

PAR COURRIEL

Le 30 janvier 2023

Mark Sutcliffe, maire d'Ottawa

Matthew Luloff, Laura Dudas, David Hill, Cathy Curry, Clarke Kelly

Glen Gower, Theresa Kavanagh, Laine Johnson, Sean Devine, Jessica Bradley

Tim Tierney, Stéphanie Plante, Rawlson King, Ariel Troster, Jeff Leiper

Riley Brockington, Shawn Menard, Marty Carr, Catherine Kitts, George Darouze

David Brown, Steve Desroches, Allan Hubley et Wilson Lo, conseillers municipaux

110, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) K1P 1J1

OBJET : Comité de dérogation – Examen organisationnel

Monsieur le Maire et Membres du Conseil municipal,

Au nom de la présidente du Comité, M^{me} Ann M. Tremblay, je suis heureux de vous adresser le rapport final sur l'examen organisationnel du Comité de dérogation, mené par KPMG. Ce rapport est aussi publié en ligne sur la page Web du Comité de dérogation.

Il s'agit du premier examen exhaustif, effectué par des experts externes, du Comité de dérogation depuis sa création il y a plus de 20 ans. Les constatations de cet examen confirment que le tribunal quasi judiciaire de la Ville d'Ottawa est une **organisation très performante** :

- Le personnel du Comité de dérogation est largement salué pour sa réactivité aux demandes de renseignements des requérants et du public.
- Les délais prescrits par la Loi sont respectés régulièrement.
- Les panélistes (membres) et le personnel du Comité de dérogation ont d'excellentes relations professionnelles : 100 % des panélistes sondés ont fait savoir qu'ils sont bien épaulés par le personnel du Comité de dérogation.
- La transition avec les audiences virtuelles s'est bien déroulée et a eu des incidences positives sur l'expérience des requérants et du public.

Cet examen précise aussi que le Comité de dérogation **affronte des difficultés**, qui influent sur sa capacité d'assurer les niveaux de service à moyen et à long termes, à savoir :

- l'augmentation du volume et de la complexité des demandes, tendance qui devrait se poursuivre en raison de la modification des lois provinciales et du nouveau Plan officiel de la Ville;
- les rapports tardifs déposés par le personnel du Service de l'urbanisme de la Ville et aux requérants et aux panélistes après l'échéance de cinq jours fixée pour les commentaires à déposer avant l'audience;
- la multiplication des attentes de ceux et celles qui souhaitent avoir accès à des ressources plus nombreuses et faciles à comprendre pour les requérants et le public (dont les rapports du personnel des Services de l'urbanisme de la Ville) dans l'environnement complexe et dynamique des politiques sur l'aménagement du territoire;
- la discordance entre les fondés de pouvoir décisionnels et le mandat de la direction du Comité de dérogation.

Comme le signale le rapport, ces difficultés ont un impact négatif sur la résilience organisationnelle du Comité de dérogation, puisqu'elles :

- alourdissent la charge de travail du personnel du Comité;
- augmentent considérablement le nombre d'ajournements;
- créent des obstacles dans l'attraction et la fidélisation du personnel du Comité de dérogation;
- contribuent à alimenter la frustration des requérants et du public.

Les 17 recommandations reproduites dans le rapport de cet examen pour améliorer la résilience organisationnelle du Comité de dérogation et les services qu'il offre consistent à :

- fournir les rapports du personnel du Service de l'urbanisme de la Ville aux requérants, aux panélistes et au grand public (en les diffusant en ligne) cinq jours avant la date de l'audience;
- rehausser l'information destinée au public et aux requérants;
- donner à la direction du Comité de dérogation les moyens d'agir en augmentant ses pouvoirs et sa capacité organisationnelle grâce à trois nouveaux postes;
- améliorer la formation et le perfectionnement professionnel;
- éliminer les audiences qui se déroulent le soir.

Cet examen organisationnel s'est inspiré des **travaux de recherche qui ont porté sur les pratiques prépondérantes** dans cinq administrations comparables (Toronto, Hamilton, Mississauga, Oakville et Brampton). Il a aussi consisté à **consulter massivement le public et plus de 68 intervenants**, notamment dans trois sondages en ligne et ateliers avec le personnel et les membres du Comité de dérogation, des

employés de la Ville, ainsi que des représentants des associations communautaires et du secteur.

Le coût de cet examen organisationnel, soit 141 446,40 \$, a été financé entièrement grâce à l'excédent de 170 000 \$ du budget de fonctionnement du Comité de dérogation à la fin de l'exercice 2021, selon les modalités approuvées par le Conseil municipal en avril 2022. Le Comité de dérogation s'autofinance en récupérant l'intégralité de ses coûts, ainsi que l'ensemble de ses frais d'exploitation grâce aux droits de dépôt des demandes.

Le cabinet KPMG a été sélectionné pour mener cet examen conformément au *Règlement sur les approvisionnements* de la Ville, dont le principe directeur veut que les contrats attribués le soient en régime de concurrence dans le cadre d'un appel d'offres ouvert, transparent et équitable pour tous les fournisseurs. Le Comité de dérogation a profité de l'expertise de KPMG dans le déroulement des examens menés pour des organismes comparables, dont le Comité de dérogation de Toronto.

Les prochaines étapes

Le Comité de dérogation a hâte de faire le suivi des recommandations de cet examen et travaillera de concert avec le personnel de la Ville et d'autres partenaires pour mettre en œuvre ces recommandations.

Dans notre soumission que nous déposerons pour le budget de fonctionnement de 2023 auprès du Conseil municipal, le Comité de dérogation demandera l'approbation permettant de résoudre les difficultés immédiates du point de vue de sa capacité en ressources. Afin d'assurer la résilience à moyen et à long termes du Comité de dérogation, cet examen met en lumière la nécessité d'ajouter en priorité trois nouveaux postes à temps plein, dont un troisième poste de secrétaire-trésorier adjoint, un poste d'agent des Services numériques et un poste de coordonnateur principal. Le Comité de dérogation propose d'ajouter, en 2023, les nouveaux postes de secrétaire-trésorier adjoint et d'agent des Services numériques et, en 2024, le poste de coordonnateur principal.

En prévision du processus de recrutement de la Ville pour la nomination des citoyens par le Conseil municipal, le Comité de dérogation a obtenu des recommandations préliminaires de l'examen organisationnel pour établir les exigences de la composition des panels et pour enrichir les compétences, les connaissances et l'expérience des futurs panélistes. Le Comité de dérogation a travaillé en collaboration avec le Bureau du greffier municipal pour mettre en lumière les exigences supplémentaires dans le recrutement, à savoir :

- un vif intérêt pour les complexités et les difficultés de l'édification de la Ville;

- la connaissance des divers quartiers et des différentes collectivités sur tout le territoire de la Ville;
- l'expérience de l'examen de demandes et la prise de décisions;
- la connaissance d'un ou de plusieurs secteurs du droit administratif ou du droit de l'urbanisme, de la planification urbaine, de l'architecture, du développement communautaire, de l'aménagement du territoire ou de la planification environnementale;
- la connaissance des deux langues officielles et un titre professionnel, jugés souhaitables pour chaque panel.

Le Comité de dérogation est aussi en train de créer et d'actualiser les documents de formation et d'orientation de tous les panélistes à recruter.

Merci!

Le Comité de dérogation tient à remercier le Conseil de lui apporter son soutien indéfectible et de lui avoir donné les moyens de financer cet examen organisationnel.

Le Comité de dérogation tient aussi à exprimer sa reconnaissance à Mike Varey, Ahmad Antar, Amer Hmeidani et Eric Wolfe, de KPMG, pour leur professionnalisme et la grande qualité de leur travail.

En ma qualité de secrétaire-trésorier, je tiens également à remercier la présidente, les membres et le personnel du Comité de dérogation de leur aide pendant la durée de cet examen. Permettez-moi aussi de remercier tous ceux et celles qui ont apporté leur précieux concours et leur énergie en participant à plusieurs ateliers et sondages.

Je tiens à remercier en particulier les membres suivants du personnel de la Ville : le greffier municipal, M. Rick O'Connor, le personnel de la Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique, dont l'ancien directeur général, Stephen Willis, le directeur des Services de planification, Derrick Moodie, Adam Brown, Jeff McEwen, Lily Xu et Geraldine Wildman, gestionnaires, Cheryl McWilliams, Sean Moore, Melanie Gervais, Jean-Charles Renaud et Michael Boughton, urbanistes, le personnel des Services des ressources humaines.

Je tiens à remercier infiniment les représentants suivants de la profession : la Greater Ottawa Home Builders' Association, Amsted Design-Build, Morley Hoppner Limited, Novatech Engineering Consultants, RorTar Land Development Consultants, D.G. Belfie Planning and Development Consulting Ltd., P. Robinson Consulting Inc., JD Planning Limited, Redevelopment Group Ltd., Q9 Planning + Design, Regional Group Ottawa,

Fotenn Planning + Design, WSP, Soloway Wright LLP, Urban Infill Council, Hamel Design & Planning et ZanderPlan Inc.

Je tiens aussi à remercier infiniment les associations communautaires suivantes : la Fédération des associations civiques d'Ottawa, la Westboro Community Association, l'Hintonburg Community Association, l'Old Ottawa East Community Association, la Queensway Terrace North Community Association, l'Association des propriétaires de Rothwell Heights, la Huntley Community Association, la Britannia Village Community Association, la City View Community Association, la Glens Community Association, l'Association communautaire de la Basse-ville, la Carleton Heights and Area Residents Association, ainsi que la Carlington Community Association.

Information complémentaire sur le contexte du Comité de dérogation

- Le Conseil a mis sur pied le Comité de dérogation en tant que tribunal quasi judiciaire pour se pencher sur les différentes demandes déposées dans le cadre de la *Loi sur l'aménagement du territoire*, dont les autorisations de morcellement des terrains et les dérogations mineures par rapport aux exigences du zonage.
- Le Comité de dérogation s'autofinance en récupérant l'intégralité de ses coûts, ainsi que l'ensemble de ses frais d'exploitation grâce aux droits de dépôt des demandes.
- Le Conseil approuve le budget de fonctionnement annuel et les droits de dépôt des demandes du Comité de dérogation.
- Le Comité tient chaque année des audiences portant sur des centaines de demandes (près d'un millier en 2021), dans des délais prescrits rapprochés.
- Les membres du Comité de dérogation s'en remettent à la politique-cadre sur l'aménagement du territoire de la Province de l'Ontario et de la Ville d'Ottawa, notamment la *Loi sur l'aménagement du territoire*, la Déclaration de principes provinciale, les politiques du Plan officiel de la Ville d'Ottawa, les exigences du zonage et les règlements d'application sur la protection des arbres.
- Le Conseil municipal nomme tous les quatre ans les 15 membres du Comité de dérogation appelés à faire partie de l'un des trois groupes géographiques (pour les zones urbaines, les zones de banlieue et les zones rurales).
- Pour sauvegarder l'autonomie de son tribunal quasi judiciaire, le Conseil n'intervient pas dans les audiences ni dans les décisions portant sur les différentes demandes.
- La Ville peut en appeler des décisions du Comité de dérogation en s'adressant au Tribunal ontarien de l'aménagement du territoire.
- Pour assurer l'uniformité et veiller à prendre les décisions en connaissance de cause et pour garantir l'équité procédurale conformément à la *Loi sur l'exercice des compétences légales* de l'Ontario, les membres des panels respectent les *Règles de pratique et de procédure* du Comité de dérogation, suivent une

formation et participent à des activités de perfectionnement professionnel continu pendant la durée de leur mandat.

J'espère que vous jugerez ce rapport informatif.

Très cordialement,



Michel Bellemare
Secrétaire-trésorier

Pièce jointe : *Comité de dérogation – Rapport final de l'examen organisationnel, le 16 janvier 2023*

- c. c. Wendy Stephanson, directrice municipale par intérim
- M. Rick O'Connor, greffier municipal
- Don Herweyer, directeur général par intérim, Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique
- Cyril Rogers, directeur général par intérim et chef des finances, Direction générale des finances et des services organisationnels
- Derrick Moodie, directeur, Service de l'urbanisme
- Adam Brown, gestionnaire, Service de l'urbanisme
- Jeff McEwen, gestionnaire, Service de l'urbanisme
- Lily Xu, gestionnaire, Service de l'urbanisme
- Geraldine Wildman, gestionnaire, Service de l'urbanisme
- Cheryl McWilliams, urbaniste
- Sean Moore, urbaniste
- Melanie Gervais, urbaniste
- Jean-Charles Renaud, urbaniste
- Michael Boughton, urbaniste
- La gestion et le personnel du Service des ressources humaines
- Greater Ottawa Home Builders' Association
- Amsted Design-Build
- Morley Hoppner Limited
- Novatech Engineering Consultants
- RorTar Land Development Consultants
- D.G. Belfie Planning and Development
- P. Robinson Consultants Inc.
- JD Planning
- Redevelopment Group Ltd.
- Q9 Planning + Design

Regional Group Ottawa
Fotenn Planning + Design
WSP
Soloway Wright LLP
Urban Infill Council
Hamel Design
ZanderPlan Inc.
Fédération des associations civiques d'Ottawa
Westboro Community Association
Hintonburg Community Association
Old Ottawa East Community Association
Queensway Terrace North Community Association
Association des propriétaires de Rothwell Heights
Huntley Community Association
Britannia Village Community Association
City View Community Association
The Glens Community Association
Association communautaire de la Basse-ville
Carleton Heights and Area Residents Association
Carlington Community Association
Mike Varey, KPMG
Ahmad Antar, KPMG
Amer Hmeidan, KPMG
Eric Wolfe, KPMG

Committee of Adjustment
City of Ottawa
Ottawa.ca/CommitteeofAdjustment
cofa@ottawa.ca
613-580-2436



Comité de dérogation
Ville d'Ottawa
Ottawa.ca/ComiteDeDerogation
cded@ottawa.ca
613-580-2436