD afin qu'elle s'aligne avec les rôles et les responsabilités et le caractère indépendant du CD.— Élaborer un document de référence formalisant les relations hiérarchiques, comme décrit dans la recommandation 2.2.2.— Diffuser ce document dans au sein de la Ville en le partageant avec l'ensemble du personnel du CD, les panélistes et directions générales externes de la Ville.— S'assurer que ce document est également archivé dans un fichier centralisé du réseau intranet de la Ville.			



3.2 Organisation et gouvernance (2/2)

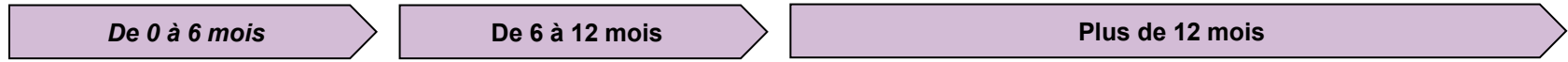




N°	Recommandations	Description des activités
2.2.3	Envisager de constituer un fonds de réserve pour financer les initiatives à long terme et améliorer les services offerts par le CD.	 <ul style="list-style-type: none"> — Envisager de faire appel à un spécialiste pour soutenir la création du fonds de réserve par le biais d'une étude du fonds de réserve. — Évaluer la législation actuelle concernant les autorisations requises et les activités autorisées pour établir un fonds de réserve. — Mener un examen du budget de fonctionnement du CD afin de recenser les excédents et les déficits antérieurs. — Calculer les coûts d'investissement et de fonctionnement engagés au-delà des coûts budgétés, et en connaître la justification. — Prévoir les besoins en financement projetés, dont ceux identifiés dans la recommandation 2.2.3 et les autres changements prévus. — Établir la raison d'être du fonds de réserve. — Constituer le fonds de réserve.
2.2.4	Envisager de mettre sur pied un quatrième panel pour traiter les volumes croissants et inconstants de demandes.	 <ul style="list-style-type: none"> — Surveiller le nombre de demandes. — Évaluer les possibilités de réattribuer les demandes à un quatrième panel, selon le territoire géographique ou la complexité des demandes. — Envisager de recenser d'autres panélistes qui pourraient être mobilisés pour constituer ce quatrième panel si nécessaire. — Évaluer les besoins en ressources supplémentaires pour administrer le quatrième panel.



3.3 Personnel et culture (1/2)

Tableau 3.3 : Mise en œuvre du plan pour les recommandations relatives au personnel et à la culture




N°	Recommandations	Description des activités
2.3.1	Créer et actualiser les documents de formation et d'orientation à l'intention du personnel du CD.	 <ul style="list-style-type: none"> — Répertorier les documents de formation et d'intégration du personnel existants. Identifier les lacunes. — Mettre à jour les documents existants et en rédiger de nouveaux, en s'inspirant, des lacunes identifiées dans la recommandation 2.3.1 comme point de départ. — Regrouper, dans un manuel complet, tous les documents de formation et d'intégration du personnel. — Partager les documents à jour avec le personnel et recueillir leurs commentaires. — Intégrer ces commentaires et finaliser les documents. — Désigner un responsable du CD chargé de la mise à jour des documents. — Incorporer ces documents dans le processus d'intégration et de formation du personnel du CD.
2.3.2	Créer et actualiser les documents de formation et d'orientation à l'intention des panélistes.	 <ul style="list-style-type: none"> — Impliquer des panélistes dans les mises à jour du manuel, en s'inspirant de la recommandation 2.3.2 comme point de départ. — Élaborer un manuel provisoire à jour et le faire suivre au personnel et aux panélistes. — Intégrer les commentaires et finaliser le manuel mis à jour. — Désigner un responsable du CD chargé de la mise à jour des documents. Incorporer ces documents dans l'intégration et la formation des panélistes. — Continuer à consulter le président et les vice-présidents sur des sujets d'intérêt pour les réunions de développement professionnel, en utilisant ceux identifiés dans la recommandation 2.3.2 comme point de départ.



3.3 Personnel et culture (2/2)

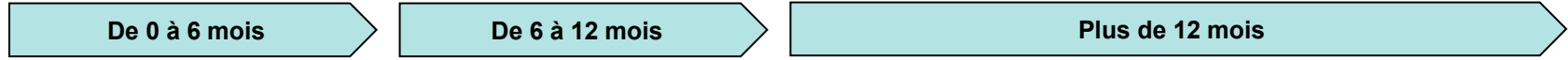
Tableau 3.3 : Mise en œuvre du plan pour les recommandations relatives au personnel et à la culture



			De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
N°	Recommandations	Description des activités			
2.3.3	Modifier les critères et/ou le processus de sélection pour la nomination des panélistes.	 <ul style="list-style-type: none">— Mettre à jour les critères de sélection des panélistes et de composition des panels en s'inspirant, de la recommandation 2.3.3 comme point de départ. Faire suivre ces critères au greffier municipal.— Surveiller l'efficacité des nouveaux critères de sélection dans le cadre du prochain mandat.— Modifier au besoin le processus de nomination des panélistes.			



3.4 Audiences publiques (1/2)

Tableau 3.4 : Plan de mise en œuvre pour les recommandations relatives aux audiences publiques

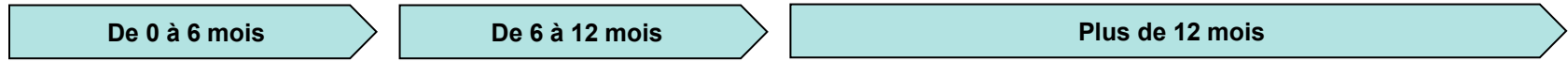




N°	Recommandations	Description des activités
2.4.1	Créer et actualiser l'information destinée aux requérants et au public.	 <ul style="list-style-type: none"> — Répertorier les documents existants du CD destinés aux requérants et au public afin d'identifier les lacunes et les points de départ potentiels. — Mettre au point des documents provisoires en s'inspirant, de la recommandation 2.4.1 comme point de départ. — Consulter les intervenants internes et externes pour sonder le format, la lisibilité et l'efficacité des documents provisoires. — Intégrer les commentaires des intervenants. — Publier les documents sur la page Web du CD. S'assurer qu'ils sont faciles d'accès et qu'ils comprennent les liens donnant accès aux avis. — Solliciter des rétroactions sur l'efficacité de ces ressources par le biais de points de contact annuels avec les requérants et le public (recommandation 2.1.4) et de réunions trimestrielles de développement professionnel. — Désigner un responsable du CD chargé de la mise à jour des documents.
2.4.2	Éliminer les audiences du soir.	 <ul style="list-style-type: none"> — Ajuster au besoin les critères de sélection des panélistes. — Apporter des changements au calendrier pour qu'ils coïncident avec la nomination des panélistes pour le nouveau mandat. — Évaluer la possibilité d'organiser des audiences publiques une journée autre que le mercredi. — Prévoir un délai de six semaines pour planifier les changements à apporter afin de tenir compte des exigences légales relatives aux avis publics.



3.4 Audiences publiques (2/2)

Tableau 3.4 : Plan de mise en œuvre pour les recommandations relatives aux audiences publiques



N°	Recommandations	Description des activités
2.4.3	Normaliser les approches pour gérer les ordres du jour des réunions de tous les panels, y compris les ajournements et l'adoption de résolutions en bloc.	 <ul style="list-style-type: none"> — Établir une procédure opérationnelle standard pour les ordres du jour des consentements et les ajournements, en s'inspirant, de la recommandation 2.4.3 comme point de départ. — Consulter les panélistes, les requérants et les représentants du public pour sonder et mettre au point cette procédure opérationnelle standard. — Intégrer la procédure mise à jour dans la formation et les ressources des panélistes (recommandation 2.3.2). — Mettre à jour les documents destinés aux requérants et au public (par exemple le site Web du CD, les formulaires de demande et les manuels des requérants et du public) afin de fournir des informations sur la procédure en vigueur pour l'adoption des résolutions en bloc et les ajournements.
2.4.4	Continuer à mettre au point des décisions motivées par un langage écrit clair et des raisons détaillées par oral.	 <ul style="list-style-type: none"> — Consulter les intervenants internes et externes sur les options prévues dans la recommandation 2.4.4. — Intégrer les commentaires des intervenants internes et externes, évaluer les coûts, les avantages et la faisabilité opérationnelle des options incluses dans la recommandation 2.4.4, ainsi que toute autre option identifiée lors de la consultation. — Intégrer tout changement dans la mise à jour des documents destinés au public identifiés dans la recommandation 2.4.1, et dans la mise à jour de la formation des panélistes dont il est question dans la recommandation 2.3.2.



3.5 Information et technologie (1/1)

Tableau 3.5 : Plan de mise en œuvre pour les recommandations relatives à l'information et à la technologie

			De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
N°	Recommandations	Description des activités			
2.5.1	Faire appel au logiciel de la solution prévue pour la gestion des terres (SGT) afin de permettre de numériser les opérations du CD.	<ul style="list-style-type: none">— Envisager de consulter des représentants de l'industrie et du public par le biais des méthodes identifiées dans la recommandation 2.1.4 pour recenser les préférences fonctionnelles.— Consulter l'équipe de mise en œuvre du SGT pour communiquer les préférences des intervenants, dont celles identifiées dans la recommandation 2.5.1.— Contrôler l'efficacité du logiciel par le biais d'enquêtes de satisfaction auprès des intervenants.			
2.5.2	Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion de la performance.	<ul style="list-style-type: none">— Répertorier les outils de mesure de la performance en vigueur pour le CD, dont les indicateurs, les systèmes, la fréquence de collecte et l'utilisation qui en est faite.— Recenser les occasions de faire concorder le cadre de gestion de la performance avec celui des partenaires commentateurs (par exemple, le cadre de gestion de la performance en cours d'élaboration qui vise à appuyer le processus d'examen relatif aux projets de développement soumis par les requérants).— Désigner le responsable du CD chargé de la gestion du cadre, dont l'évaluation annuelle de son efficacité.			

A nighttime photograph of a city skyline, likely Ottawa, Canada, featuring the Parliament Hill buildings and a large body of water in the foreground. The image is overlaid with a dark blue gradient.

Annexe A :

Contexte du projet

Contexte du projet

Le Comité de dérogation (CD) de la Ville d'Ottawa a fait appel à KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (KPMG) pour mener cet examen organisationnel.

Objectifs et portée

Les objectifs de cet examen sont les suivants: i) évaluer la capacité du CD à s'acquitter de son mandat actuel et futur, notamment en ce qui concerne l'administration, le personnel et les panels; ii) déterminer les améliorations à apporter pour dépasser les attentes en matière de service à la clientèle; et iii) identifier les occasions d'accroître la participation du public et de la collectivité.

La portée de cet examen s'étend aux processus, aux procédures et à l'organisation du travail qui sous-tendent la structure organisationnelle et la gouvernance, le personnel et la culture, l'expérience des requérants et du public, la structure des comités et les occasions de valoriser l'environnement informatique existant du CD, parmi d'autres sujets qui sont apparus au cours de la recherche.

Cadre d'évaluation

Nos travaux de recherche se sont basés sur le cadre d'évaluation approuvé par l'équipe projet du CD. Ce cadre est composé de cinq catégories identifiées comme des domaines clés d'intérêt, et conçu pour faciliter la compréhension de l'état actuel et élaborer des recommandations. Ce cadre est reproduit dans l'annexe B.

Approche et méthodologie.

La première phase des travaux consistait à confirmer les objectifs du projet, le plan de réalisation et le cadre d'évaluation en collaboration avec l'équipe projet. Nous avons également examiné et élaboré la stratégie de consultation des intervenants, notamment en recensant les intervenants, en identifiant des tactiques et en fixant les délais de consultation. La stratégie de consultation et la charte du projet actualisée ont été approuvées par l'équipe projet en mai 2022.

La deuxième phase des travaux a permis de constituer une base de données substantielle afin de connaître et d'évaluer l'état actuel, et d'identifier les défis et les premiers points à améliorer. Plusieurs sources de données qualitatives et quantitatives ont été utilisées pour construire une première base statistique, notamment :

- en examinant les données et les documents;
- en menant des recherches sur les intervenants;
- en consultant les questionnaires des sondages;
- en effectuant des recherches sur les pratiques exemplaires.

Examen des documents et des données

Nous avons procédé à un examen approfondi de plus de 85 documents fournis par l'équipe projet. Il s'agissait notamment des motions et des points à l'ordre du jour des réunions du Conseil municipal, des rapports du personnel et des communiqués liés au CD. Les données fournies par l'équipe projet portaient entre autres sur le nombre de demandes et sur le nombre d'appels depuis 2017.

Travaux de recherche sur les intervenants

Nous avons mené un vaste travail de consultation des intervenants, incluant environ 18 heures de consultations avec plus de 68 intervenants internes et externes. Nous avons entre autres procédé à :

- neuf entrevues individuelles avec des représentants du CD et de la Ville;
- trois ateliers avec des panélistes du CD;
- un atelier avec 17 représentants de l'industrie, dont les mandataires des requérants et les représentants de la Greater Ottawa Home Builders' Association;
- deux ateliers avec 14 représentants du public, dont des associations communautaires et d'autres organisations à caractère public, notamment la Fédération des associations civiques.

Contexte du projet

Afin d'encourager un dialogue franc et constructif, les entrevues et les groupes de discussion ont été menés de manière confidentielle et sans attribuer les interventions. Des notes ont été prises pour faciliter notre analyse, sans toutefois les communiquer en externe.

Les entrevues individuelles ont généralement duré de 30 à 90 minutes. Nous avons adopté une approche semi-structurée, comprenant des guides d'entrevue et des questions distribuées à l'avance; permettant toutefois aux personnes interrogées d'identifier des défis additionnels. Les ateliers ont duré plusieurs heures et se sont déroulés selon une approche semi-structurée comparable.

Questionnaires des sondages

Nous avons élaboré et distribué des sondages en ligne distincts pour les requérants, le public et les panélistes. Ces sondages ont duré plusieurs semaines et comprenaient des questions qui visaient notamment à identifier les points forts, les défis et les points d'amélioration. Dans l'ensemble, plus de 100 réponses ont été reçues.

Recherche sur les pratiques exemplaires

L'objectif de cette recherche, auprès de juridictions comparables, était de collecter des informations sur les pratiques exemplaires afin d'étayer l'élaboration de nos recommandations.

En étroite collaboration avec l'équipe projet, nous avons recensé cinq juridictions comparables sur la base de critères tels que la taille et la croissance de la population, la géographie, le tissu urbain et le niveau de développement.

Les municipalités suivantes faisaient partie de l'étude comparative :

- Toronto;
- Hamilton;

- Mississauga;
- Oakville;
- Brampton.

Nous avons effectué des recherches documentaires détaillées sur les municipalités de comparaison et planifié des entrevues avec des représentants afin d'identifier des points précis d'amélioration pour le CD. Nous nous sommes focalisés sur ce que chaque administration faisait de mieux, au lieu de faire une comparaison ou une analyse juxtaposée des processus d'examen relatifs aux projets de développement ou des processus équivalents de chaque municipalité.

Le lecteur trouvera, dans l'annexe D, la synthèse de nos travaux de recherche sur les pratiques exemplaires.

Contexte du projet

Rapport intermédiaire

Nous avons synthétisé les constats des deux premières phases de travaux dans un rapport intermédiaire. Ce rapport comprenait notamment une synthèse de l'état actuel, ainsi qu'une longue liste de points d'amélioration et de développements additionnels à considérer pendant la phase 3. Le rapport intermédiaire a été présenté à l'équipe projet en août 2022.

Élaboration des points d'amélioration

La troisième phase de nos travaux a permis d'affiner les points d'amélioration préliminaires pour rédiger les recommandations de ce rapport, sur la base de deux principaux éléments: la recherche sur les pratiques exemplaires réalisée au cours de la deuxième phase et les ateliers de conception participative.





Ateliers de conception participative

Nous avons mis en lumière plusieurs points d'amélioration clés détaillés dans notre rapport intermédiaire à travers six ateliers de conception participative, chacun d'une durée de 1,5 à 3 heures, avec le personnel du CD et de la Ville, des panélistes et des représentants de l'industrie et des associations communautaires. Au cours de ces ateliers, nous avons travaillé aux côtés des intervenants pour sonder et affiner les points d'amélioration.

Recommandations et rapport

La quatrième et dernière phase du projet consistait à synthétiser nos constatations dans ce rapport final et dans un plan de mise en œuvre. Les versions préliminaires de ce rapport ont été partagées et commentées par l'équipe projet du CD. Ces commentaires ont été intégrés dans la version finale.

Plan de travail

	Phase 1 : Préparation du projet 	Phase 2 : Évaluation de l'état actuel 	Phase 3 : Élaboration des points d'amélioration 	Phase 4 : Recommandations et rapport 
Objectifs	Établir les bases du projet et passer en revue les travaux effectués.	Confirmer les points forts, les défis et les points d'amélioration.	Élaborer, sonder et affiner les points d'amélioration.	Synthétiser les travaux dans un rapport final concis, assorti de recommandations.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> — Mise en place de la structure du rapport. — Finalisation du plan de travail. — Examen des travaux effectués à ce jour. — Identification des documents à réviser. — Développement d'un plan de consultation des intervenants. — Élaboration d'un plan des pratiques exemplaires. 	<ul style="list-style-type: none"> — Revue des documents — Consultation des intervenants — Recherche sur les pratiques exemplaires — Analyse des lacunes — Élaboration du rapport intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> — Ateliers sur les améliorations à apporter — Consultation accrue des intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> — Rapport final — Présentation du rapport final
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de gestion du projet ✓ Réunions d'étape bihebdomadaires ✓ Plan de consultation des intervenants ✓ Plan des pratiques exemplaires 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport intermédiaire des constatations initiales et des points d'amélioration potentiels ✓ Présentation du rapport intermédiaire par l'équipe projet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste détaillée des points d'amélioration ✓ Ateliers de conception participative 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport final synthétisant les travaux effectués ✓ Présentation du rapport final






A nighttime photograph of a city skyline, likely Ottawa, Canada, featuring a prominent Gothic Revival building (the Parliament Buildings) on a hill overlooking a lake. The scene is dimly lit with blue tones, and the city lights are visible in the background.

Annexe B :

Cadre d'évaluation

Cadre d'évaluation

Cette annexe présente le cadre d'évaluation qui a été utilisé pour comprendre l'état actuel du CD, identifier les défis et les points d'amélioration, exposer différentes options pour la situation projetée et formuler des recommandations détaillées.

 Services et processus	Services fournis par le CD et les processus, pratiques, procédures et l'organisation du travail qui les sous-tendent.
 Organisation et gouvernance	Rôles et responsabilités du personnel, des membres des panels et des autres intervenants, ainsi que la structure organisationnelle (incluant la structure du Comité), de financement et de gouvernance auxiliaire du CD.
 Personnel et culture	Personnel et culture du CD, y compris la mobilisation et la rétention des employés, ainsi que les effectifs de salariés et de membres des panels, les niveaux de rémunération, les qualifications et la formation.
 Audiences publiques	Audiences publiques, y compris l'expérience des requérants et du public.
 Information et technologie	Utilisation et diffusion des données, de l'information, de l'analytique et de la technologie pour permettre au CD d'assurer ses services avec efficience.

A nighttime photograph of a city skyline, likely Ottawa, Canada, featuring the Parliament Hill buildings illuminated against a dark blue sky. In the foreground, there is a large body of water reflecting the city lights, and a park area with trees and a walkway.

Annexe C :

Évaluation de l'état actuel



Défis : Services et processus (1/3)

Cette annexe présente les défis liés aux services et aux processus, à l'organisation et à la gouvernance, au personnel et à la culture, aux audiences publiques, ainsi qu'à l'information et à la technologie identifiés dans notre évaluation de l'état actuel.

Tableau 4.1 : Défis liés aux services et aux processus

N°	Défis	Description	Impacts
4.1.1	Augmentation du volume et de la complexité des demandes	<p>Le volume des demandes a augmenté de 25 % entre 2019 et 2021, sans que les effectifs du CD ou que le nombre d'audiences qu'il tient ne s'accroissent, alors qu'ils sont restés constants depuis 2014.</p> <p>Les intervenants ont indiqué que ce volume serait appelé à augmenter continuellement. Ils ont aussi fait savoir que la complexité des demandes devrait s'accroître en raison de l'augmentation des travaux d'aménagement intercalaire.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation de la charge de travail du personnel et des panélistes— Contraintes pesant sur la capacité organisationnelle— Augmentation de la frustration du personnel et des requérants
4.1.2	Hausse considérable des ajournements	<p>Les ajournements ont augmenté de plus de 80 % entre 2019 et 2021, passant de 122 à 221 par an.</p> <p>Le personnel du CD et les panélistes ont indiqué que cette augmentation était principalement due aux rapports tardifs des partenaires commentateurs (qui les déposent moins de cinq jours avant les dates d'audience), en particulier de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique (Services de planification de la Ville) et des Services forestiers. En outre, les commentaires tardifs contribuent aux ajournements en réduisant le temps dont disposent les panélistes et les requérants pour préparer les audiences.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation de la charge de travail du personnel et des panélistes— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité— Allongement des délais de dépôt des demandes— Augmentation de la frustration des requérants



Défis : Services et processus (2/3)

N°	Défis	Description	Impacts
4.1.3	Inefficacité des dispositifs d'aide à la prise de décision destinés aux panélistes	<p>Les panélistes ont révélé que les informations et les documents qui soutiennent la prise de décision étaient souvent inefficaces :</p> <ul style="list-style-type: none">— Les commentaires du personnel des Services de planification sont souvent formatés sans cohérence, sont difficiles à suivre et comprennent de l'information inutile.— Les commentaires des Services de planification, souvent préparés par des urbanistes débutants, ne communiquent pas clairement les recommandations et les conditions.— Les lignes de conduite sont limitées pour évaluer la pertinence de conduire une diligence individuelle (comme effectuer des visites de site seul ou utilisation un logiciel de cartographie en ligne).— L'accès à l'expertise spécialisée pour les questions juridiques ou d'arpentage est limité.	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation des ajournements et incohérence dans la prise de décision— Augmentation de la charge de travail et de la frustration des panélistes— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité
4.1.4	Répartition déséquilibrée du volume de demandes entre panels	<p>Depuis 2017, le nombre de demandes confiées aux panels urbains et suburbains a augmenté respectivement de 87 % et de 77 % par rapport au nombre de demandes attribuées au panel rural.</p> <p>Malgré la variation des volumes de demande, le nombre d'audiences et de panélistes est resté le même pour les trois panels. C'est pourquoi la durée moyenne des audiences du panel rural (77 minutes) était environ deux fois moins longue que celle des panels urbain (160 minutes) et suburbain (133 minutes) en 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation de la frustration des panélistes— Durées d'audience inégales d'un panel à l'autre
4.1.5	Difficultés d'accès aux rapports du personnel de la Ville par les requérants et les représentants du public	<p>Les rapports des partenaires commentateurs ne sont pas facilement accessibles en ligne pour les représentants du public.</p> <p>De même, à l'inverse de leur responsable, l'identité des partenaires commentateurs assignés à certaines demandes spécifiques n'est pas communiquée en ligne. Pour les identifier, les requérants et les représentants du public doivent d'abord communiquer avec le personnel du CD. Cette étape supplémentaire augmente la charge de travail administrative et constitue un obstacle à la participation des requérants et du public.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation de la charge de travail du personnel— Obstacles à la participation des requérants et du public



Défis : Services et processus (3/3)

N°	Défis	Description	Impacts
4.1.6	Délais potentiels dans le téléchargement de l'information en lien avec la traduction des documents.	<p>La Politique de bilinguisme de la Ville d'Ottawa exige du CD d'afficher l'information en ligne à la fois en français et en anglais.</p> <p>Le personnel du CD et les panélistes ont fait savoir que la traduction des documents pouvait donner lieu à des retards dans le téléchargement de l'information (dont les commentaires du personnel de la Ville et les ordres du jour des réunions), ce qui contribue à la frustration des requérants et du public.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Commentaires tardifs— Conflit potentiel avec la politique de la Ville et les délais réglementaires
4.1.7	Inefficacité des formulaires de demande et du processus de prise en charge	<p>Le personnel du CD et les requérants ont remarqué que les formulaires de demande étaient obsolètes et source de confusion, souvent chez les requérants inexpérimentés. Voici les points ambigus :</p> <ul style="list-style-type: none">— les formulaires comportent deux types de demandes de dérogation mineure : i) les demandes primaires; et ii) les demandes secondaires. Les définitions fournies dans le formulaire sont vagues et ne tiennent pas compte des différentes circonstances. Dans certains cas, le CD et les requérants ont révélé que les requérants inexpérimentés ont payé des droits trop élevés ou au contraire pas assez, correspondants au mauvais type de demande;— les exigences de clarification sont vagues et n'indiquent pas quels rapports sont requis (par exemple, les rapports sur la protection des arbres). <p>Les requérants ont aussi fait savoir que l'obligation de déposer les demandes par la poste et l'absence de méthodes de paiement en ligne réduisaient le délai disponible pour préparer les demandes.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à la participation des requérants inexpérimentés— Frustration des requérants



Défis : Organisation et gouvernance (1/2)

Tableau 4.2 : Défis liés à l'organisation et à la gouvernance

N°	Défis	Description	Impacts
4.2.1	Ambiguïté des rôles, des responsabilités et des pouvoirs décisionnels du secrétaire-trésorier, du président et du greffier municipal	<p>Le secrétaire-trésorier relève à la fois du président (pour les questions liées au Comité) et du greffier municipal (pour les questions administratives). Notre examen des documents indique que cette double structure hiérarchique n'a pas été formalisée. (Autrement dit, les rôles et les responsabilités ne sont pas consignés par écrit, consolidés ou rendus facilement accessibles.)</p> <p>Les intervenants représentant la Ville ont révélé un manque de clarté dans les rôles et les responsabilités suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">— le traitement des questions se rapportant aux ressources humaines, telles que l'embauche, les questions disciplinaires, l'approbation des revues de performance et des dépenses budgétaires;— les pouvoirs décisionnels du secrétaire-trésorier, du président et du greffier municipal.	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité— Augmentation de la charge de travail administrative de la direction du CD
4.2.2	Structure de financement limitant les possibilités d'améliorer les services offerts	<p>Le CD fonctionne selon le principe de recouvrement des coûts : il récupère toutes ses dépenses de fonctionnement grâce aux droits de dépôt des demandes. En vertu de la structure de financement actuelle, tout excédent dégagé par le CD est affecté aux recettes générales de la Ville. Par conséquent, il y a peu, voire pas de fonds disponibles pour améliorer les services offerts, y compris pour améliorer la performance ou la formation.</p> <p>La structure actuelle de financement limite aussi la capacité à financer des initiatives à moyen ou long terme axées sur la résolution de difficultés projetées, l'amélioration de la résilience ou le renforcement des capacités.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à l'amélioration des services offerts et aux initiatives stratégiques— Réduction de la résilience organisationnelle



Défis : Organisation et gouvernance (2/2)

N°	Défis	Description	Impacts
4.2.3	Défaut d'habilitation du secrétaire-trésorier et des secrétaires-trésoriers adjoints à s'acquitter de leur mandat.	<p>Les mandats du secrétaire-trésorier et des secrétaires-trésoriers adjoints ont été étendus au-delà de leurs pouvoirs décisionnels, ce qui a entraîné des difficultés dans la gestion des opérations stratégiques et courantes du CD.</p> <p>Le secrétaire-trésorier exerce ses fonctions avec peu de supervision et gère la prestation de services d'un corps administratif indépendant. Or, la répartition actuelle des pouvoirs décisionnels (par exemple pour les achats et pour l'embauche de nouveaux employés) limite l'autonomie et le temps disponible pour la planification stratégique. Nos recherches indiquent que cette structure ne cadre pas avec les niveaux de classification professionnelle dans d'autres comités locaux indépendants ou dans des comités de dérogation comparables.</p> <p>Les secrétaires-trésoriers adjoints sont responsables de l'encadrement des coordonnateurs du Comité et des opérations courantes, mais ne peuvent pas participer aux réunions disciplinaires. Cela limite leur capacité à gérer efficacement les ressources et à favoriser le développement professionnel.</p> <p>Le décalage entre les pouvoirs décisionnels et les mandats entrave la capacité du CD à être proactif face à l'augmentation de la charge de travail, en limitant sa capacité de planification et de gestion stratégiques.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Alourdissement du fardeau administratif imposé à la direction du CD— Obstacle à la planification et à la gestion stratégiques



Défis : Personnel et culture (1/2)

Tableau 4.3 : Défis liés au personnel et à la culture

N°	Défis	Description	Impacts
4.3.1	Taux de roulement élevé parmi les coordonnateurs du Comité	<p>Le personnel du CD a mesuré un taux de roulement de 150 % depuis 2015, parmi les coordonnateurs du Comité. Les intervenants ont fourni les raisons suivantes pour expliquer ce taux :</p> <ul style="list-style-type: none">— des perspectives limitées d'évolution professionnelle au sein du CD, en l'absence de poste intermédiaire entre le coordonnateur du Comité et le secrétaire-trésorier adjoint;— une forte transférabilité des compétences des coordonnateurs du Comité, qui peuvent se mouvoir à l'interne parmi les directions générales de la Ville à des postes mieux rémunérés;— un environnement de travail au rythme stressant pour traiter les demandes dans un délai de deux semaines;— des possibilités limitées pour travailler à domicile, travailler en dehors heures normales de bureau et prendre des congés en raison de la nature du travail. <p>À tous les échelons hiérarchiques, le personnel de la Ville et du CD a fait savoir que le roulement du personnel représente un défi important, qui limite la capacité du CD à établir et à maintenir un savoir organisationnel, ce qui oblige à consacrer plus de temps à la formation des nouveaux employés et réduit ainsi le temps disponible pour accomplir les tâches habituelles.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation de la charge de travail et de la frustration du personnel— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité— Réduction de la résilience organisationnelle
4.3.2	Formation inadéquate des panélistes et soutien insuffisant aux partenaires commentateurs sur les questions complexes d'urbanisme	<p>Bien que les panélistes aient indiqué que les réunions trimestrielles sur le développement professionnel sont utiles, ils ont révélé des lacunes en matière de formation technique, surtout en ce qui concerne les complexités apportées par le nouveau Plan officiel et par le <i>Règlement de zonage</i>.</p> <p>Le personnel de la Ville a indiqué que les panélistes pouvaient parfois avoir des difficultés à traiter les demandes complexes et à prendre en compte les commentaires et les conditions du personnel en raison d'une formation inadéquate et du délai limité disponible pour examiner les rapports tardifs du personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Réduction de la transparence et de la prévisibilité



Défis : Personnel et culture (2/2)

N°	Défis	Description	Impacts
4.3.3	Documents d'orientation et de formation du personnel et des panélistes dépassés et inefficaces.	<p>Le personnel et les panélistes ont systématiquement évoqué que les documents d'orientation et de formation étaient insuffisants et inefficaces.</p> <p>Le personnel du CD a indiqué que les coordonnateurs du Comité ont généralement besoin de six mois de formation et que l'accompagnement professionnel est la principale méthode d'apprentissage, ce qui augmente la charge de travail du personnel en poste.</p> <p>Le manuel d'intégration des panélistes est également obsolète, certains documents datant même de 2002. Voici quelques domaines dans lesquels les documents semblent dépassés :</p> <ul style="list-style-type: none">— les Règles de procédure du Comité de dérogation datent de 2002 (mais ont été modifiées en mai 2020);— aucune information n'est incluse sur le passage à des audiences virtuelles;— aucune information n'est fournie sur l'utilisation du logiciel de cartographie en ligne;— les coordonnées du secrétaire-trésorier sont périmées et celles des partenaires commentateurs sont limitées;— aucune information n'est fournie sur le nouveau Plan officiel et le nouveau système de transects.	<ul style="list-style-type: none">— Augmentation de la charge de travail du personnel— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité
4.3.4	Difficulté du processus actuel de sélection des panélistes à favoriser la diversité des expertises et des compétences.	<p>Les intervenants de la Ville ont indiqué que le processus actuel de sélection des panélistes ne tient pas compte de la diversité des horizons professionnels dans l'ensemble des panels. Par exemple, le panel suburbain est constitué de quatre membres aux horizons professionnels comparables.</p> <p>De même, la plupart des panélistes sont des anglophones non bilingues, ce qui pourrait donner lieu à une discordance avec la Politique de bilinguisme de la Ville.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Ajournements et incohérences dans la prise de décision— Conflit potentiel avec la Politique de la Ville



Défis : Audiences publiques (1/3)

Tableau 4.4 : Défis liés aux audiences publiques

N°	Défis	Description	Impacts
4.4.1	Incohérences au sein des panels et entre panels	<p>Les intervenants ont systématiquement évoqué des incohérences procédurales au sein des panels et entre panels, en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none">— l'application des quatre critères;— l'utilisation des preuves justificatives et des documents auxiliaires, dont les rapports du personnel, les observations écrites et orales;— les approches adoptées pour les questions contestées, dont le seuil fixé pour les ajournements;— le traitement différencié des requérants expérimentés et inexpérimentés;— l'harmonisation du processus décisionnel avec la formation des représentants du public. <p>Le tiers des panélistes interrogés a révélé que des demandes comparables n'étaient pas traitées de manière cohérente d'une audience à l'autre.</p> <p>Certains représentants des requérants ont même fait savoir qu'ils choisissaient souvent le processus de modification du <i>Règlement de zonage</i>, bien que plus long et plus complexe parce qu'il est considéré comme plus prévisible et plus transparent.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité— Impacts négatifs sur la confiance des requérants et du public dans le déroulement des audiences du CD— Augmentation de la frustration des requérants



Défis : Audiences publiques (2/3)

N°	Défis	Description	Impacts
4.4.2	Révisions tardives des demandes	<p>Les intervenants ont fait savoir que les révisions tardives des demandes posent les défis suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">— frustration pour les panélistes qui ont peu de temps pour se préparer aux audiences;— présentation de documents périmés par les requérants et impact limité des lettres adressées par le public, alors que la date limite du dépôt des demandes est fixée au lundi précédant l'audience;— impréparation générale des panélistes, des requérants et des représentants du public. <p>Pris ensemble, ces défis diminuent l'efficacité des audiences publiques et ont pour effet d'augmenter le nombre d'ajournements.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à la participation efficace des requérants et du public— Augmentation de la frustration des panélistes— Ajournements
4.4.3	Imprévisibilité des ordres du jour des réunions en raison d'audiences déstructurées	<p>Les requérants et les représentants du public ont révélé une certaine difficulté à prédire le moment exact auquel seront entendus les points spécifiques inscrits à l'ordre du jour, ce qui augmente le temps à consacrer pour participer à une audience.</p> <p>L'imprévisibilité des points inscrits à l'ordre du jour semblent être corrélée, selon les intervenants, à une augmentation du nombre d'ajournements et à une adoption incohérente des résolutions en bloc. Ces intervenants ont également mentionné la confusion additionnelle créée par le manque d'indication vis-à-vis des points à l'étude.</p>	<ul style="list-style-type: none">— Obstacles à la participation des requérants et du public



Défis : Audiences publiques (3/3)

N°	Défis	Description	Impacts
4.4.4	Transparence limitée du processus décisionnel	Les requérants et les associations communautaires ont tous deux identifié des obstacles à la transparence du processus décisionnel, incluant : <ul style="list-style-type: none">— l'absence de motivation dans les décisions rendues par écrit;— la mise en délibéré des décisions, qui limite la capacité du requérant à clarifier ses préoccupations ou à connaître les raisons d'approbation ou de refus d'une demande.	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité
4.4.5	Manque d'efficacité pour les requérants et pour les représentants du public d'une approche unique en termes de durée des interventions et de structure de réfutation.	Les requérants et les représentants du public ont à maintes reprises fait savoir que les durées actuelles d'intervention sont insuffisantes pour les demandes complexes, surtout dans les cas où plusieurs parties sont concernées ou lorsque différents rapports du personnel de la Ville sont à considérer.	<ul style="list-style-type: none">— Obstacles à la participation des requérants et du public
4.4.6	Informations limitées à l'intention du public et des requérants à propos du CD	L'examen des informations diffusées publiquement et l'analyse des constatations des intervenants nous ont permis d'identifier certaines lacunes en matière de communication publique à propos du CD et du déroulement des audiences publiques : <ul style="list-style-type: none">— l'absence de guide facile à utiliser et non technique pour les représentants du public à propos du CD, de sa compétence, du déroulement des audiences publiques ou des processus participatifs;— une technicité des avis (adressés par la poste ou diffusés en ligne) et un manque d'orientation vers des ressources éducatives malgré les améliorations récentes;— un manque d'information sur les détails de la demande (par exemple les dessins du paysage urbain et les commentaires du personnel de la ville) qui peuvent pourtant être facilement fournis au public sur demande.	<ul style="list-style-type: none">— Obstacles à la participation des requérants et du public— Obstacle à la transparence et à la prévisibilité— Augmentation de la charge de travail du personnel et des panélistes



Défis : Information et technologie (1/1)

Tableau 4.5 : Défis liés à l'information et à la technologie

N°	Défis	Description	Impacts
4.5.1	Gestion limitée de l'information et de la performance	<p>Présentement, la Ville ne recueille ou n'utilise beaucoup de données ou d'informations sur les opérations du CD. Le peu d'informations réunies ont tendance à l'être manuellement et à exiger beaucoup de temps pour être collectées, ce qui constitue un obstacle important à leur utilisation dans la gestion de la performance.</p> <p>Quelques informations, non compilées à l'heure actuelle, pourraient permettre de faciliter la gestion de la performance, à l'instar de(s) :</p> <ul style="list-style-type: none">— délais associés au processus de consultation préalable au dépôt des demandes;— la durée moyenne passée par les panélistes entre le dépôt des demandes et l'audience;— le nombre d'intervenants inscrits par point à l'ordre du jour.	<ul style="list-style-type: none">— Obstacle à une planification, à une gestion et à une prestation de services efficaces



Annexe D :

Travaux de recherche sur les
pratiques exemplaires

Synthèse des pratiques exemplaires

Cette annexe présente un aperçu du plan et des principales constatations de notre travaux de recherche sur les pratiques exemplaires.



Objectif

L'objectif de nos travaux de recherche sur les pratiques exemplaires consistait à connaître la structure, les processus, ainsi que l'organisation connexes des comités de dérogation dans des juridictions comparables afin d'identifier les points spécifiques à améliorer. En collaboration avec l'équipe du projet, nous avons recensé cinq juridictions comparables à étudier. En outre, nous avons également réalisé une entrevue avec l'Ontario Association of Committees of Adjustment & Consent Authorities.



Raison d'être

- Connaître les défis communs et les tendances générales dans des juridictions comparables.
- Rechercher des pratiques exemplaires spécifiques utilisées par des juridictions comparables afin de s'en inspirer dans nos ateliers d'amélioration.



Approche

- Mener une entrevue avec les principaux représentants de chaque organisation comparable.
- Effectuer une recherche informatique parmi toutes les juridictions comparables.
- Prioriser les facteurs de succès liés aux défis communs, plutôt qu'une comparaison de chaque élément comparable
- Examiner les points de données comparables, ainsi que les pratiques exemplaires et autres points de référence.

N° Liste des juridictions comparables

1	Ontario Association of Committees of Adjustment & Consent Authorities
2	Comité de dérogation de la Ville de Toronto
3	Comité de dérogation de la Ville de Mississauga
4	Comité de dérogation de la Ville d'Hamilton
5	Comité de dérogation d'Oakville
6	Comité de dérogation de Brampton

Synthèse des pratiques exemplaires

Cette section présente les défis communs et les pratiques exemplaires identifiés dans le cadre de nos travaux de recherche. Les constatations sont organisées selon les catégories du cadre d'évaluation. Nos recherches n'ont pas fait ressortir de constatations majeures en matière de technologie et d'information.

Synthèse des défis communs

Le tableau ci-après fait la synthèse des défis communs identifiés lors de notre recherche.

Dans l'ensemble, les représentants des juridictions comparables ont indiqué faire face à des défis similaires à ceux du Comité de dérogation d'Ottawa.

	Services et processus	Organisation et gouvernance	Personnel et culture	Audiences publiques
Défis	<ul style="list-style-type: none"> — Volume et complexité des demandes. — Partage tardif des commentaires par le personnel de la Ville. — Mise en ligne tardive de l'information avant les audiences. 	<ul style="list-style-type: none"> — Manque de cohérence des processus et des pratiques parmi les panels. 	<ul style="list-style-type: none"> — Attraction et rétention du personnel du CD. — Difficultés dans l'affectation des ressources parmi le personnel de la Ville, ce qui se répercute sur la qualité des documents déposés par les partenaires commentateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> — Imprévisibilité des temps d'audience nécessaires au traitement des points inscrits à l'ordre du jour. — Information limitée ou inefficace destinée aux requérants et au public.
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> — Augmentation de la charge de travail du personnel et des panélistes. — Augmentation des ajournements. — Frustration des requérants et du public. 	<ul style="list-style-type: none"> — Incohérences dans la prise de décision. — Obstacle à la transparence et à la prévisibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> — Augmentation de la charge de travail et de la frustration du personnel. — Réduction de la résilience organisationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> — Obstacle à la participation efficace des requérants et du public. — Augmentation de la charge de travail du personnel et des panélistes.

Synthèse des pratiques exemplaires

Synthèse des pratiques exemplaires

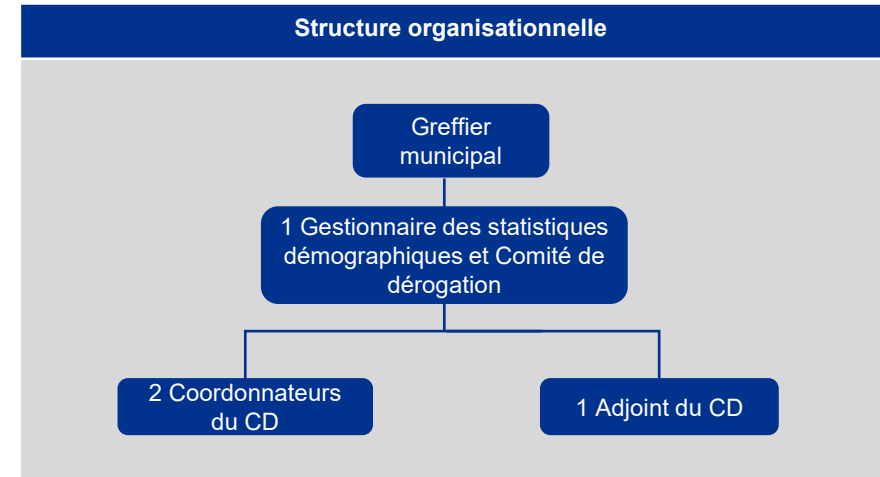
Le tableau ci-après fait la synthèse des pratiques exemplaires identifiées dans le cadre de nos travaux de recherche.

	Services et processus	Organisation et gouvernance	Personnel et culture	Audiences publiques	
Pratiques exemplaires	<ul style="list-style-type: none"> Encourager le personnel de la Ville à contacter directement les requérants pour résoudre les problèmes. Téléverser en ligne les commentaires du personnel de la Ville le plus tôt possible avant une audience. Publier la date limite du dépôt des demandes pour chaque audience programmée. Formaliser le processus d'ajournement, dont la fixation des nouvelles dates d'audience. 	<ul style="list-style-type: none"> Définir clairement les rôles, les responsabilités et les délais de tous les partenaires commentateurs. Établir et maintenir des canaux de communication étroits entre les membres du personnel du CD. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer des programmes de formation croisée du personnel du CD pour enrichir ses compétences. Mettre en place des formations régulières et des opportunités de mentorat. Augmenter le nombre de sessions de formation des panélistes animées par le personnel de la Ville. 	<ul style="list-style-type: none"> Regrouper les points à l'ordre du jour dans des plages et horaires attribués. Augmenter la qualité et la quantité d'information destinée aux requérants et au public sur la page Web du CD. Adopter des résolutions en bloc pour les demandes qui ne nécessitent pas de commentaires de la part du personnel et des délégués inscrits. Afficher à l'écran les commentaires du personnel de la Ville et du public pendant les audiences. 	
	Impacts	<ul style="list-style-type: none"> Diminuer le nombre d'ajournements. Limiter les révisions de dernière minute. Améliorer l'expérience des requérants et du public. 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le délai de diffusion des avis. Améliorer l'efficacité opérationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'attraction et la rétention. Renforcer la résilience organisationnelle. Améliorer la cohérence. 	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la participation des requérants et du public. Réduire la durée des audiences. Améliorer la transparence et la prévisibilité.

Mississauga



Population	829 000
Supérieur hiérarchique du CD	Greffier municipal
Nombre d'audiences annuel	36
Nombre de demandes annuel	De 500 à 700
Durée moyenne entre la soumission et l'audience pour les demandes de dérogation mineure ⁴	De 6 à 8 semaines
Commentaires du personnel de la Ville publiés en ligne	Oui
Procès-verbaux publiés en ligne	Oui
Décisions publiées en ligne	Oui
Participation des Services de planification de la Ville aux audiences	Oui



Constatations

1. Difficultés

- Volume élevé de demandes.
- Taux d'ajournement de ~ 25 %.
- Processus administratif lourd lié à l'ajout dans SharePoint d'information relative aux demandes (saisie manuelle des données).

2. Pratiques exemplaires

- Téléverser les commentaires du personnel de la Ville cinq jours avant l'audience.
- Afficher à l'écran les commentaires du personnel de la Ville et du public pendant les audiences.
- Ne pas fournir de dates d'ajournement au requérant à moins qu'il n'en fasse la demande formelle, pour éviter de les rediffuser inutilement.
- Mettre en œuvre de programmes de formation croisée du personnel du CD afin de renforcer la résilience organisationnelle.
- Contacter les requérants de manière informelle via le personnel de la Ville.

3. Autres initiatives à signaler

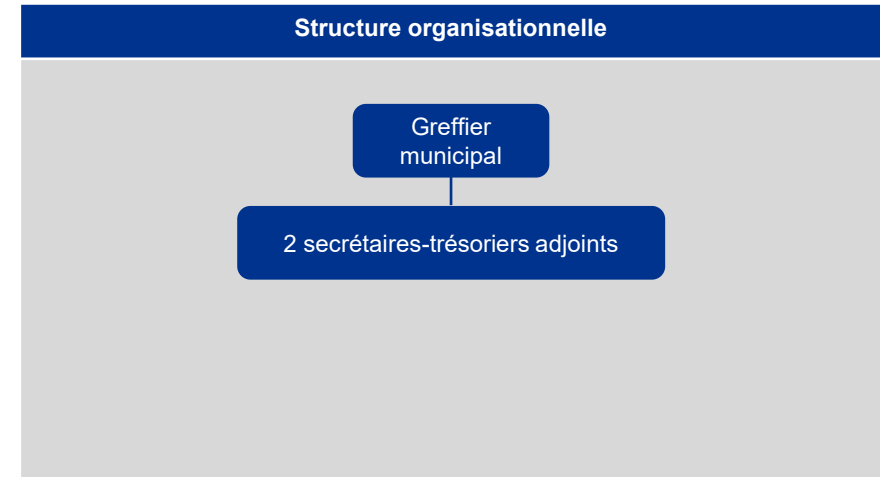
- Mettre en œuvre des délais stricts pour la révision des demandes afin de donner suffisamment de temps aux panélistes pour en prendre connaissance. L'augmentation du nombre d'ajournements est la contrepartie de cette initiative.
- Concevoir une page Web facile à naviguer, permettant de regarder facilement les débats en direct et de localiser les ordres du jour et les procès-verbaux.
- Maintenir des ressources éducatives sur le site Web concernant le rôle du CD et l'utilisation des commentaires du personnel de la Ville.
- Insérer les noms des partenaires commentateurs dans les ordres du jour pour les demandes de résolution en bloc.

⁴ Cette information a été recueillie dans les discussions avec les membres du personnel du CD de chaque administration municipale.

Oakville



Population	212 000
Supérieur hiérarchique du CD	Greffier municipal
Nombre d'audiences annuel	24
Nombre de demandes annuel	De 200 à 300
Durée moyenne entre la soumission et l'audience pour les demandes de dérogation mineure	De 6 à 8 semaines
Commentaires du personnel de la Ville publiés en ligne	Oui
Procès-verbaux publiés en ligne	Non
Décisions publiées en ligne	Oui
Participation des Services de planification de la Ville aux audiences	Non



Constatations

1. Difficultés

- Volume élevé de demandes.
- Réponses tardives aux demandes de renseignement des requérants et du public.
- Forte dépendance à l'égard de l'utilité des ressources éducatives sur le site Web du CD.

2. Pratiques exemplaires

- Diffuser en ligne un important volume et une grande qualité d'informations à destination des requérants et du public, dont les documents suivants :
 - Le guide du CD sur les dérogations mineures à l'intention des citoyens;
 - les procédures des audiences;
 - les lignes de conduite pour la conception;
 - la page consacrée à la FAQ.
- Afficher à l'écran, pendant toute la durée des audiences, le numéro de téléphone à appeler pour participer aux audiences.

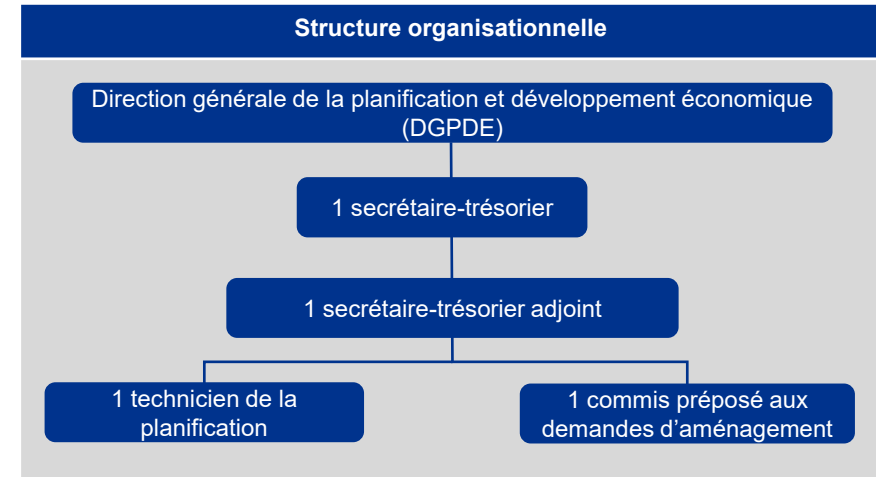
3. Autres initiatives à signaler

- S'assurer que les panélistes effectuent des visites sur place.
- Utiliser des modèles de courriels pour permettre au personnel du CD de répondre aux demandes de renseignements des requérants et du public.
- Maintenir une délégation de pouvoirs au directeur des Services de planification pour les demandes de résolution en bloc sans dérogation mineure.

Hamilton



Population	580 000
Supérieur hiérarchique du CD	Planification et développement économique
Nombre d'audiences annuel	24
Nombre de demandes annuel	De 550 à 650
Durée moyenne entre la soumission et l'audience pour les demandes de dérogation mineure	De 6 à 9 semaines
Commentaires du personnel de la Ville publiés en ligne	Oui
Procès-verbaux publiés en ligne	Oui
Décisions publiées en ligne	Oui
Participation des Services de planification de la Ville aux audiences	Non



Constatations

1. Difficultés

- Volume élevé de demandes.
- Attraction et rétention du personnel.
- Difficultés à diffuser systématiquement toutes les informations pertinentes sur les demandes sur la page Web du CD avant les audiences.

2. Pratiques exemplaires

- Prévoir une plage horaire précise pour chaque point inscrit à l'ordre du jour.
- Téléverser des commentaires du personnel de la Ville avant les audiences afin de veiller à ce que les représentants du public soient sur un « même pied d'égalité ».

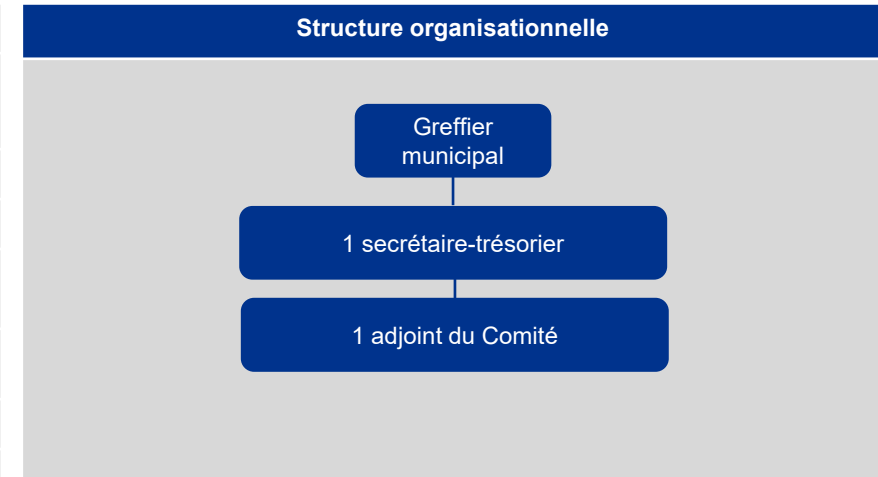
3. Autres initiatives à signaler

- Utiliser un langage très informel pendant les audiences afin de faciliter la compréhension du déroulement des audiences par les participants.
- Indiquer les noms des mandataires et les dénominations sociales des requérants dans le portail des ordres du jour afin de faciliter la communication entre représentants du public et requérants.
- Exiger des requérants qu'ils soumettent des dessins contextuels.
- Encourager vivement les requérants à entreprendre le processus préalable au dépôt des demandes sur la page Web du CD.

Brampton



Population	604 000
Supérieur hiérarchique du CD	Greffier municipal
Nombre d'audiences annuel	20
Nombre de demandes annuel	De 500 à 600
Durée moyenne entre la soumission et l'audience pour les demandes de dérogation mineure	De 4 à 8 semaines
Commentaires du personnel de la Ville publiés en ligne	Oui
Procès-verbaux publiés en ligne	Oui
Décisions publiées en ligne	Oui
Participation des Services de planification de la Ville aux audiences	Oui



Constatations

1. Difficultés

- Charge de travail accrue du personnel pendant la mise en œuvre des audiences hybrides.
- Taux d'ajournement de 50 % des résolutions.
- Attraction et rétention du personnel.

2. Pratiques exemplaires

- S'assurer que les Services de planification de la Ville contactent les requérants « en arrière-plan » et assistent aux audiences.
- Téléverser les commentaires du personnel de la Ville cinq jours avant l'audience.
- Communiquer publiquement l'échéance fixée pour déposer les documents sur la page Web du CD et pour soumettre une demande afin de pouvoir comparaître aux audiences.
- Coordonner les efforts entre le CD et les Services de planification de la Ville pour diffuser en ligne les commentaires du personnel de la Ville dans les délais impartis précédant une audience.

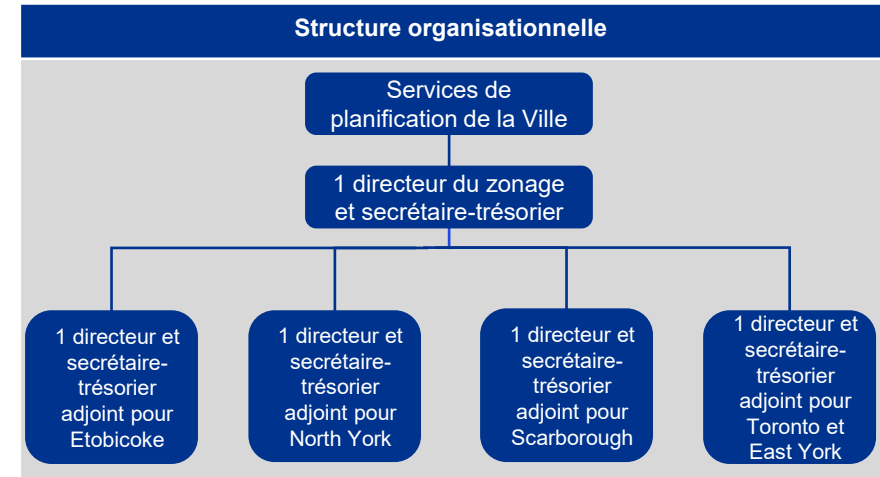
3. Autres initiatives à signaler

- Élaborer une plateforme hybride, qui permet :
 - d'accroître les échanges entre les intervenants;
 - d'optimiser le déroulement des audiences, dont la durée est plus courte par rapport aux audiences virtuelles;
 - de satisfaire les intervenants qui préfèrent y participer en présentiel.
- S'assurer que les Services de planification de la Ville effectuent des visites sur place lorsque les demandes sont complexes.

Toronto



Population	2 930 000
Supérieur hiérarchique du CD	Services de planification
Nombre d'audiences annuel	105
Nombre de demandes annuel	De 3,2k à 3,5k
Durée moyenne entre la soumission et l'audience pour les demandes de dérogation mineure	De 2,5 à 6 mois
Commentaires du personnel de la Ville publiés en ligne	Non
Procès-verbaux publiés en ligne	Non
Décisions publiées en ligne	Oui
Participation des Services de planification de la Ville aux audiences	Non



Constatations

1. Difficultés

- Volume élevé de demandes.
- Attraction et rétention du personnel.
- Ordres du jour des audiences longs et non structurés.
- Déséquilibre dans la répartition de la charge de travail entre secteurs géographiques.
- Manque de cohérence dans les procédures d'audience entre secteurs géographiques.
- Manque d'information en ligne sur l'issue des audiences (décisions et procès-verbaux).

2. Pratiques exemplaires

- Adopter les résolutions en bloc pour réduire la durée globale des audiences. Ce processus n'est mis en œuvre que dans certains secteurs géographiques.
- Mettre à disposition du public des documents dédiés sous forme de brochures.
- Communiquer en ligne les coordonnées des secrétaires-trésoriers adjoints.

3. Autres initiatives à signaler

- Distribuer les avis d'audience au moins 21 jours avant la date d'audience.
- Maintenir un portail Web permettant d'archiver l'information sur les demandes en cours et passées déposées auprès du CD, ce qui permet de :
 - communiquer au public l'information disponible sur les demandes;
 - effectuer des recherches sur des demandes liées à des secteurs géographiques spécifiques de la Ville;
 - prendre connaissance de l'information liée à des demandes passées.

Annexe E :

Registre des intervenants

Personnel du CD

Cette annexe dresse la liste des intervenants consultés dans le cadre de notre projet, dont les représentants du CD, le personnel de la Ville, les panélistes, les requérants et les associations communautaires.

Tableau 5.1 : Personnel du CD

N°	Poste	Direction générale/division
Personnel du CD		
1	Secrétaire-trésorier	CD
2	Secrétaire-trésorier adjoint	CD
3	Secrétaire-trésorier adjoint	CD
4	Coordonnateur du Comité	CD
5	Coordonnateur du Comité	CD
6	Coordonnateur du Comité	CD
7	Coordonnateur du Comité	CD
8	Coordonnateur du Comité	CD
9	Coordonnateur du Comité	CD

Personnel de la Ville

Tableau 5.2 : Personnel de la Ville

N°	Poste	Direction générale/division
Personnel de la Ville		
10	Gestionnaire de programme, Ressources humaines – Services affaires	Ressources humaines
11	Stratège	Ressources humaines
12	Conseiller	Ressources humaines
13	Conception organisationnelle et Évaluation des postes	Ressources humaines
14	Greffier municipal	Bureau du greffier municipal
15	Directeur	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
16	Directeur général	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
17	Gestionnaire	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
18	Gestionnaire	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
19	Gestionnaire	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
20	Gestionnaire	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
21	Urbaniste III	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
22	Urbaniste III	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
23	Urbaniste III	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
24	Urbaniste III	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
25	Urbaniste III	Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique

Panélistes

Tableau 5.3 : Panélistes

N°	Poste	Panel
1	Vice-président	Zones urbaines
2	Membre	Zones urbaines
3	Membre	Zones urbaines
4	Membre	Zones urbaines
5	Président	Zones de banlieue
6	Membre	Zones de banlieue
7	Membre	Zones de banlieue
8	Membre	Zones de banlieue
9	Membre	Zones de banlieue
10	Vice-président	Zones rurales
11	Membre	Zones rurales
12	Membre	Zones rurales
13	Membre	Zones rurales

Représentants de l'industrie

Tableau 5.4 : Représentants de l'industrie

N°	Organisation
1	Greater Ottawa Home Builders' Association
2	Amsted Build-Design
3	Morley Hoppner Limited
4	Novatech Engineering Consultants
5	RorTar Land Development Consultants
6	D.G Belfie Planning and Development Consulting Ltd.
7	Robinson Consultants Inc.
8	JD Planning Limited
9	Redevelopment Group Ltd.
10	Q9 Planning + Design
11	Regional Group Ottawa
12	Fotenn Planning + Design
13	WSP
14	Soloway Wright LLP
15	Zones urbaines Infill Council
16	Hamel Design & Planning
17	ZanderPlan Inc.

Associations communautaires

Tableau 5.5 : Représentants des associations communautaires

N°	Organisation
1	Fédération des associations civiques d'Ottawa
2	City View Community Association
3	Westboro Community Association
4	Hintonburg Community Association
5	Old Ottawa East Community Association
6	Queensway Terrace North Community Association
7	Rothwell Heights Property Owners Association
8	Huntley Community Association
9	Britannia Village Community Association
10	Glens Community Association
11	Association communautaire de la Basse-ville
12	Carleton Heights and Area Residents Association
13	Carlington Community Association



kpmg.com/socialmedia

© 2023 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société en nom collectif à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG regroupant les cabinets membres indépendants affiliés à KPMG International Limited, société privée de droit anglais dont la responsabilité est limitée par une garantie. Tous droits réservés. La dénomination sociale et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale de KPMG.

