

Naissance de la nouvelle ville d'Ottawa

Traduction du Rapport final et recommandations du Conseil de transition d'Ottawa

**Ce rapport du Conseil de
transition d'Ottawa
est dédié aux nombreux
citoyens d'Ottawa
qui ont participé au
processus de transition.
Il est également dédié aux
familles et aux proches des
membres et du personnel
du Conseil.**

*Le rapport final a été rédigé par Chris George à la lumière des instructions données par les membres du Conseil de transition d'Ottawa et à l'aide des dossiers de Stephanie Machel, Carl Martin et Marc Gervais.
Il a été traduit par les Consultant(e)s de langage de la ville d'Ottawa.*

Index

- **Introduction**

 - Introduction et aperçu 1

- **Le Conseil de transition d’Ottawa**

 - Mandat et approche du Conseil 2

 - Administration et activités du Conseil 7

- **Enjeux de la transition**

 - Créer l’administration de la nouvelle ville 9

 - Restructuration des services municipaux 10

 - Priorités en matière de ressources humaines 18

 - Responsabilités financières 19

 - Élections 24

 - Questions liées à la gestion publique 25

 - L’accent sur les questions liées à la transition 27

- **Perspectives pour l’avenir**

 - Lettre ouverte au Conseil municipal d’Ottawa 30

 - Sommaire des recommandations du Conseil 35

- **Conclusion** 37

Introduction et aperçu

Le 1er janvier 2001, la ville d'Ottawa a été créée à partir des douze administrations locales; elle résulte d'un travail de plus de trente mois de dialogue touchant la réforme municipale. Au cours de la dernière année, le Conseil de transition d'Ottawa a joué en quelque sorte un rôle catalyseur facilitant les changements de sorte que l'ensemble de la collectivité a acquis une identité nouvelle, plus dynamique et plus prometteuse. Ottawa est maintenant une ville toute jeune comprenant plus de 150 collectivités allant de Galetta aux rapides Burrett en passant par Vars et allant de la Colline parlementaire à la mine d'or du Nord, la vallée du Silicône. Au terme de cette année de transition, les chefs communautaires sont prêts à relever les défis de la fusion afin que la nouvelle ville d'Ottawa atteigne son plein potentiel.

Un mandat d'une année a été confié au Conseil de transition d'Ottawa afin qu'il établisse un nouveau modèle de gestion publique et une nouvelle administration municipale permettant à la Ville d'Ottawa de faire une entrée dynamique dans le XXI^e siècle. Le rapport final, *La nouvelle ville d'Ottawa : Réaliser son plein potentiel*, et les recommandations qu'il renferme sont en quelque sorte le registre des travaux qui ont eu lieu au cours des douze derniers mois. Il est le fruit du travail de milliers d'individus – employés municipaux, bénévoles, citoyens intéressés, experts-conseils, consultants et conseillers auprès du Conseil et personnel – qui ont pris part au processus de transition et mis leurs avis éclairés au service de la nouvelle ville. Le présent rapport rend compte de leurs efforts, fait état des commentaires de milliers d'autres résidents qui ont communiqué avec le Conseil de transition ou lui ont présenté leurs observations lors des audiences.

Où en sommes-nous aujourd'hui?

La nouvelle ville d'Ottawa : Réaliser son plein potentiel est un rapport destiné au Conseil de la ville d'Ottawa – la nouvelle administration – et de façon encore plus importante aux résidents de la nouvelle ville. Il rend compte des principes et des lignes directrices qui ont été établis et fait état des décisions prises et des recommandations formulées pendant cette année de transition. Le Conseil a défini la voie à suivre pour la nouvelle ville : alléger sa bureaucratie de 1 100 postes et éliminer tout dédoublement des services entre les deux niveaux d'administration. Il a déterminé que la fusion devait permettre de réaliser des économies de 75 millions de dollars et a en fait montré qu'il était possible de faire économiser aux contribuables d'Ottawa 86,5 millions de dollars par année après la troisième année. À partir de ces résultats, il sera possible d'atteindre les buts immédiats, à savoir alléger l'administration et réduire les impôts.

Il faudra toutefois attendre de nombreuses années avant de pouvoir mesurer et apprécier les répercussions globales de la fusion. De nombreux facteurs détermineront si la fusion d'Ottawa aura été un succès ou non. Il faudra de nombreuses années afin de pouvoir évaluer les plus importants avantages de la fusion tels que l'introduction de nouvelles technologies et la rationalisation des structures de prestation des services. Bien que dans les travaux accomplis au cours de cette année de transition, on ait été témoin de la genèse d'une administration locale plus efficace et efficace, de nombreuses autres décisions détermineront dans quelle mesure la collectivité pourra tirer le meilleur parti possible de cette fusion.

Le mandat du Conseil n'était en fait qu'une étape à franchir. Il a permis à la collectivité de se concentrer sur la recherche de solutions, la définition d'options viables et sur son potentiel. Ce sont maintenant les décisions à long terme du Conseil récemment élu et par leur entremise, celles des résidents de la nouvelle ville, qui détermineront les réussites et échecs futurs de la fusion.

Contenu du rapport

Le Conseil espère que ce rapport final sera un outil de référence utile au cours des années décisives de la fusion. On y trouve 20 recommandations tirées de plus de 400 motions adoptées par le Conseil du 1er février 2000 au 31 janvier 2001.

Ce rapport est divisé en trois parties. Dans la première, *le Conseil de transition d'Ottawa* examine le mandat du Conseil et l'approche qu'il a adoptée afin de s'acquitter de ses responsabilités au cours de l'année de transition. Cette partie porte également sur la structure organisationnelle et le fonctionnement du Conseil.

La partie *Enjeux de la transition* fait sommairement état des travaux du Conseil. Dans le présent rapport, on a effectué des renvois aux décisions et aux recommandations du Conseil afin de s'assurer que les lecteurs puissent retracer les décisions prises dans les documents de référence et rapports de transition. Nous avons déployé tous les efforts nécessaires pour présenter toutes les données de base dans l'annexe, sur le site Web du Conseil et dans le CD accompagnant le rapport.

Dans la troisième et dernière partie, *Perspectives pour l'avenir*, on traite des nombreuses décisions touchant la fusion que doit prendre notre collectivité. On y trouve les observations finales du Conseil, lesquelles sont destinées à aider à la fois le Conseil de la ville et les résidents d'Ottawa dans la poursuite de leur objectif commun : mettre sur pied une administration locale efficace.

Le présent rapport doit être considéré comme un document sommaire, un guide de référence par rapport aux nombreux rapports et documents de base qui ont été produits au cours de la dernière année^{1*}. Il est à espérer que le document *La nouvelle ville d'Ottawa : Réaliser son plein potentiel* s'avérera un document de travail utile.

Le Conseil de transition d'Ottawa

1.1 Mandat et approche du Conseil

Discours d'ouverture de Claude Bennett, le 14 février 2000 :

Le Conseil entame un travail historique : préparer notre secteur à la naissance de la nouvelle Ville d'Ottawa. Depuis les premiers bâtisseurs de cette terre – des gens comme Philemon Wright et John By, les pionniers qui se sont établis le long des rivières Rideau et des Outaouais ont réalisé toute la beauté et les possibilités extraordinaires qu'offrait la région. Et au cours des 200 dernières années, c'est par leur force d'âme et leur sentiment de solidarité que nos ancêtres ont fait de nos villages de bûcherons ce qui est aujourd'hui une remarquable Région de la capitale nationale. Notre collectivité a prospéré au-delà des rêves de ses premiers résidents et, aujourd'hui, nous sommes à un autre grand tournant. En débutant ses travaux, le Conseil de transition d'Ottawa est conscient de l'importance de ce moment dans l'histoire et des possibilités qu'il annonce pour les 200 prochaines années de notre collectivité.

1.11 Le mandat

L'honorable Tony Clement, ministre des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario, a décrit le rôle et les responsabilités du Conseil de transition d'Ottawa lors de la présentation des membres le 26 janvier 2000. Le communiqué du ministre diffusé ce jour-là décrivait clairement le mandat du Conseil.

Communiqué du gouvernement de l'Ontario : le 26 janvier 2000

L'Ontario s'engage à réduire le nombre de politiciens et à diminuer les taxes à Ottawa

Le ministre des Affaires municipales et du Logement, Tony Clement, a aujourd'hui nommé un conseil de transition chargé d'assurer le passage en douceur et sans heurts vers la réduction du nombre de politiciens et la diminution des taxes dans la nouvelle ville d'Ottawa.

« Le gouvernement a créé la nouvelle ville d'Ottawa afin de réduire le nombre de politiciens et d'améliorer l'administration locale, en la simplifiant et en la rendant plus efficiente et responsable. Le but est de réduire le nombre de politiciens et de diminuer les taxes », a déclaré Clement.

Le conseil sera présidé par l'ancien ministre du Cabinet provincial, Claude Bennett. Les autres membres du Conseil seront l'ancien maire du canton d'Osgoode, Albert Bouwers, un ancien membre du Comité des citoyens sur la restructuration d'Ottawa-Carleton, Camille Guilbault, le comptable agréé David Muir, l'ancien conseiller d'Ottawa Edward Mulkins, la présidente de la Commission Hydro de Nepean, Kathy Greiner et le directeur municipal de Gloucester, Pierre Tessier.

Le ministre Clement a déclaré que les membres du Conseil avaient été choisis en fonction de leur expertise et de la contribution qu'ils peuvent apporter afin d'assurer le fonctionnement efficace de la nouvelle ville au cours des 20 prochaines années.

« Le conseil de transition veillera à protéger les intérêts des contribuables en s'assurant qu'il n'y ait pas d'interruption de services et il fera les travaux de base qui permettront au nouveau conseil de réaliser le plus tôt possible des économies qui bénéficient aux contribuables » a déclaré Clement.

Au cours de la période de transition devant mener à la création de la nouvelle municipalité le 1er janvier 2001, les conseils élus des municipalités actuelles continueront de servir leurs résidents et de fournir des services locaux. Le conseil de transition supervisera toutes les décisions financières importantes des municipalités actuelles, dressera des plans d'activités pour la nouvelle municipalité afin de réaliser des économies d'impôt maximales et de mettre en place les structures de base de la nouvelle municipalité.

Communiqué du gouvernement de l'Ontario : le 26 janvier 2000

Conseils de transition - Rôles et responsabilités

Objectif

Le conseil de transition a pour mandat d'assurer une transition sans heurt vers les nouvelles structures municipales. Pendant la période de transition, il exercera un contrôle sur les décisions des anciennes municipalités et des conseils locaux qui pourraient avoir des répercussions financières importantes pour la nouvelle municipalité. Il établira des plans d'activités pour la nouvelle municipalité afin de maximiser les économies d'impôts et il mettra en place la structure de base de la nouvelle municipalité.

Pouvoirs exécutifs

Le conseil de transition aura les pouvoirs suivants :

- embaucher les représentants et cadres municipaux clés;
- établir une structure organisationnelle pour la nouvelle municipalité et les conseils locaux;
- négocier avec les syndicats afin de déterminer les unités de négociation et les agents négociateurs de la nouvelle municipalité;
- prendre des décisions concernant les services électriques municipaux comme l'exige la *Loi de 1998 sur la concurrence dans le secteur de l'énergie*;
- nommer le directeur général des élections pour les élections municipales de l'an 2000.

Planification des activités

Le conseil de transition recommandera le budget et les impôts à prélever pour l'an 2001. Dans ses recommandations, le conseil doit rechercher la valeur optimale pour les contribuables et établir ses hypothèses eu égard aux points suivants :

- les activités de base de la municipalité et de ses conseils locaux;
- l'étendue et le niveau des services à dispenser et la mesure dans laquelle ils devraient être offerts en français;
- les résultats mesurables prévus dans chaque secteur de service clé;
- la façon dont les services seront fournis, et dans quelle mesure du personnel, des bénévoles, de la technologie, des locaux, du matériel et des contrats de gestion des services seront nécessaires;
- les incidences sur la dotation en personnel, dont les coûts des indemnités de licenciement et les moyens de maintenir en poste les employés;
- les éléments d'actif inutiles qui devraient être vendus.

Le conseil de transition formulera des recommandations en matière de financement, notamment :

- les services dont le tarif devrait être établi localement, et selon quelles modalités;
- la façon dont les éléments d'actif et de passif des anciennes municipalités devraient être répartis;
- l'opportunité d'introduire graduellement les changements fiscaux résultant de la restructuration, et dans l'affirmative, de quelle façon.

Le conseil de transition formulera également des recommandations sur les questions suivantes :

- le rôle du conseiller, du conseil et du personnel;
- le nombre de conseillers qui devraient être rémunérés et les besoins en soutien administratif;
- la structure du comité du conseil;
- le système de reddition de comptes des conseils locaux par rapport au conseil;
- les processus de planification stratégique et des activités;
- la façon dont le conseil devrait s'assurer de la prise en compte de méthodes de recharge de prestation des services;
- les processus décisionnels en vigueur au sein de l'administration municipale.

Pouvoirs de contrôle

Le conseil de transition supervisera les décisions des municipalités actuelles et de leurs conseils locaux qui pourraient avoir des répercussions financières importantes sur la nouvelle ville et ses conseils locaux. L'approbation du conseil de transition sera nécessaire dans les cas suivants :

- dépenses d'immobilisations qui pourraient être contraires à la saine gestion de la nouvelle municipalité;
- les engagements financiers qui s'étendent au-delà du 31 décembre 2000;
- les nominations, l'embauche et la promotion des employés actuels;
- les indemnités de licenciement reposant sur les contrats conclus ou modifiés après le 8 octobre 1999 (à l'exception des dispositions prévues dans les ententes collectives);
- toute augmentation de rémunération pour un représentant élu ou nommé;
- la vente de biens ou de matériel de valeur;
- l'utilisation non prévue de fonds de réserve ou d'immobilisations;
- toute dépense importante de fonctionnement ou d'immobilisations non prévue au budget.

1.12 L'approche

Lors d'une séance consacrée à la stratégie tenue dès le début, le Conseil a établi ses modalités de fonctionnement. Les membres du Conseil ont défini leur mission et indiqué comment ils concevaient leur mandat. La mission du Conseil est la suivante : ***Jeter les bases de la nouvelle ville d'Ottawa grâce à la restructuration des douze municipalités actuelles en une seule administration.***

Dès le départ, le Conseil concevait la réussite de la façon suivante :

- mettre sur pied une organisation de taille réduite ayant la capacité (c.-à-d. disposant des ressources et des compétences suffisantes pour fonctionner efficacement;
- assurer une transition en douceur – sans interruption de service.

Pour atteindre ces objectifs, le Conseil suit un certain nombre d'indicateurs de rendement clés.

- Plans d'affaires montrant qu'il est possible de réaliser des économies durables de 75 millions de dollars après trois ans.
- Organisation de la prestation de services assurant des niveaux de capacité adéquats.
- Degré de satisfaction de la collectivité.
- Degré de satisfaction du personnel.

Dès le départ, le Conseil a également défini ses valeurs et énoncé ses principes directeurs :

- Égalité des chances et traitement respectueux des employés
- Transparence
- Rationalisation et mise en œuvre de pratiques exemplaires et de modes de prestation de services novateurs allant plus loin que la simple fusion
- Respect des différences quant aux besoins des diverses collectivités (p. ex., collectivités rurales par opposition aux collectivités urbaines)

Parallèlement à cette séance portant sur la stratégie tenue dès le départ, le Conseil a dressé un plan en 10 volets définissant les jalons qui permettront de régler les centaines de questions liées à la transition tout au long de l'année. Voici le plan en 10 volets tel qu'il a été initialement présenté, suivi d'un compte rendu final, rédigé en janvier quant aux réalisations du Conseil.

Plan en 10 volets du Conseil de transition d'Ottawa

Le mandat du Conseil de transition d'Ottawa consiste à assurer une transition sans heurts et transparente afin de créer la nouvelle Ville d'Ottawa. Pendant la transition, le Conseil accomplira son mandat grâce au plan en dix volets suivant :

1. Le Conseil établira une **structure organisationnelle** pour la nouvelle municipalité et embauchera le directeur municipal et les cadres supérieurs.
2. En ce qui concerne les **questions relatives aux ressources humaines**, le Conseil assurera le traitement juste et équitable des quelque 10 000 employés des municipalités actuelles. Plus particulièrement, un processus d'embauche transparent sera mis en place. L'objectif du Conseil à cet égard est de ramener les effectifs à la taille idéale au moyen de l'attrition, des primes de retraite et de la réaffectation des employés, selon le cas. Le Conseil devra aussi établir les indemnités de cessation d'emploi appropriées et négocier avec les syndicats en vue de déterminer les unités et les agents de négociation collective.
3. Afin de déterminer le **nouveau budget**, le Conseil préparera un budget pour 2001 et fournira les montants proposés d'impôt à percevoir. Il établira des principes et des paramètres financiers pour les budgets de 2001 à 2003 en fonction des épargnes fiscales prévues. En outre, le Conseil examinera le principe relatif à l'actif et au passif et déterminera si des modifications fiscales doivent être apportées.
4. Le Conseil se penchera sur **la portée et les niveaux des services municipaux**. Il communiquera au nouveau conseil municipal des lignes directrices sur le déroulement des activités de base de la municipalité, ainsi que sur la coordination des pratiques et des organismes de prestation des services actuels. Le Conseil de transition adoptera l'approche des « pratiques exemplaires » au moment d'effectuer le regroupement des municipalités, de leurs structures et de leurs employés.
5. Le Conseil assurera également la coordination des **services et des travaux publics**. Cet aspect comprend la fusion des actuelles compagnies d'électricité, conformément à la *Loi sur la concurrence*, 1998.
6. Le Conseil est responsable des **élections de novembre 2000**. Le processus électoral doit se poursuivre de façon juste et efficace dans l'ensemble de la nouvelle ville d'Ottawa. Le Conseil de transition procédera d'abord à la sélection du directeur général des élections et assurera ensuite la supervision des activités du processus électoral.
7. Afin d'assurer une **représentation effective**, le Conseil définira le rôle et les responsabilités des nouveaux conseillers municipaux et du conseil municipal. L'établissement d'un nouveau modèle de gouvernement comporte l'élaboration des processus de prise de décisions pour l'administration municipale.
8. Le Conseil, qui détient les **pouvoirs de contrôleur tout au long de l'année 2000**, s'assurera que les municipalités actuelles prennent des décisions responsables en matière de dépenses en capital de façon à éviter des conséquences négatives pour la nouvelle municipalité.
9. **Tous sont invités à prendre en charge cette transition**. Le Conseil veillera à ce que le public visé soit informé et qu'il ait amplement l'occasion de participer, de faire connaître ses idées et ses points de vue et de prendre part à la création de la nouvelle ville d'Ottawa.
10. Un **processus ouvert et transparent** sera mis en place en ce qui concerne les activités du Conseil et le travail qu'il effectue au sein de la collectivité. L'information pertinente et exacte relative aux questions liées à la transition sera diffusée régulièrement.

Plan en dix volets annoté lors de l'achèvement du mandat

POINT 1

Définir la structure organisationnelle et choisir le directeur municipal et les cadres supérieurs

- Déterminer les principes sur lesquels reposera la nouvelle structure organisationnelle et préciser les buts qu'elle poursuivra
- Mettre en place cette structure organisationnelle
- Embaucher un nouveau directeur municipal
- Embaucher six directeurs généraux

Ayant étudié les pratiques exemplaires et tiré des enseignements de l'expérience acquise à la faveur de fusions récentes, les membres du Conseil se sont rendu compte qu'il était essentiel d'embaucher les cadres supérieurs le plus tôt possible dans l'année de transition. Plus tôt les cadres supérieurs participent à la mise au point de la nouvelle administration municipale, plus solide sera la structure définitive. Le Conseil a donc embauché le directeur municipal et six directeurs généraux le 18 avril et le 30 juin respectivement. Une fois embauchée, l'équipe de la haute direction a joué un rôle d'expert-conseil auprès du Conseil et a participé à tous les détails de la conception du processus de restructuration municipale.

POINT 2

Régler les questions relatives aux ressources humaines

- Recueillir des données sur les emplois à partir des 12 municipalités
- Se rendre dans chacune des municipalités afin de parler directement aux employés
- Préparer des bulletins d'information, des courriels, des feuillets d'information à télécopier et mettre sur pied un service d'Intranet pour les employés
- Veiller à ce que le processus d'embauche mis en œuvre à la nouvelle Ville soit juste, transparent et équitable
- Réduire au minimum ou éliminer les mises à pied parmi les employés des municipalités actuelles
- Embaucher les employés de la nouvelle Ville d'Ottawa jusqu'au quatrième niveau de direction

Le Conseil a fait appel à du personnel hautement professionnel et à certains des experts les plus compétents parmi les ressources humaines locales afin de concevoir et de mettre en œuvre un programme de ressources humaines juste et responsable et d'aider les employés au cours de cette période de transition. Après avoir créé le comité consultatif d'experts et l'Équipe de transition des ressources humaines (ETRH), le Conseil a mis sur pied quatre équipes de projet distinctes chargées de s'occuper des questions relatives aux ressources humaines. Tout au long de l'année, le Conseil a embauché des cadres supérieurs de quatre niveaux différents tout en élaborant les descriptions de poste correspondant aux nouveaux organigrammes. Le Conseil a dû choisir et interviewer les candidats en veillant surtout à faire correspondre les compétences et l'expertise à l'orientation et aux priorités de la nouvelle ville. Dans l'ensemble, le Conseil a déterminé qu'il était possible de supprimer 1 100 postes à temps plein dans la structure de la nouvelle ville (y compris la nouvelle compagnie d'électricité), dont 60 % parmi les cadres. Le Conseil a également élaboré un programme de départ volontaire (PDV) destiné aux cadres supérieurs afin de veiller à ce que la nouvelle ville ne perde pas immédiatement les experts dont elle a tant besoin. Les trousseaux d'indemnité de départ des cadres n'ont pas dépassé les montants de rachat moyens consentis lors des autres fusions et elles étaient assorties de l'interdiction formelle de réembauche au sein de la nouvelle ville. Afin d'appuyer le personnel municipal tout au long de la transition, les membres du Conseil et les cadres supérieurs récemment embauchés ont présenté des douzaines d'exposés aux employés et aux gestionnaires dans divers endroits de la Région. Des renseignements essentiels touchant la transition et les ressources humaines ont ainsi été diffusés périodiquement à tout le personnel municipal grâce à un vaste réseau de communication et à un programme d'information comportant des séances d'information, des documents imprimés et un site Intranet populaire à l'intention des employés. Ce site a, en moyenne, été visité 25 000 fois par jour pendant la période de pointe de la transition. Le Conseil a également mis en œuvre des programmes efficaces d'adaptation de la main-d'œuvre et de soutien à la transition comportant des ressources vitales telles qu'un centre de gestion de la carrière. L'une des principales réalisations du Conseil a été de parvenir à négocier une entente avec les syndicats municipaux ayant abouti à la réduction du nombre d'unités de négociation - celles-ci sont passées ainsi de 45 à 13 - une première étape ayant permis de jeter les bases de la négociation des premiers contrats des employés.

POINT 3

Mettre en œuvre le budget de la nouvelle Ville

- Établir les principes et paramètres financiers sur lesquels reposeront les budgets 2001, 2002 et 2003
- Mener des consultations publiques sur le processus budgétaire
- Dresser le budget de la nouvelle Ville pour 2001
- Présenter des recommandations budgétaires au nouveau Conseil

Afin de dresser la première ébauche du budget 2001 et de faire les prévisions financières pour 2002 et 2003 de la nouvelle ville d'Ottawa, le Conseil a fait appel à un large éventail de ressources, y compris les experts financiers des 12 municipalités d'Ottawa-Carleton, les membres des 80 équipes de projet, la haute direction de la nouvelle ville et enfin le grand public. Ces documents montrent clairement qu'il est possible de réaliser des économies nettes de 86,5 millions de dollars et que par suite de la fusion et de la restructuration il en coûtera moins pour diriger la ville.

POINT 4

Restructuration des services municipaux et des opérations

- Créer 25 équipes de projet qui seront chargées d'examiner les services municipaux
- Déterminer la portée et le niveau des services linguistiques
- Introduire une culture d'entreprise et mettre en œuvre une stratégie fondée sur des points de service
- Procéder à des examens des services et des opérations
- Apporter la touche finale aux services et aux aspects opérationnels

Pendant huit mois, le Conseil s'est livré à un examen détaillé des pratiques actuellement en vigueur en matière de prestation des services municipaux et des structures organisationnelles afin de déterminer les modalités les plus efficaces de fonctionnement de la nouvelle ville. L'objectif poursuivi était de créer une organisation municipale à haut rendement axée sur la prestation de services de qualité au public et fondée sur une utilisation optimale des fonds publics. Grâce à sa nouvelle structure, la nouvelle ville pourra dispenser des services de grande qualité et assurer une meilleure responsabilisation du personnel. À cette fin, le Conseil a donné pour instruction à la nouvelle direction de mettre au point et d'utiliser des outils tels qu'ententes de rendement, établissement de points de repère et pratiques exemplaires. Suivant les conseils de l'équipe de la haute direction, le Conseil a mis en place les structures des nouveaux services, déterminé le nombre de personnes dont chaque service a besoin, évalué les coûts de la fusion et de la restructuration et dressé des plans détaillés pour le Jour un de la nouvelle ville. Au terme de ce travail, la nouvelle administration et le Conseil avaient en main un plan directeur pour la création de l'une des municipalités les plus efficaces et les plus rentables en Amérique du Nord.

POINT 5

Restructuration des services d'électricité et des travaux publics de la municipalité

- Coordonner la fusion des cinq compagnies hydroélectriques
- Dresser un plan d'affaires pour la nouvelle compagnie hydroélectrique d'Ottawa
- Coordonner la fusion des services de travaux publics et d'urbanisme

Le Conseil a créé une nouvelle compagnie d'électricité en fusionnant les cinq compagnies d'électricité locales et en réorganisant et intégrant les organismes au sein d'une seule compagnie locale à but lucratif. Conformément aux exigences formulées par le gouvernement provincial, la compagnie Hydro Ottawa a vu le jour lorsque le Conseil a embauché le nouveau PDG, approuvé la structure de l'organisation, la nomination des hauts fonctionnaires, la formation et la sélection des nouveaux conseils d'administration, en veillant à ce que tous les règlements municipaux nécessaires soient en vigueur dès le départ et en faisant approuver les tarifs offerts à la clientèle. Le 1^{er} novembre 2000, Hydro Ottawa ouvrait ses portes. Le Conseil a également veillé à ce qu'il n'y ait pas d'interruption des travaux publics et des services de conception au moment où elle fusionnait toutes les fonctions se rapportant aux travaux publics. Le Conseil a maintenu les contrats de services municipaux tels que l'enlèvement de la neige de façon à ce qu'il n'y ait pas d'interruption de services en 2001. Enfin, on a restructuré les services d'urbanisme de manière à les axer davantage sur la clientèle et à réorienter ses préoccupations vers la qualité de vie et l'importance de la planification environnementale. L'objectif que poursuit le Conseil en ce qui a trait aux services publics et aux activités de développement de la ville est de jeter les bases d'un fonctionnement fiable et axé sur le marché.

POINT 6

Superviser les élections de novembre 2000

- Nommer le directeur général du scrutin
- Organiser le processus électoral des 12 municipalités comme s'il s'agissait d'une seule ville
- Recevoir les rapports d'étape mensuels des agents électoraux
- Jour d'élection : le 13 novembre 2000

Afin d'assurer un processus électoral sans failles, le Conseil a choisi comme directeur général des élections Shane Kennedy, lequel possède une vaste expérience dans ce domaine. Le résultat : les élections municipales du 13 novembre ont été justes et sans reproche, le taux de participation au scrutin a été de 47 %, un taux encore jamais atteint. Les résultats du scrutin ont été communiqués rapidement et ils étaient très fiables; à quelques exceptions près, ils ont été communiqués dans l'heure suivant la fermeture des bureaux de vote.

POINT 7

Établir le nouveau modèle de gestion publique de la Ville

- Déterminer les rôles et responsabilités des nouveaux conseillers de la Ville
- Établir l'infrastructure politique
- Informer les conseillers de la Ville nouvellement élus

Afin de mettre au point le modèle de gestion publique le plus responsable, le plus rentable et le plus moderne qui soit pour la nouvelle ville, le Conseil a mené de vastes consultations. L'équipe de projet chargée de l'infrastructure politique du Conseil – un groupe formé de citoyens qualifiés comprenant notamment plusieurs anciens représentants élus – a interviewé les politiciens actuels et antérieurs, des universitaires, des employés municipaux et des groupes communautaires. Elle a également analysé les pratiques exemplaires d'autres administrations municipales un peu partout dans le monde. Ils ont à la lumière de ces recherches pu formuler un certain nombre de recommandations au nouveau Conseil de la ville sur des questions telles que les salaires, les budgets des bureaux et la structure des comités permanents.

POINT 8

Exercer des pouvoirs de contrôleur sur les dépenses actuelles des municipalités

- Mettre sur pied le groupe de travail formé des trésoriers actuels
- Examiner les budgets et dépenses des 12 municipalités actuelles pour l'année 2000
- Examiner toutes les dépenses susceptibles d'avoir des incidences négatives sur la nouvelle Ville
- Superviser les dépenses de fin d'exercice des anciennes municipalités

Le Conseil a sollicité la collaboration des « anciennes » municipalités afin qu'elles soumettent à l'approbation du Conseil leurs décisions touchant les dépenses dépassant 100 000 \$. Les décisions touchant les dépenses inférieures à 1 million de dollars ont été examinées par un sous-comité du Conseil : les dépenses dépassant ce montant ont été examinées par l'ensemble du Conseil et par la suite lors d'une assemblée publique. Le principal objectif du Conseil était d'éviter toute dépense non nécessaire qui aurait pour effet de lier la nouvelle ville.

POINT 9

Faire participer les citoyens à la prise de décisions

- Établir des lignes de téléphone et de télécopieur et déterminer des adresses électroniques
- Créer un site Web et le mettre à jour périodiquement
- Offrir au public des possibilités de faire part de ses commentaires au CTO
- Diriger plus de 80 équipes de projet

ET

POINT 10**Veiller à ce que les communications soient transparentes, ouvertes et régulières**

- Se déplacer et rencontrer des gens de chacune des collectivités
- Rencontrer les maires, conseillers et représentants locaux
- Diriger périodiquement des réunions ainsi que les assemblées publiques du Conseil
- Diffuser périodiquement des nouvelles par courrier électronique, par télécopieur et par la poste
- Diffuser des renseignements via Internet et les médias

Le Conseil a mis en œuvre un vaste programme de communication de sorte que le public soit bien renseigné et en mesure de participer au processus de transition. Au 31 janvier 2001, le Conseil avait convoqué plus de 30 assemblées publiques et entendu les commentaires de groupes et de d'individu de chaque secteur et de chaque municipalité. L'intérêt du public à l'égard du processus de transition avait de quoi impressionner. Des communiqués et des renseignements de base ont été périodiquement communiqués par voie de courriel, de télécopieur et par la poste tout au long de l'année à des milliers de résidents et de groupes communautaires. Des documents imprimés ont été distribués aux bureaux municipaux, aux bibliothèques locales et lors des assemblées publiques. Pendant les périodes d'intenses activités du Conseil, son site Web était visité plus de 1 million de fois par mois. La base de données de contacts comportait plus de 10 000 noms de citoyens, de représentants élus et d'entreprises.

RÉFÉRENCES

Motions : 13, 420

Communications : Communiqués de presse, discours, Bowdens, documentation

1.2 Administration et activités du Conseil

Le Conseil de transition d'Ottawa a tenu sa première réunion au début de février — ce conseil est formé de sept membres, ne possédant ni bureau ni numéro de téléphone, ni ordinateur, fournitures de bureau ou soutien administratif. Le Conseil a donc consacré le premier mois à s'organiser et à se doter des outils de base nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités.

Lors d'une brève assemblée publique tenue le 4 février 2000, le Conseil a défini sa structure organisationnelle, laquelle comportait un bureau de greffier composé d'employés détachés des municipalités actuelles. Afin de maintenir les frais généraux à leur plus bas niveau, le Conseil a choisi d'installer son bureau principal à l'intérieur du siège social de la Région d'Ottawa-Carleton au 111, rue Lisgar à Ottawa. Bien que le personnel de la Région ait assuré un soutien logistique au Conseil de transition, le Conseil a dès le départ établi clairement qu'il fonctionnerait d'une manière « tout à fait indépendante ».

Lors des premières assemblées, le Conseil a approuvé l'embauche de plusieurs conseillers clés dans les domaines des affaires municipales, des affaires juridiques et des communications afin qu'ils le soutiennent dans son travail. De plus, conformément au rôle qui lui a été conféré par la loi, à savoir superviser les élections municipales de 2000 (voir la section portant sur les élections), le Conseil a nommé immédiatement un directeur général des élections.

Lors des assemblées publiques ultérieures, le Conseil a adopté d'autres motions lui permettant de remplir son mandat et d'assurer un fonctionnement efficient. Parmi les motions adoptées, mentionnons :

- un règlement de procédure permettant au Conseil de fonctionner « de façon analogue à un conseil municipal »;
- des lignes directrices et un mécanisme grâce auxquels le Conseil et les « anciennes » municipalités peuvent communiquer, permettant ainsi au Conseil d'assumer ses fonctions de contrôle et de surveiller les dépenses non budgétées dépassant 100 000 \$;
- et une politique interne en vue de l'achat de produits et services.

Le Conseil a également fait appel à un cabinet de gestion afin qu'il l'aide à mettre sur pied le bureau de gestion de projet, lequel est devenu le pilier même du processus de transition. Ce bureau a joué un rôle moteur dans la création et la surveillance de plus de 80 équipes de projet de transition chargées de conseiller le Conseil sur toute question touchant la transition, la structure organisationnelle et les modalités de prestation de services de la nouvelle ville d'Ottawa.

Tout au long de l'année, deux facteurs ont contribué grandement à la réussite des activités du Conseil. D'abord, un certain nombre de personnes ont contribué au processus de transition. En second lieu, encouragées par le Conseil les interactions avec le public ont permis de tenir les citoyens intéressés au courant des travaux relatifs à la transition.

Discours de clôture de CB

J'aimerais maintenant reconnaître la participation de centaines de personnes – en fait plus d'un millier – ayant prêté leur concours tout au long de ce processus de transition. Le Conseil souhaite témoigner sa reconnaissance à l'endroit de centaines d'employés municipaux détachés et de bénévoles de notre collectivité qui ont prêté leur concours au Conseil, l'ont fait bénéficier de leur expérience et ont communiqué leurs observations dans le cadre de la restructuration de notre municipalité. Nous remercions également tous les consultants et les citoyens qui ont apporté leur contribution aux quelque 80 équipes de projet de transition. Nous souhaitons également manifester notre reconnaissance aux nombreux employés qui ont travaillé des heures supplémentaires, aux citoyens intéressés ayant participé aux travaux des équipes de projet et à tous ceux qui ont présenté des observations au Conseil lors des assemblées publiques ou des nombreuses séances de consultation. Votre participation a été un apport précieux à notre travail.

Tout au long de cette année de transition, nous avons continuellement rappelé aux citoyens d'Ottawa qu'ils devaient prendre la responsabilité de cet événement important dans la vie de notre collectivité. L'énorme quantité de renseignements échangés entre le Conseil, les équipes de projet et le public témoigne de leur intérêt et de leur sincère préoccupation à l'endroit de la création d'une ville unifiée. Voulant favoriser ces échanges publics, le Conseil a maintenu les voies de communications ouvertes et offert au grand public et aux employés municipaux le plus d'occasions possible de formuler des commentaires quant au processus de transition.

- Sur une période de 52 semaines, le Conseil a tenu 34 assemblées publiques (y compris celle-ci) sur le processus de transition. En plus de ces assemblées, le Conseil a tenu des séances spéciales de consultation publique d'un bout à l'autre de la nouvelle ville. Elles ont notamment porté sur les modalités de prestation des services, les questions budgétaires et d'autres aspects tels que la réforme des services de taxi et le changement de nom des rues.
- À de nombreuses reprises au cours de l'année, le Conseil a mené des consultations auprès du président, des maires, des conseillers et des cadres supérieurs des anciennes municipalités afin de discuter de leurs préoccupations respectives. Les membres du Conseil ont rencontré, individuellement et collectivement, les anciens conseils locaux de notre collectivité.
- Le Conseil a rencontré le personnel des anciennes municipalités et leur a, tout au long de l'année, remis des documents touchant les ressources humaines. Nous avons tenu cinq séances spéciales d'information avec les gestionnaires de chacune des anciennes municipalités afin de les aider à gérer le changement.
- À titre de président du Conseil, je me suis adressé à plus de cent auditoires afin de rendre compte de la progression des initiatives de transition. Je me suis à un moment ou à un autre rendu dans chacune des collectivités de la nouvelle ville. Je sais que mes collègues du Conseil ont fait de même.
- Tout au long de l'année, des dizaines de milliers de citoyens ont communiqué avec le Conseil par téléphone, par télécopieur et par courriel. Notre base de données a été consultée plus de 10 000 fois et nous avons fait parvenir des renseignements à plus de 3 000 citoyens intéressés.
- Les sites Web Internet et Intranet du Conseil de transition ont également été visités plus d'un million de fois par mois. Des dizaines de milliers de personnes ont visité le site public et le site destiné aux employés afin de se tenir au courant des questions entourant la transition. (Tout au long de l'année 2001, le public pourra continuer à accéder au site Web du Conseil.)

Dès le départ, nous avons clairement fait savoir que nous voulions que le processus de transition soit ouvert et transparent. Grâce à nos efforts de communication, ces buts ont été atteints.

RÉFÉRENCE

Motions : 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 20, 24, 31, 107, 420

Communications : Communiqués de presse, documentation

Enjeux de la transition

2.1 Créer l'administration de la nouvelle ville

L'administration de la nouvelle ville d'Ottawa se veut beaucoup plus que le simple assemblage des administrations actuelles. Il ne suffit pas de simplement fusionner les activités et services actuels. Afin de réaliser de nouveaux gains d'efficacité, le Conseil a dû restructurer le cadre organisationnel et mettre au point de nouvelles modalités de prestation des services. Le Conseil a dû repenser l'administration locale afin de mieux répondre aux besoins des résidents de la nouvelle ville.

Le Conseil a amorcé son examen des conseils les plus éclairés et des pratiques exemplaires des administrations de la collectivité, dans l'ensemble du Canada et partout dans le monde. Comme le Conseil l'a annoncé le 10 avril, il a opté pour la création d'une structure administrative et d'un cadre axé sur les utilisateurs finals – *le citoyen et l'employé municipal*. Le Conseil a énoncé le principe sous-jacent à ce choix : assurer la plus grande qualité de vie possible aux résidents de la nouvelle ville.

Tiré du document touchant le plan municipal du 10 avril :

Cadre organisationnel de la nouvelle ville d'Ottawa

- *Le Conseil de transition d'Ottawa est en train de mettre au point une organisation municipale de haut rendement. Il s'agit de créer une structure de gestion de base qui aura pour maxime d'offrir un service de haut niveau et d'assurer une plus grande responsabilisation.*
- *La nouvelle ville d'Ottawa sera axée sur les citoyens et aura pour principe directeur d'assurer la plus grande qualité de vie possible aux résidents.*
- *Le directeur de la ville est au cœur de cette structure qui travaille de concert avec le Conseil de la ville et dirige une petite équipe de direction formée de six personnes dynamiques.*
- *Pour les employés, la ville sera un organisme dynamique qui permettra aux gens de travailler efficacement - une organisation qui sera ouverte aux nouvelles idées et approches.*
- *Pour les municipalités de rendement supérieur, des résultats de haut niveau sur le plan organisationnel vont toujours de pair avec un degré de satisfaction de la clientèle élevé.*

Une structure municipale allégée dirigée par une équipe de haute direction dynamique

La structure administrative d'Ottawa est le produit d'analyses approfondies menées par un groupe de PFA, de cadres supérieurs municipaux et de membres du Conseil de transition. Avec l'aide de douzaines d'équipes de projet et de l'équipe de la haute direction, on a ensuite mis au point l'organigramme initial. On n'a pas tardé à le modifier de manière importante – on a retiré la fonction des ressources humaines des services généraux afin d'en faire un service indépendant en raison de l'important travail que les gestionnaires de ressources humaines devront abattre au cours des premières années de la nouvelle administration.

L'une des premières initiatives du Conseil a été d'embaucher Bruce Thom, lequel est originaire d'Ottawa, comme directeur municipal pour la nouvelle ville d'Ottawa. Lorsqu'il a annoncé que le Conseil avait choisi comme directeur municipal, le président Bennett a déclaré : *« Bruce a un bon sens stratégique de la direction que nous devons prendre en tant que ville nouvelle dans ce XXI^e siècle. Nous sommes ravis d'avoir trouvé le meilleur pour notre nouvelle Ville et de pouvoir bénéficier de la grande expertise et de la vaste expérience qu'il a acquises dans la restructuration de trois villes majeures au Canada ».*

M. Thom est un cadre dirigeant chevronné qui a une expérience pratique de la restructuration des administrations municipales. Il est un chef de file reconnu dans ce domaine : *en 1999, International City Management Association lui décernait le titre international d'excellence le plus élevé dans le domaine de l'administration municipale pour l'ensemble des travaux « novateurs » qu'il a accomplis à titre de gestionnaire municipal au Canada.*

Afin d'appuyer le directeur de la ville, le Conseil a mis sur pied une structure municipale simplifiée et il a embauché des gestionnaires généraux dynamiques et expérimentés. Cinq des six nouveaux directeurs généraux ont été choisis au terme d'un processus de recherche interne – et le 30 juin tous les gestionnaires avaient été choisis et devaient commencer à travailler le 13 juillet 2000. Lorsqu'il a annoncé officiellement qui étaient les six directeurs généraux, le président Bennett a déclaré : *« Les postes des directeurs généraux sont occupés par des personnes ayant démontré qu'elles sont axées sur les résultats et qu'elles pratiquent la réflexion stratégique. Chacune d'elles est multidisciplinaire et vient ajouter beaucoup d'expérience professionnelle. Je crois sincèrement que les membres de cette équipe possèdent la combinaison nécessaire de talents, d'expérience et de compétences pour diriger la nouvelle Ville d'Ottawa dans une ère nouvelle ».*

Pendant les mois d'été, le Conseil a supervisé l'équipe de la haute direction (EHD), embauché des douzaines de cadres supérieurs qui seront chargés de la transition en douceur vers la nouvelle ville. Au total, on a réduit le nombre de cadres de 75 % dans les trois premières couches de direction de la nouvelle ville d'Ottawa par rapport au niveau en vigueur antérieurement au sein des 12 municipalités d'Ottawa-Carleton.

Le Conseil estimait qu'il était impératif d'embaucher une équipe de la haute direction et de la faire participer pleinement au processus de transition. Le Conseil :

- a embauché de nouveaux directeurs de la ville en mai.
- a embauché les nouveaux directeurs généraux en juin.
- a embauché les deux niveaux suivants de gestionnaires à l'automne.
- a veillé à ce que la structure de gestion soit en place le 1er janvier.
- a facilité l'échange initial d'information entre les cadres et le nouveau Conseil élu.

Le 1er janvier 2001, au moment où la nouvelle ville voyait le jour, les cadres supérieurs de l'administration étaient prêts à reprendre le flambeau, ayant déjà joué un rôle directeur dans la mise au point de leurs services respectifs et effectué tous les travaux préparatoires en vue du Jour un.

Dès juillet, le nouveau directeur de la ville dirigeait des séances portant sur la stratégie afin de préparer l'EHD à relever les défis inhérents à la fusion. Lors de ces séances, les gestionnaires ont dressé un plan d'action en vue de leur participation tout au long de l'année de transition. Dès juillet, l'EHD a commencé à diriger la mise sur pied des services et a prêté un soutien pratique pour la direction du travail des équipes de projet de transition.

L'EHD et les équipes de projet ont déterminé qu'il était tout particulièrement nécessaire d'effectuer un travail de planification et d'évaluation au niveau de la haute direction. Cette unité a donc été chargée de veiller à ce que la nouvelle administration atteigne ses nombreux objectifs en matière de transition et de fusion. Lors des travaux de conception de la nouvelle ville, le Groupe des initiatives stratégiques (GIS) s'est engagé à réaliser les économies les plus élevées possible tout en maintenant les degrés d'efficacité et les niveaux de service.

Plus tard dans l'année, le Conseil de transition a nommé d'autres cadres supérieurs de la ville – le secrétaire municipal et le greffier adjoint, le trésorier de la ville et le percepteur des impôts, l'inspecteur en chef des bâtiments et l'inspecteur adjoint des bâtiments.

Au terme d'un processus de soumission concurrentiel reposant sur les recommandations du personnel, le Conseil de transition a également choisi les nouveaux établissements bancaires et compagnies d'assurance de la nouvelle ville. La Banque Royale du Canada sera l'établissement financier de la ville d'Ottawa. Après avoir défini les besoins de la nouvelle ville en matière d'assurance, on a retenu les services d'assurance et de courtage d'Halpenny Insurance Brokers et de Cowan Public Entity afin d'assurer la couverture à partir du 1^{er} janvier 2001.

Participation de l'équipe de la haute direction à un stade précoce

Dès la mi-juillet, le Conseil avait déjà nommé le directeur municipal et les directeurs généraux afin qu'ils contribuent à la mise sur pied de la nouvelle administration. La coordination du travail des membres du Conseil et de l'équipe de la haute direction ainsi que des directeurs subalternes a créé une dynamique de travail très importante pour le processus de transition.

Au moment de la conception de l'administration, les décisions du Conseil se sont fondées sur les travaux de base réalisés par les équipes de transition et les conseils éclairés de l'équipe de la haute direction. Cette relation de travail s'est avérée fructueuse et elle a tout notamment permis d'envisager les défis à relever pour le 1^{er} janvier 2001 — les activités du Jour un.

Tout au long de ce processus de transition, l'équipe de la haute direction et le niveau suivant de gestionnaires ont été des participants notables et ils possèdent maintenant les renseignements de base nécessaires pour mener à bien les tâches de la fusion au cours des trois prochaines années.

Le Conseil, l'équipe de la haute direction et les employés des 25 équipes de projet de restructuration ont mis au point une administration, établie de nouvelles modalités de prestation de services et veillé à l'intégration adéquate de ces modèles de sorte que les résidents puissent recevoir les services municipaux de manière efficiente. À partir de ces travaux, on a dressé des plans d'affaires détaillés pour chacun des services de la ville. Le 1er janvier 2001, tous les services de la ville étaient fonctionnels.

RECOMMANDATION

Afin de bien renseigner le Conseil, l'administration devrait continuer à dresser les plans d'affaires des services et définir avec plus de précision les économies et nouveaux gains d'efficacité envisagés.

RÉFÉRENCES

Motions : 14, 83, 110, 134, 135, 146, 155, 158, 196, 197, 235, 297, 386

Communications : Communiqués de presse

2.2 Restructuration des services municipaux

Lors de la fusion et de la restructuration de la ville, les travaux du Conseil ont principalement porté sur l'examen des pratiques actuelles en matière de service et leur organisation; ils ont cherché à définir les pratiques exemplaires en vigueur au sein de notre collectivité et à élaborer un modèle de prestation des services apte à assurer le fonctionnement municipal le plus efficace et le plus efficient qui soit. Les équipes de projet avaient été chargées d'examiner diverses options novatrices en matière de prestation des services municipaux. Il s'agissait d'élaborer des modèles de prestation de services qui soient efficaces, fiables et qui ne diminuent en aucun cas la qualité des services offerts aux résidents.

Vingt-cinq équipes de projet étaient à l'œuvre. Elles étaient formées de centaines d'employés municipaux détachés et de bénévoles qui, à titre personnel, ont prêté leur concours au Conseil dans le cadre de cet exercice d'intégration et de restructuration. *Il importe de reconnaître leurs efforts.* À la lumière des conseils de l'Équipe de la haute direction, les équipes de projet formées de centaines d'employés ont d'abord défini des modèles de prestation de services de haut niveau puis dressé des rapports de conception détaillés qu'ils ont par la suite perfectionnés. Ces rapports présentés au Conseil à l'automne comportaient des plans d'affaires où étaient décrits les coûts approximatifs, les besoins en personnel. Ils comportaient également un examen des questions d'ordre opérationnel et touchant la mise en œuvre. Les buts opérationnels pour le Jour un y étaient également décrits.

Lors de la création de la nouvelle structure municipale, on a saisi toutes les occasions possibles de simplifier les processus et d'assurer une intégration plus étroite de la technologie. Le Conseil a proposé de consentir des investissements importants dans les solutions reposant sur la nouvelle technologie de l'information, estimant que la mise en place de système de technologie avancée pendant la fusion permettrait au Conseil de réaliser des économies plus importantes à l'avenir.

À la faveur du travail minutieux mené par l'équipe de la haute direction et par les équipes de projet aux fins de l'élaboration des plans d'affaires, le Conseil a réalisé des avancées incroyables grâce à la création de modèles de prestation de services plus efficaces pour la ville. Pour la nouvelle administration et le nouveau Conseil, ces rapports détaillés constituent un plan directeur pour la mise sur pied de l'une des administrations municipales les plus efficaces, novatrices et progressives en Amérique du Nord.

Pierres angulaires de la qualité des services à Ottawa

Les deux piliers sur lesquels repose le processus d'administration introduit par l'administration sont les suivants : la stratégie des points de service et les centres d'expertise. La première donne au public les moyens d'accéder à des services municipaux alors que la seconde favorise la réorganisation de la municipalité afin qu'elle puisse dispenser des services d'une manière plus efficiente et plus rentable.

La stratégie des points de service définit de manière détaillée de quelle manière la structure organisationnelle des services à la clientèle évoluera au cours des trois prochaines années. Le but de cette stratégie est d'offrir les services municipaux fiables et de qualité auxquels le public s'attend. On y indique comment les citoyens et les clients accéderont aux services municipaux et on y formule des suggestions quant à la rationalisation et l'intégration plus poussées de la technologie.

Ce modèle de service se fonde sur un accès sans barrière et sur un service à guichet unique. Les composantes essentielles de ce modèle sont les suivantes :

- Un centre de service à la clientèle à guichet unique à l'Hôtel de ville
- Six centres de service satellites dans les hôtels de ville de Cumberland, d'Osgoode, de Rideau, de Nepean, de Kanata et d'Ouest-Carleton
- La mise sur pied de centres secondaires dans les bibliothèques et centres récréatifs
- La capacité d'offrir des services électroniques grâce à des kiosques, des systèmes de réponse par télécopieur et un portail de service électronique
- Un centre d'appel unifié de façon à mettre l'accent sur la prestation des services

RECOMMANDATION

Au cours de la phase initiale, faire en sorte que la fonctionnalité des centres de service de la ville fasse l'objet d'un suivi étroit de manière à garantir que les activités répondent aux attentes des résidents ou les dépassent.

Les centres d'expertise ont pour effet de centraliser la prestation de services communs à l'intérieur de la structure municipale. Ce modèle consiste essentiellement à organiser un groupe de base formé de personnes spécialisées (p. ex., avocats, mécaniciens, concepteurs graphiques) afin qu'ils travaillent à l'intérieur de la structure municipale. De la sorte, on réduira au minimum les dédoublements et on centralisera l'expertise au sein de l'administration. Il sera également plus facile pour la municipalité d'établir des normes administratives, de rationaliser les pratiques administratives, de tirer le meilleur parti possible des nouvelles technologies et d'intégrer des services tels que les services juridiques et de soutien administratif. Et grâce à une nouvelle culture administrative vouée à l'amélioration constante, les centres d'expertise s'efforceront de trouver les moyens les plus efficaces de dispenser les services.

Le modèle des centres d'expertise est l'élément fondamental qui permettra d'atteindre les buts fixés eu égard aux économies de la nouvelle ville. C'est ce qui explique que les services généraux se sont engagés à appliquer ce modèle avec dynamisme.

Limites des efforts de restructuration du Conseil

Le mandat du Conseil consistait à restructurer la municipalité *sans réduire les niveaux de service*. Dans le cadre de ce mandat, il n'a pas été possible d'examiner les nombreuses possibilités de modifier les niveaux de service ou même d'éliminer certains services, tels que le fonctionnement des services de garderie municipaux ou de foyers pour personnes âgées. De plus, le Conseil n'a pas revu ses anciennes politiques en matière de service; il n'a pris aucune décision quant à l'harmonisation des services dans l'ensemble de la ville.

Le Conseil n'a pu non plus examiner les autres options de prestation des services – soit le recours à la sous-traitance ou l'établissement de partenariats publics-privés et publics-publics. *[Soulignons que les différents modes de prestation des services (DMPS) sont beaucoup plus que la simple privatisation.]* Le Conseil n'a pas été en mesure de poursuivre cette activité en raison de problèmes de travail qui n'ont pu être traités entièrement en l'espace de douze mois. Étant donné la volonté politique de mettre en œuvre quelques-unes des plus modestes initiatives, le Conseil croit que les DMPS pourraient être très profitables à la ville. Certaines conditions doivent d'abord être remplies : l'élaboration des programmes des centres communautaires, la gestion des parcs; la gestion des biens et leur entretien; la gestion des déchets et les activités connexes; la gestion des centres d'appel, le service 911, les services ambulanciers, les services d'impression, les foyers pour personnes âgées et la lecture conjointe des appareils de mesure pour l'eau, le gaz naturel et les services d'électricité.

RECOMMANDATION

Le Conseil examine la gamme et les niveaux actuels des services municipaux et envisage de réduire ou d'éliminer certains services municipaux qui ne sont pas essentiels à la création d'une ville gérée sainement, (p. ex., les activités du terrain de golf ou du parc équestre)

RECOMMANDATION

Étant donné que les centres d'expertise s'efforceront de trouver les modes optimaux de prestation des services, le Conseil de transition exhorte le Conseil de la ville à manifester sa volonté politique de trouver les moyens les plus efficaces et efficaces d'administrer la ville, y compris l'examen de différents modes de prestation des services (DMPS).

Les résultats des services municipaux restructurés

Dans l'intérêt des citoyens, les services de la ville devraient être plus commodes et riches en ressources. Une fois entièrement défini, le nouveau modèle de prestation des services municipaux devant reposer sur une approche axée sur le service à la clientèle et reposant sur un guichet unique.

- Des services tels que le règlement des factures, l'obtention d'un permis de construction ou d'un permis de mariage seront disponibles dans les six endroits satellites déterminés sur le territoire de la nouvelle ville ou dans l'immeuble principal de l'Hôtel de ville. Les bibliothèques actuelles de même que les centres communautaires et les centres récréatifs deviendront des centres de service secondaires. Dans ces centres, la population pourra facilement obtenir des renseignements et effectuer des opérations (paiements, contraventions de stationnement, permis de construction, etc.) dans leurs quartiers locaux et sur l'ensemble du territoire de la nouvelle ville.
- Grâce à un centre d'appel centralisé et à Internet, de nombreux services municipaux seront, pour la première fois, offerts sept jours sur sept, 24 heures sur 24.
- On éliminera les dédoublements à l'intérieur de ces services et ce, en grande partie grâce à la création de centres d'expertise, un modèle qui a pour effet de centraliser la prestation des services offerts aux employés (p. ex., comptabilité, ressources humaines). De plus, grâce à diverses stratégies élaborées par les équipes de projet de technologie de l'information du CTB, un plus grand nombre de personnes pourront être servies par un moins grand nombre d'employés.

Structure de la ville d'Ottawa

L'administration de la nouvelle ville d'Ottawa comprend six services.

- **Services aux citoyens** – soutenir ou améliorer la qualité de vie des gens; un service qui combine la santé publique, les services communautaires et les loisirs; grâce aux divers points de service, les résidents auront accès à tous les services municipaux dans leurs propres quartiers.
- **Services d'aménagement** – qualité de vie de la collectivité grâce au développement économique; permettre aux promoteurs et urbanistes de rationaliser les processus, d'informer le personnel de première ligne et d'offrir des services plus commodes grâce à une meilleure utilisation de la technologie; et mettre l'accent sur les pratiques favorisant l'environnement et le développement durable.
- **Services de protection et d'urgence** – sûreté et sécurité des gens et des biens; la création d'un seul centre de fonctionnement pour tous les services d'urgence ce qui permettra d'améliorer les communications entre les organismes et entre les services et améliorera le fonctionnement; et un seul bureau de direction central pour les fournisseurs de services qui permettra de mieux coordonner les services.
- **Transport, Services et Travaux publics** – services d'infrastructure qui regroupent tous les « services de base » tels que les routes, les parcs, les eaux usées, les eaux, le transport et le transport en commun; un service qui assurera une meilleure intégration de la main-d'œuvre grâce au partage de l'équipement et de la technologie.
- **Services généraux** – soutenir l'administration et la gestion publique de la ville; il s'agit du pilier de la structure municipale (décrit ci-dessous) qui permettra de réaliser des gains d'efficacité plus importants et qui garantira un meilleur accès à la clientèle et aux résidents de la nouvelle ville.
- **Ressources humaines** – services aux employés mettant l'accent sur la responsabilité, la rentabilité et le service de qualité au public.

RECOMMANDATION

Étant donné qu'une nouvelle structure organisationnelle a été établie, le directeur municipal devrait chaque année procéder à un examen de l'efficacité de la nouvelle structure et en rendre compte au Conseil notamment en ce qui concerne la fonctionnalité des niveaux de gestion rationalisés et les conclusions et constatations du Groupe des initiatives stratégiques.

RECOMMANDATION

On devrait permettre à la nouvelle structure organisationnelle de fonctionner telle qu'elle a été élaborée pendant une période suffisamment longue afin que le Conseil puisse en évaluer correctement l'efficacité.

RÉFÉRENCES

Motions : 111, 118, 125, 224, 225, 226, 314, 346

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.21 Services de protection et d'urgence

À la faveur du modèle de prestation des services adopté, on a poussé l'intégration des services d'urgence plus loin que partout ailleurs dans les autres municipalités d'Amérique du Nord. Les Services de protection et d'urgence offriront à la fois les services de police, d'incendie, d'ambulance et d'urgence ainsi que le 911 sous un même toit, ce qui ne s'est encore jamais vu ailleurs.

À Ottawa, la sûreté et la sécurité des gens et des biens est une responsabilité qui doit être assumée 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le Conseil appuie le modèle de service, estimant que la réunion de tous les services d'urgence sous un seul toit permettra d'améliorer les communications entre les organismes et entre les services et d'améliorer le déroulement des activités. En regroupant tous les services sous une même direction et en assurant une bonne coordination des services, il devrait être plus facile et plus rapide de rejoindre la bonne personne, d'accéder aux compétences voulues et de les diriger vers le bon endroit.

Le Conseil a donc approuvé le modèle de prestation des services de police, d'urgence et d'incendie. En ce qui a trait aux services d'incendie, le Conseil a également pris connaissance de rapports importants sur l'emplacement des stations d'incendie, l'examen des activités du parc, le maintien des services d'incendie formés de bénévoles, la fusion de la technologie de répartition des services d'incendie et les relations de travail des pompiers. Il a également fait part d'observations sur ces questions.

Au cours de cette année de transition, le Conseil a exercé des pressions en faveur du transfert des services de répartition des services ambulanciers à la nouvelle ville. Les services de répartition sont essentiels pour la nouvelle ville puisqu'il s'agit du seul moyen d'assurer que notre système d'ambulance est plus efficace et plus rentable. Le président du Conseil a rencontré le ministre de la Santé de l'Ontario afin de discuter de cette question et ils ont amorcé des négociations avec les cantons voisins afin que la fonction de répartition soit transférée à la ville. La province doit rendre une décision à cet égard.

De plus, le Conseil a, en l'an 2000, approuvé les nouvelles dépenses de l'administration régionale eu égard aux initiatives d'urgence et de soins de santé. Les dépenses d'équipement comportaient l'achat de sept nouvelles ambulances de même que de nouveaux défibrillateurs accessible au public.

Le Conseil a également commandé un certain nombre d'études importantes liées à la prestation de services d'urgence fiables :

- Le rapport Fitch and Associates – la conception d'un système de haut niveau et un plan opérationnel et de mise en œuvre détaillé pour les services d'ambulance
- Une étude sur le service d'incendie – évaluation environnementale, analyse des risques et pratiques exemplaires
- Évaluation globale des risques/étude portant sur l'emplacement des stations des services d'incendie
- Étude portant sur la faisabilité d'un Centre de communications intégré
- Examen du système des communications radio (répondre aux utilisateurs éventuels de radio)
- Un plan de services d'urgence unifié
- Plan organisationnel touchant les mesures d'urgence et la stratégie de communication

RECOMMANDATION

Les deux éléments suivants seront portés à l'attention du Conseil le plus tôt possible :

- Étude touchant l'emplacement des stations d'incendie
- Une résolution touchant la question « de la double direction », une entente satisfaisante devant être conclue entre les syndicats de pompiers et les pompiers bénévoles

RÉFÉRENCES

Motions : 84, 96, 105, 112, 113, 115, 200, 201, 218-223, 232-234, 281, 353

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.22 Services d'aménagement

Les services d'aménagement ont redéfini leurs modalités de prestation de services afin de mettre en œuvre une approche axée sur la clientèle, mettant ainsi de l'avant un nouveau plan directeur qui permettra d'assurer qu'il sera tenu compte des questions environnementales et des questions relatives à la qualité de vie lors de la conception de la collectivité future. La restructuration de ce service permettra de rationaliser les processus liés à la clientèle, de mieux renseigner le personnel de première ligne et d'offrir des services plus pratiques grâce à un recours plus important à la technologie.

Le Conseil a approuvé un certain nombre de modèles de prestation de services qui ont eu pour effet de refaçonner les nouveaux services d'aménagement. Il s'agit notamment du modèle de prestation des services pour le développement économique et le tourisme, lequel comportait le développement économique rural, des responsabilités pour des organismes externes tels que l'OCRI et l'ATCO, le rôle du PMVP, le financement de base et des projets ainsi que le rôle du secteur bénévole. Il s'agit également du modèle de planification, d'environnement et d'infrastructure qui comportait l'unification des unités de service, l'analyse des possibilités des DMPS, l'examen des applications, les permis de construction et les processus de zonage ainsi que la définition du processus de protection et de conservation des terres. Citons également le rapport portant sur l'organisation de la Direction générale du développement commercial et le rapport définissant la relation de la ville avec les Offices de protection de la nature.

L'économie d'Ottawa n'a jamais été aussi forte et dynamique et, à deux reprises, en l'an 2000, le Conseil a dû se pencher sur des questions d'aménagement touchant le secteur naissant de la haute technologie. Dans un rapport du Conseil de transition, on a fait état de projets d'infrastructure de plus de 120 millions de dollars pour la partie d'extrême-ouest et le Conseil a approuvé les fonds nécessaires à la réalisation de travaux d'urbanisme et d'évaluations environnementales relatives à ces projets.

En novembre, afin d'éviter le ralentissement de la croissance de ce secteur, le ministre des Affaires municipales, Tony Clement, a pris les dispositions réglementaires nécessaires afin de permettre aux conseils de poursuivre leurs travaux de planification jusqu'à la fin de l'année – évitant ainsi de coûteux retards pour la collectivité. Le Conseil de transition a été chargé de donner son approbation finale à tous les projets d'aménagement, et ce jusqu'à la fin de son mandat, soit le 31 janvier 2001. À ce titre, le Conseil a dû examiner 77 projets élaborés par les municipalités actuelles – la cession d'un terrain au centre-ville de Kanata à Tundra Semiconductor Limited; l'imposition de frais d'aménagement à Kanata en ce qui a trait au projet Monaghan Drain Constructed Wetlands; le report de l'aménagement de Gloucester South Riverside et le report de l'aménagement du canton d'Osgoode.

RÉFÉRENCES

Motions : 91, 92, 204-207, 250, 344, 379, 381, 382, 384, 412

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.23 Transport, Services et Travaux publics

Les services du Transport, des Services et des Travaux publics coordonnent les services d'infrastructure de base de la municipalité – les services d'eau, de route et de transport de la ville. Ce service s'occupe des égouts, des parcs et des services d'ingénierie de la ville et fonctionne selon un modèle mixte public-privé pour des services tels que l'enlèvement de la neige ou la collecte des ordures. Il s'agit du plus important service de la ville et il compte des milliers d'employés sur lesquels les citoyens comptent afin qu'Ottawa soit propre et fonctionne comme il se doit.

Pour l'heure, le principal défi de ce service est d'assurer une transition en douceur quant à la prestation des services aux citoyens et aux clients qui comptent sur les services municipaux – la neige doit être enlevée des routes, les ordures ramassées et les nids-de-poule réparés, etc. Le défi que doit relever TSTP pour les mois à venir consiste à intégrer la main-d'œuvre dans l'ensemble de la nouvelle ville et à parvenir à gérer l'équipement et la technologie commune aussi rapidement que possible. On exhorte également TSTP à harmoniser les niveaux de service et à établir des normes de service, politiques et des règlements communs.

Le Conseil a approuvé le modèle de prestation des services de TSTP lequel est axé sur la recherche de solutions en vue d'une utilisation intégrée des ressources, de même que l'établissement d'un centre d'expertise pour l'entretien saisonnier (enlèvement de la neige en hiver et entretien des parcs et pelouses en été). Afin de dispenser les meilleurs services qui soient, TSTP déterminera les résultats à obtenir pour l'organisation et les processus en œuvre et favorisera la mise en œuvre d'une approche concurrentielle pour la prestation des services, tout en maintenant des normes de qualité élevées.

Lors de l'examen des modèles de prestation de services amorcé au début de l'automne, le Conseil a également approuvé le modèle de règlement, d'octroi des permis et d'application de la loi du service, lequel comporte la mise en œuvre du système de gestion des infractions de stationnement. Il comportait également la prolongation du contrat de ParkSmart afin qu'il exploite les parcs de stationnement de la ville.

Le Conseil a également approuvé un Rapport sur le transport en commun qui a intégré les activités d'OC Transpo au service de TSTP et recommandé de ne pas élargir l'actuel réseau de transport en commun. Dans le rapport sur le transport en commun, on mentionne que le modèle des centres d'expertise a été appliqué efficacement à la gestion du parc, au marketing et aux communications ainsi qu'à la gestion des risques et aux demandes de règlement.

RÉFÉRENCES

Motions : 208-211, 248

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.24 Services aux citoyens

Parmi les services récemment restructurés, les services aux citoyens sont sans conteste les plus novateurs. L'approche adoptée par le Conseil de transition intègre la santé publique, les services sociaux et les loisirs en un seul service – *et cette combinaison est une première au niveau municipal en Amérique du Nord.*

La mission du service est d'encourager : *une collectivité saine qui favorise et appuie une bonne qualité de vie afin que les citoyens puissent participer et contribuer entièrement à la vie communautaire.* La principale mission des services aux citoyens est d'assurer le maintien ou l'amélioration de la qualité de vie des citoyens d'Ottawa.

Les services aux citoyens comprennent :

Le logement	L'emploi	Les programmes communautaires
Les loisirs	La culture	L'aide aux familles
La santé publique	Les soins de longue durée	Les services de bibliothèque

Grâce au nouveau modèle de prestation des services municipaux, les citoyens auront accès à un éventail de programmes et de services intégrés et ce, à de multiples endroits d'un bout à l'autre de la ville. On mettra en œuvre une approche plus intégrée des programmes, de la conception et de la prestation des services, parce que le nouveau service est chargé de bon nombre des éléments de prestation de programmes nécessaires à l'amélioration de la qualité de vie dans la ville.

Le modèle de services aux citoyens a également permis de définir deux enjeux importants – le rôle permanent des bénévoles et le maintien ou l'amélioration des services communautaires fournis par des groupes à partir des services sociaux. À cet égard, le Conseil a reconnu la valeur des groupes œuvrant à partir des services sociaux en gelant leur financement de base pendant un an afin d'assurer une certaine stabilité pendant que le nouveau Conseil amorce son examen des besoins de la collectivité. S'appuyant à la fois sur les groupes de bénévoles et sur les groupes communautaires, le nouveau service poursuivra ses efforts puisqu'il établit un partenariat avec la collectivité afin de renforcer le tissu social.

Les services aux citoyens abritent également les services de bibliothèque. Le modèle de prestation des services de bibliothèque adopté est axé sur la rationalisation des services, des emplacements des succursales et des besoins futurs. À la fin de novembre, le Conseil a nommé la bibliothécaire en chef de la Bibliothèque d'Ottawa – Mme Barbara Clubb.

En 2001, d'importants changements seront mis en œuvre dans le domaine du logement social puisque la province transfère les responsabilités administratives aux municipalités. De telles mesures auront des incidences directes sur les services aux citoyens. Afin de se préparer à ce transfert, le Conseil a autorisé bon nombre des coopératives d'habitation sans but lucratif municipales à changer leur statut pour adopter celui de coopératives d'habitation privées sans but lucratif. Ces mesures ont été complétées par l'adoption de motions tout au long de l'année.

RECOMMANDATION

Dans l'immédiat, le Conseil veille à ce que le nouveau Conseil de la bibliothèque soit correctement constitué et à ce que sa composition soit complète. (Cela vaut pour tous les conseils et organismes de la nouvelle ville.)

RÉFÉRENCES

Motions : 214, 215, 217, 322, 323, 342, 343, 353, 362, 374, 375, 390, 419

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.25 Services généraux

Les services généraux sont le pilier de l'administration municipale, puisqu'ils soutiennent l'administration et la gestion publique de la ville. Étant responsables du soutien administratif à l'intérieur de la structure municipale, ces services appuient et gèrent les centres d'expertise.

Les services généraux offriront des services très divers aux employés – allant de services juridiques à la conception graphique, en passant par le soutien informatique et l'entretien de véhicules automobiles. Grâce à la centralisation et à la gestion des ressources de la ville au sein des centres d'expertise, la ville devrait pouvoir réaliser des gains d'efficacité plus importants et des économies notables.

Le Conseil a approuvé un certain nombre de modèles de prestation de services qui englobent les fonctions essentielles de ces services plus diversifiés. Il s'agit des modèles de prestation de services de secrétariat généraux, de la gestion financière et du matériel, de la gestion des approvisionnements liés à la restructuration, des services juridiques, des communications et des affaires publiques, de la gestion des documents et de l'information et de la gestion des parcs (*gestion des biens que l'on peut trouver à la section 2.28*). Chacun de ces modèles met l'accent sur la refonte des modalités de prestation des services.

Pendant les mois d'automne, le Conseil a traité un certain nombre de questions liées aux installations et au logement. Il a également traité de la politique touchant les parcs et les questions relatives à la gestion. Tous les biens immobiliers et bureaux, tous les camions et tout le matériel sont gérés par ce service. Pendant les années de transition, le Conseil doit se pencher sur certaines questions particulières, notamment la cession des espaces excédentaires, l'équipement en double et des centaines de véhicules.

La Direction de la politique fiscale franchira un pas décisif lors de la mise en œuvre des nouveaux régimes de prélèvement automatique. Le Conseil a annoncé dans les médias que ce nouveau programme de la ville serait offert à tous les contribuables pour l'année d'imposition 2001.

En décembre, le Conseil a approuvé le nouveau règlement sur les achats de la ville. Ce document avait pour objet d'« institutionnaliser » les « pratiques exemplaires » actuelles des anciennes municipalités. L'administration de la nouvelle ville a pu l'utiliser dès le 1^{er} janvier 2001.

(Le Conseil a également approuvé le nouveau règlement de procédure qui prévoit les voies et moyens selon lesquels le Conseil fonctionne (*dans la partie du présent rapport portant sur la Gestion publique, on trouve d'autres renseignements à ce sujet*).)

RÉFÉRENCES

Motions : 119, 183-188, 192-195, 198, 199, 202, 203, 229, 245, 246, 372

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.26 Ressources humaines

Ce service est chargé de la gestion de tous les employés municipaux. Ressources humaines est une autre fonction stratégique axée sur l'administration et qui supervise les relations de travail de la ville, toutes les questions de rémunération, de paie et d'avantages sociaux de même que les divers services d'emploi offerts au personnel municipal. Ce service est destiné aux employés, l'accent étant mis sur la responsabilisation, l'optimisation des ressources et la prestation d'un service de qualité au public.

Le Conseil a approuvé le modèle de prestation des services de ressources humaines, lequel a mis en lumière la valeur de la technologie. La nouvelle technologie permettra d'assurer un accès universel aux renseignements des employés liés aux ressources humaines. Les options libre-service seront plus pratiques pour les employés et auront également pour effet de réduire le personnel des ressources humaines.

Ce service a pour but d'aider les gestionnaires relativement aux pratiques de gestion des ressources humaines en donnant des conseils, en assurant un encadrement et en dispensant une formation. Pendant les trois prochaines années, qui seront caractérisées par l'incertitude et la réduction des effectifs, les initiatives de ressources humaines joueront un rôle décisif pour dissiper l'anxiété du personnel de la ville.

En l'an 2000, le Conseil a adopté deux motions ayant pour objet de mettre en œuvre de nouvelles politiques touchant le personnel. Le Conseil a d'abord approuvé un programme de formation linguistique pour ceux qui souhaitent apprendre la langue seconde. En deuxième lieu, le Conseil a approuvé la prestation d'une formation en matière de technologie commerciale afin d'offrir à tous les employés des chances égales de s'initier au logiciel du système d'exploitation respectif de Microsoft et de Corel de même que du SAP.

RÉFÉRENCES

Motions : 79, 189, 388

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut niveau

Communications : Communiqués de presse

2.27 Intégration des technologies de l'information

Lors de la conception de la nouvelle structure municipale, le Conseil a décidé de consentir des investissements importants dans le domaine de la technologie de l'information. Le Conseil croit qu'à la faveur de l'application de nouvelles technologies, l'administration de la ville pourrait réaliser des gains d'efficacité plus importants. Plus tôt les nouvelles technologies seront intégrées aux modèles de prestation de services, plus rapide et plus efficace sera l'intégration des services municipaux.

Le Conseil a approuvé le modèle de prestation des services informatiques comme faisant partie intégrante des services généraux. Ce modèle porte essentiellement sur la connectivité de base pour le Jour un et sur les questions relatives aux services. Le Conseil a également approuvé toute une série d'initiatives technologiques dans le cadre des projets d'intégration de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI) afin de doter l'administration de matériel et de technologies logicielles convenables.

En plus de ces projets d'intégration essentiels, le Conseil a approuvé le système de gestion des documents et l'intégration des dossiers des 12 municipalités, des bibliothèques et d'OC Transpo.

Le Conseil a pris une décision centrale en optant pour le système de solutions commerciales intégré SAP, lequel est un chef de file à l'échelle mondiale dans le domaine des technologies commerciales. On a fait appel aux services d'experts de SAP en juillet afin d'assurer que les actuels systèmes commerciaux des municipalités seront intégrés en un seul système et que les activités informatiques de la ville seront gérées efficacement dès le Jour un.

Le projet de TI le plus visible qu'a mené le Conseil est le partenariat établi avec Deloitte Consulting afin de créer un nouveau site Web pour la nouvelle ville. L'établissement du portail et des services électroniques et leur mise en œuvre ont donné lieu au dévoilement d'un nouveau site Web pour la ville – www.ottawa.city.on.ca

Parmi les autres initiatives de TI qu'a examinées ou approuvées le Conseil, mentionnons :

- L'acquisition et la mise en œuvre du nouveau Système unifié de bibliothèque (SUB)
- L'application du système fiscal – VTAX de Vailtech Inc.
- L'unification du système d'imposition – matériel informatique
- Les initiatives d'infrastructure de la technologie de l'information pour la Commission des services policiers d'Ottawa
- M/4 et un système de gestion des parcs de série
- Le système Class Software Solutions pour l'inscription aux programmes, la réservation des installations, le repérage des membres et les renseignements aux points de vente
- Une suite bureautique – le logiciel Microsoft Office 2000 et les produits CorelDRAW
- Une suite de gestion des documents automatisés et intégrés

La ville dispose d'une excellente réserve de gestionnaires et d'employés formés en technologie de l'information aptes à perfectionner les solutions technologiques en vue d'une intégration plus étroite des services. Ce groupe de TI est tout à fait apte à pousser plus loin l'élaboration de nouvelles solutions de service et de commerce électronique avec les services de la ville et à les intégrer dans les plans d'affaires. Le Conseil estime que la poursuite de ces initiatives permettra de réaliser d'autres économies eu égard aux activités permanentes de la ville.

RECOMMANDATION

Que toutes les recommandations formulées dans le domaine de la technologie de l'information et toutes les mises à niveau de matériel et de systèmes nécessaires soient menées promptement afin de réaliser des économies maximales grâce aux nouveaux gains d'efficacité envisagés dans le domaine de l'administration.

RECOMMANDATION

Faire preuve de beaucoup de dynamisme dans la recherche de nouvelles possibilités de service et de commerce électronique grâce au portail Internet et à d'autres médias de la ville.

RÉFÉRENCES

Motions : 80, 97, 126, 139, 157, 159, 161, 175-178, 190, 191, 239, 275, 276, 298, 299, 304, 312, 336, 378, 402

Rapports : Modèles de prestation des services et de haut

2.28 Gestion des biens et des éléments d'actif

Tout au long de l'année 2000, l'objectif poursuivi par le Conseil était de veiller à ce que toutes les questions se rapportant aux biens et aux éléments d'actif soient organisées en vue du prochain Conseil et de la prochaine administration municipale. Bon nombre des mesures prises par le Conseil étaient donc des initiatives de base :

- Créer une base de données de l'inventaire des biens immobiliers de la municipalité
- Établir des lignes directrices touchant les biens aux fins de la cession des biens immobiliers excédentaires et de l'entretien des biens

Lorsque la municipalité actuelle en faisait la demande, le Conseil a dû, dans certains cas, approuver la vente de biens ou la conclusion de nouvelles ententes d'entretien touchant les biens. Le principal critère ayant présidé à ces choix était le meilleur intérêt de la future ville et de ses résidents. À cet égard, mentionnons les opérations suivantes :

- La vente de biens au secteur privé à Centrepointe
- La vente de biens sur la promenade McKinley, Kanata jusqu'au Collège Algonquin

- L'approbation d'une entente d'entretien touchant le chemin Leitrim et ce, dès le début
- La vente des terrains situés au 1053, avenue Carling et au 1967, promenade Riverside jusqu'à l'Hôpital d'Ottawa
- L'approbation d'un bail de location de six ans pour les espaces à bureaux situés au 370, rue Catherine

Lors de la définition des dispositions touchant le transfert du personnel dans le cadre de la fusion, le Conseil a dû envisager de nouvelles propositions de location afin de trouver des locaux transitoires adéquats – des bureaux temporaires pour les gens qui attendent de déménager dans leurs bureaux définitifs. Le Conseil a également approuvé l'achat de meubles, d'équipement et d'ordinateurs pour les installations transitoires.

Fait encore plus important, le Conseil a approuvé l'acquisition d'installations pour la Commission de services policiers. Elle a acquis d'autres biens aux fins de la mise en œuvre du plan d'élaboration des nouveaux locaux de la police situés dans l'extrême est sur le chemin Innes.

Lors d'une réunion tenue en mai, le Conseil a approuvé le choix des immeubles du siège social comme nouvel hôtel de ville. Le Conseil a par la suite approuvé des plans visant à modifier la conception de l'immeuble et le changement d'adresse de l'Hôtel de ville au 110, avenue Laurier Ouest.

Pendant son mandat, le Conseil a également réussi à négocier la vente de l'actuel Hôtel de ville d'Ottawa situé sur la promenade Sussex au gouvernement fédéral pour un montant total de 72 millions de dollars. Les modalités de l'entente ont été convenues en décembre 2000.

Le but du Conseil était de faire en sorte que le produit net de la vente de l'Hôtel de ville soit entièrement utilisé pour le règlement de l'ancienne dette de la ville d'Ottawa, conformément aux exigences énoncées dans la Loi municipale.

RÉFÉRENCES

Motions : 27, 95, 116, 150, 162-164, 172, 174, 181, 255, 256, 266, 294-296, 301, 302, 319, 324, 363, 368, 369, 389, 391

Communications : Communiqués de presse

2.29 Fusion des services publics

Le Conseil avait également pour mandat de veiller à ce qu'une nouvelle compagnie d'électricité locale soit établie de manière à respecter le délai prévu par la loi provinciale, soit le 7 novembre 2000. À Ottawa-Carleton, cette situation a été compliquée du fait qu'il existait cinq compagnies d'électricité locales qui devaient être unifiées avant la constitution de la nouvelle compagnie en société.

La première tâche du Conseil a été de fusionner les cinq compagnies d'électricité locales. Lors de l'unification de ces entreprises, le Conseil a supervisé la mise sur pied de la nouvelle société Hydro Ottawa. Il a mis en place une structure qui exploite de manière indépendante les services électriques municipaux pour les consommateurs de la nouvelle ville d'Ottawa (certains consommateurs des régions rurales sont encore servis par Hydro One et sont en dehors de l'aire de service d'Hydro Ottawa). Le Conseil a également approuvé le modèle de prestation des services de haut niveau en octobre. Il a pu assurer la constitution de la compagnie en société et l'établissement d'Hydro Ottawa à temps pour le démarrage de la compagnie le 1er novembre 2000.

RECOMMANDATION

Comme il serait avantageux que l'ensemble de la ville soit servie par une seule compagnie d'électricité, le Conseil exhorte la ville et Hydro Ottawa à poursuivre leurs travaux afin que tous les résidents d'Ottawa qui sont actuellement servis par Hydro One soient intégrés à l'aire de service d'Hydro Ottawa.

Afin de remplir son mandat touchant la création d'une nouvelle compagnie d'électricité, le Conseil a adopté des motions portant sur :

- la création de la nouvelle entité — Hydro Ottawa
- la mise au point et l'approbation de la nouvelle structure organisationnelle
- l'embauche du PDG, Ron Stewart, et l'approbation de la nomination des membres de l'équipe de haute direction
- la nomination des trois conseils d'administration des services publics
- l'approbation d'un tarif harmonisé pour l'année 2000 pour l'aire de service d'Hydro Ottawa
- des règlements touchant le transfert (transfert des éléments d'actif et de passif, des employés, etc., des anciennes compagnies d'électricité municipales à Hydro Ottawa)
- les déclarations des actionnaires (la ville d'Ottawa est le seul actionnaire)
- et un protocole d'entente et un règlement intervenus entre le syndicat et la direction

En ce qui a trait au fonctionnement de la nouvelle compagnie d'électricité, le Conseil a dû mener les initiatives suivantes :

- Approbation de l'application des tarifs d'électricité pour 2001
- Approbation des systèmes d'information à la clientèle et de facturation unifiés
- Approbation des fonctions unifiées du Centre d'appel Hydro Ottawa
- Approbation de l'examen des questions interservices – le système un appel/un endroit
- Sélection d'un vérificateur indépendant

Le 1er novembre 2000, Hydro Ottawa ouvrait ses portes. Il s'agit de la deuxième plus grosse compagnie d'électricité en Ontario; son budget d'immobilisations et de fonctionnement est de 100 millions de dollars et sa valeur comptable est de 415 millions de dollars (chiffres de l'année 2000).

RÉFÉRENCES

Motions : 21, 28, 93, 94, 147, 151, 168, 179, 180, 212, 213, 230, 241, 257, 285, 289, 305, 307-311, 387, 394

Communications : Communiqués de presse

2.3 Priorités en matière de ressources humaines

Dès le départ, le Conseil a considéré les ressources humaines comme l'une de ses priorités. Le Conseil s'est montré soucieux de bien renseigner les employés municipaux sur le processus de transition et de leur offrir amplement l'occasion de participer au processus de restructuration de la nouvelle administration et de dotation de la nouvelle ville.

Dès le départ, le Conseil s'est engagé à traiter les employés des anciennes municipalités de manière juste et compréhensive, tout en essayant de rationaliser la structure municipale. Le Conseil a adopté une approche fondée sur l'équité et la transparence et il a recouru dans la mesure du possible à l'attrition, à des mesures d'incitation à la retraite anticipée et à des réaffectations comme principaux moyens de réduire les effectifs.

Tout au long de l'année de transition, le Conseil et l'Équipe de transition des ressources humaines (ETRH) ont fait reposer leurs actions sur quelques principes essentiels :

- les employés sont la ressource la plus importante de la ville et doivent en conséquence être traités de manière juste et respectueuse;
- la gestion efficace, efficace et rapide des questions liées aux ressources humaines est la principale responsabilité du Conseil à l'endroit des employés;
- des renseignements devraient être diffusés aux employés concernant toutes les questions qui les touchent.

Pour atteindre ses objectifs en matière de ressources humaines, le Conseil a adopté les mesures suivantes :

- En mars, le Conseil a mis sur pied un groupe de professionnels talentueux et expérimentés, l'ETRH, qui a donné des conseils touchant les ressources humaines tout au long de la période de transition.
- Le Conseil a conçu un processus d'embauche du personnel de direction par paliers. Une fois que le nouveau directeur municipal a été embauché par le Conseil, il a participé à l'embauche des directeurs généraux et ainsi de suite jusqu'au quatrième niveau de direction.
- Une trousse de départ volontaire du PDV a été préparée à l'intention du personnel de la direction et des professionnels exemptés. Le PDV est une indemnité de départ fondée sur les années de service et il prévoit une allocation de transition pour les coûts de certains services. On a adopté une politique restreignant la réembauche des employés qui s'étaient prévalus du PDV.
- On a mené une étude visant à évaluer les emplois et les régimes de paie actuels. On a constaté que les plans en vigueur au sein de la Municipalité régionale répondaient correctement aux besoins des employés de la direction et des professionnels exemptés. Le régime de paie de la Région représente un juste équilibre entre des salaires justes et concurrentiels et la limitation des coûts et il ne représente pas un changement systématique par rapport aux niveaux de salaire les plus élevés.
- On a étendu le programme d'aide aux employés aux municipalités qui ne disposent pas de ces services. On a mis sur pied un Centre de gestion des carrières qui a offert un éventail complet de services d'orientation professionnelle et des services de soutien à la transition tout au long de l'année 2001. On a, de plus, établi des services de reclassement pour les employés mis à pied involontairement.
- Le Conseil a approuvé un plan visant à donner suite à la désignation « touché/non touché » pour les postes existant dans les municipalités et services touchés par la transition. Ce plan englobait la rémunération, les avantages sociaux et les conditions d'emploi. À la fin de l'an 2000, on a avisé les membres du personnel non touchés de leur statut d'emploi et on a donné pour instruction aux membres du personnel touchés d'attendre de plus amples renseignements de la part de leurs superviseurs.

Parmi d'autres initiatives prises par le Conseil eu égard aux ressources humaines, mentionnons :

- la nomination d'un directeur général des ressources humaines chargé spécifiquement de superviser toutes les questions relatives à la dotation pendant les années de transition
- un vaste programme de communication destiné aux employés, y compris un site Intranet populaire, des bulletins d'information, des bulletins électroniques et des exposés présentés oralement aux gestionnaires
- le traitement efficace des questions de dotation tout au long de l'an 2000, y compris l'établissement de dispositions appropriées pour l'embauche du personnel saisonnier
- la désignation de cabinets d'experts-conseils aux fins du recrutement professionnel afin de créer des postes de direction parmi le personnel municipal
- des dispositions particulières ont été prises en vue de l'embauche de personnel dans les domaines des services de technologie informatiques
- une attention particulière a été accordée au soutien du secteur bénévole

Les plus grandes réalisations du Conseil et de l'ETRH sont peut-être les négociations menées avec les agents de négociation, lesquelles ont permis de réduire le nombre d'unités de négociation, le faisant passer de 45 dans les anciennes municipalités à 13 dans la nouvelle ville. L'unité de négociation et les questions de l'entente composite touchant l'attention de la Commission des relations de travail de l'Ontario a été réduite au minimum. Lors des négociations de travail, le Conseil avait conscience de jeter des bases solides pour les négociations futures du Conseil relativement aux premiers contrats des employés.

RECOMMANDATION

La ville devrait mener le processus de dotation le plus rapidement possible, et maintenir un processus d'embauche ouvert et transparent tout en gardant à l'esprit son objectif qui consiste à supprimer 1 100 postes.

RECOMMANDATION

Étant donné que la ville réalisera des économies annuelles d'au moins 66 millions de dollars grâce à la réduction de 1 100 postes, le Conseil exhorte la nouvelle administration et le Conseil à donner suite au plan de réduction des effectifs présenté par le Conseil.

RÉFÉRENCES

Motions : 18, 19, 82, 98, 109, 130, 148, 160, 171, 227, 242, 258, 272, 279, 282-284, 293, 300, 317, 320, 333, 347, 348, 359, 360, 376, 404, 413
Communications: Communiqués de presse, présentation des ressources humaines

2.4 Responsabilités financières

Dans le mandat du Conseil, on indiquait que celui-ci devait assumer deux nouvelles responsabilités financières : le Conseil devra agir en tant que contrôleur pour toutes les questions liées au budget des municipalités de l'an 2000; de plus, le Conseil devra proposer le budget municipal de 2001 et faire des prévisions budgétaires pour les exercices 2002 et 2003.

2.4.1 Questions intéressant le contrôleur relativement aux budgets des municipalités de l'an 2000

En l'an 2000, des pouvoirs de contrôleur ont été conférés au Conseil afin qu'il traite des budgets municipaux et des dépenses des 12 municipalités actuelles tout au long de l'an 2000. Le mandat du Conseil était de veiller à ce que toutes les décisions touchant les dépenses en immobilisations prises par les municipalités actuelles n'aient pas de conséquences négatives pour la nouvelle ville.

Le Conseil tenait à veiller à ce que la responsabilité d'examiner et d'approuver les dépenses de l'année 2000 des municipalités ne retarde pas les municipalités dans leurs activités quotidiennes. Aussi, dès le départ, le Conseil a indiqué les voies et moyens d'assurer le bon déroulement des activités financières quotidiennes des anciennes municipalités, et ce, sans heurt ni interruption. S'appuyant sur un système de délégation des pouvoirs, le Conseil a approuvé des centaines de dépenses au cours de l'année.

L'une des principales tâches du Conseil a été d'examiner et d'accepter l'ensemble des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'année 2000 des anciennes municipalités, des conseils de bibliothèque, de la Commission de services policiers, de la Commission du transport public, des compagnies d'électricité locales, des coopératives d'habitation sans but lucratif, des pouvoirs en matière d'amélioration des affaires et d'autres conseils et organismes. Le 3 avril, le Conseil a présenté des motions demandant qu'environ 95 % des budgets de l'an 2000 soient approuvés. Le Conseil a également indiqué quelles dépenses et quels renseignements connexes devraient être revus avant d'approuver, de refuser un poste budgétaire ou de le reporter. Afin de faciliter cet examen, on a mis en place des modalités touchant l'approbation des dépenses des municipalités dépassant 1 million de dollars, des achats liés au parc et à l'équipement ainsi qu'au matériel informatique et aux dépenses liées aux logiciels.

Voici une liste partielle des dépenses, ententes dépassant 1 million de dollars que le Conseil a examinées puis approuvées :

- Analyse de la situation prévalant à Ouest-Carleton aux fins des discussions touchant les frontières des quartiers
- Base-ball triple A et le parc Jetform
- Société du Centre national des Arts
- Coûts de mise au point des installations des eaux pluviales dans le quartier 2 et coûts de l'égout principal de Cumberland
- Location du parc Landsdowne par la Ligue canadienne de football
- Évaluation environnementale des installations de déchet du chemin Trail
- Programme de réfection des revêtements des routes
- Programmes d'infrastructure
- Augmentation de salaires de 2 % de l'Association des pompiers professionnels de Gloucester
- Subventions pour 350 lits pour soins de longue durée
- Transfert d'Ottawa de 1,1 million de dollars de fonds pour le patrimoine
- Acquisition de fournitures de chlorure ferreux
- Entretien courant de Nepean de la zone urbaine de Nepean Sud – Parc industriel Prestige
- Approbation du financement du complexe récréatif de Goulbourn
- Ottawa-Nepean Campsite Authority

Voici une liste partielle des dépenses que le Conseil a reportées ou n'a pas approuvées :

- Il a reporté ses décisions et ses dépenses touchant la bibliothèque située dans la partie extrême sud d'Ottawa
- Il n'a pas approuvé l'entente touchant les arbres du patrimoine du village de Rockcliffe
- Il n'a pas approuvé l'octroi de bourses aux artistes
- Il a reporté la décision touchant l'affectation d'inspecteurs supplémentaires aux fins de l'application du règlement municipal touchant les maisons de chambre
- Il n'a pas approuvé l'utilisation des revenus des machines à sous pour l'entretien du Parc industriel du chemin Albion

L'une des dernières mesures prises par le Conseil a été d'approuver une demande présentée par le Conseil de surveillance de la caisse de retraite de la ville d'Ottawa. Cette question a été mise en lumière dans la lettre ouverte envoyée au Conseil.

RÉFÉRENCES

Motions : 17-19, 22, 26, 34-78, 87, 88, 99-103, 108, 123, 124, 128, 129, 173, 236-238, 240, 253, 262, 265, 271, 278, 290, 318, 331, 334, 335, 356-358, 361, 381, 415-417, 418

Communications : Communiqués de presse

Exemple de motion - MOTION No 36

Proposée par D. Muir
Appuyée par E. Mulkins

ATTENDU que la VILLE DE KANATA s'est conformée à la ligne directrice financière n° 1 du Conseil de transition d'Ottawa, partie 4.1;

ET ATTENDU que le Conseil de transition d'Ottawa a examiné les renseignements financiers soumis en ce qui a trait aux décisions touchant les budgets et les programmes qui ont été prises par la municipalité et le conseil local;

ET ATTENDU que le Conseil de transition d'Ottawa souhaite maintenant confirmer qu'il accepte le budget de l'année 2000, sauf les exceptions mentionnées;

ET ATTENDU que l'acceptation du budget de l'an 2000 comme il est mentionné dans cette motion n'équivaut pas à une approbation des nouvelles décisions d'embauche ou d'augmentations de la rémunération, telles qu'elles sont décrites à l'article 4(1)d)e) du Règlement 100/00 pris en application de la Loi sur la ville d'Ottawa, 1999;

IL EST EN OUTRE DÉCIDÉ QUE le Conseil de transition d'Ottawa accepte par les présentes les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'année 2000 pour la ville de Kanata, avec les exceptions suivantes :

1. Parc et équipement :

Tous les achats de véhicules et tout le matériel roulant évalué à 10 000 \$ ou plus, à moins qu'ils n'aient été commandés avant le 10 février 2000.

Cette approbation sera assujettie à une soumission écrite de la part du Sous-comité sur le parc qui doit fournir des renseignements supplémentaires quant aux besoins du programme 2000. On encourage les municipalités et les conseils locaux à élargir cet examen à toutes les dépenses planifiées dans ce domaine pour l'année 2000, y compris celles qui ont été approuvées dans les budgets annuels antérieurs.

2. Systèmes de communication et de surveillance :

Tous les achats, mises à niveau ou remplacements de systèmes radio, de cellulaires ou de systèmes téléphoniques et systèmes de surveillance tels que SCADA, à moins qu'ils n'aient été commandés avant le 10 février 2000.

L'approbation de ces achats, mises à niveau ou remplacements sera assujettie à une soumission écrite de la part du Sous-comité des communications qui doit fournir des renseignements supplémentaires sur les exigences du programme 2000. On encourage les municipalités et les conseils locaux à élargir cet examen à toutes les dépenses prévues dans ce domaine pour l'année 2000, y compris celles qui ont été approuvées dans les budgets annuels antérieurs.

3. Systèmes de technologie d'information :

Tous les achats de nouveaux systèmes informatiques et les mises à niveau des systèmes informatiques actuels (matériel, logiciel et équipement connexe), à moins qu'ils n'aient été commandés avant le 10 février 2000.

L'approbation de ces achats et mises à niveau sera assujettie à une soumission écrite de la part du Sous-comité sur la technologie de l'information qui doit fournir des renseignements supplémentaires sur les exigences du programme 2000. On encourage les municipalités et les conseils locaux à élargir cet examen à toutes les dépenses prévues dans ce domaine pour l'année 2000, y compris celles qui ont été approuvées dans les budgets annuels antérieurs.

4. Autres dépenses faites dans le cadre des projets d'immobilisations ou du programme d'exploitation :

<i>Projets d'immobilisations</i>	
Centre supérieur – Mlacak	981 173 \$
Rue Brook Ouest	275 000 \$
Subdivision de la zone centrale	100 000 \$

L'approbation des dépenses précises faites dans le cadre des projets d'immobilisations et du programme d'exploitation sera assujettie à une soumission écrite de la municipalités ou du Conseil.

ADOPTÉ

2.42 Budget municipal 2001 et prévisions budgétaires pour 2002 et 2003

Le mandat du Conseil était de recommander à la nouvelle ville un budget pour 2001 de même que des prévisions pour les budgets municipaux 2002 et 2003. Le Conseil devait également recommander les principes à adopter aux fins de l'augmentation ou de la diminution des taux des taxes pour les éléments d'actif et de passif des anciennes municipalités et pour différents services ou niveaux de service.

FAIT : À la fin de la période de transition, soit en janvier 2004, les résidents d'Ottawa paieront moins pour le fonctionnement de leur administration municipale et pour les services, tels que nous les connaissons aujourd'hui.

FAIT : À la fin de la troisième année, les résidents d'Ottawa peuvent s'attendre à avoir économisé 86,5 millions de dollars par année par suite des initiatives de fusion et de restructuration.

Lors de la préparation des documents budgétaires, le Conseil a travaillé en étroite collaboration avec l'Équipe de projet chargée de l'élaboration du budget, laquelle était formée de trésoriers et de fonctionnaires financiers provenant des municipalités actuelles. En juillet 2000, le Conseil a annoncé des dépenses budgétées d'immobilisations et de fonctionnement totales de 2,1 milliards de dollars pour les municipalités, conseils et commissions pour l'année 2000. Cela consiste en un budget de 1,8 milliard de dollars pour les dépenses de fonctionnement et de 308,6 millions de dollars en budget d'immobilisations.

En octobre et en novembre, le Conseil a consulté le public aux fins de l'élaboration du budget de nouvelle ville. Les équipes de projet du Conseil ont également confirmé les données financières touchant les plans d'affaires respectifs des différents services de la ville. Le 1er décembre, un projet de budget de la ville pour 2001 a été rendu public. Tout au long du mois de décembre et du mois de janvier 2001, d'autres consultations ont été menées et l'on s'est penché sur ces chiffres. En janvier, après que les exposés publics eurent été présentés, le Conseil a examiné la question des éléments d'actif et de passif et de la tarification selon le secteur. Le 25 janvier 2001, le Conseil s'acquittait de ses dernières responsabilités budgétaires en approuvant après modifications, les documents avant de présenter des recommandations finales au Conseil.

Au cours des trois prochaines années, le Conseil de la ville d'Ottawa prendra de nombreuses décisions quant aux politiques qui auront des répercussions sur la situation financière de la ville. On pourra ainsi déterminer dans quelle proportion les économies nettes de 86,5 millions de dollars liées à la fusion et la restructuration que le Conseil a prévues pourront profiter directement aux contribuables.

Le budget municipal

Les documents budgétaires du Conseil montrent que des économies de **30,7** millions de dollars seront réalisées en 2001, **55,7** millions de dollars en 2002 et **84** millions de dollars en 2003. Après la troisième année, les résidents d'Ottawa peuvent s'attendre à économiser chaque année **86,5** millions de dollars par suite des initiatives de fusion et de restructuration. Une grande partie de ces économies provient de la suppression de 1 100 postes au sein de la municipalité, lesquels permettront d'économiser plus de 66 millions de dollars chaque année.

Lors des délibérations, le Conseil n'a pas voulu créer d'attentes qu'il ne pourrait satisfaire parmi les contribuables de la nouvelle ville en affirmant que la totalité des économies réalisées se traduirait automatiquement par une réduction des taxes municipales. Dans ses projections, le Conseil a tenu compte de certaines pressions budgétaires : par exemple, l'augmentation des frais de carburant pour le chauffage, les autobus et autres véhicules; la modernisation des services ambulanciers; les demandes salariales. Il a donc contrebalancé ces augmentations de coûts - lesquelles auraient lieu avec ou sans la fusion - avec les économies résultant de la fusion et de la restructuration.

Tout en tenant compte des pressions financières à prévoir sur la nouvelle ville, les documents d'ébauche du budget n'ont mis au jour aucune économie nette pour la première année suivant la fusion. (En fait, la nouvelle ville doit compenser un fonds de réserve de 15,1 millions de dollars qui était utilisé par les anciennes administrations municipales pour équilibrer leurs budgets et compenser les augmentations de taxe subies en l'an 2000). Les contribuables n'auront toutefois pas à subir une augmentation de taxe en 2001 (il y aurait inévitablement eu augmentation des taxes en 2001 si la fusion n'avait pas eu lieu) et les contribuables commenceront à profiter directement des économies réalisées à la faveur de la fusion dès la deuxième année. Si l'on tient compte des pressions budgétaires, les surplus budgétaires seront les suivants : des surplus de 9,1 millions de dollars en 2002; de 20 millions de dollars en 2003 et de 22,5 millions de dollars en 2004.

Comme conséquence directe de la fusion, il en coûtera 86,5 millions de dollars de moins annuellement pour diriger la ville après la troisième année. Même avec l'augmentation des coûts de fonctionnement année après année, il y aura un surplus net de plus de 20 millions de dollars dès la troisième année.

De plus, si les contribuables voient ces surplus, des décisions seront prises par le Conseil de la ville d'Ottawa touchant les politiques. Le Conseil devra tenir compte de nombreuses pressions : les nouveaux coûts de fonctionnement liés à la croissance des services, la hausse des coûts des logements sociaux, le coût de l'exploitation d'un « réseau de trains légers », les salaires et traitements des employés ainsi que les avantages sociaux (les coûts des employés représentent 39 % des coûts de fonctionnement de la municipalité), de nouveaux programmes ou les frais d'installation, etc.

Les décisions budgétaires se fondent sur des hypothèses et des principes précis

Lors de l'élaboration des documents budgétaires, le Conseil de transition a adhéré à un ensemble de principes.

1. L'utilisation du total cumulé des douze budgets municipaux de 2000 entraîne en fait un gel de l'enveloppe fiscale globale pendant trois ans, jusqu'en 2003.

2. Les économies engendrées par la fusion et la restructuration (qui, selon les prévisions, devraient atteindre 75 millions de dollars au bout de trois ans) qui n'auront pas été utilisées pour compenser les pressions budgétaires non liées à la restructuration seront retournées aux contribuables sous forme de diminution des taxes, d'abaissement des tarifs ou d'amélioration des services.
3. Les économies de restructuration prévues comprennent les résultats des économies engendrées par la fusion même des services et de l'établissement d'une meilleure efficacité dans la prestation des services municipaux.
4. Les coûts liés à l'harmonisation seraient déduits des économies engendrées par la fusion et la restructuration de façon à ce que le nouveau montant de ces économies demeure fixé à 75 millions de dollars.
5. La Province de l'Ontario assumera 75 % des coûts de mise en place de la restructuration de la fusion.
6. Les recettes provenant de la cession d'éléments d'actif des municipalités devraient d'abord être appliquées au service de la dette connexe, puis être utilisées de façon ponctuelle pour réduire le montant des sommes qui devront être virées du budget de fonctionnement au programme d'immobilisations.
7. Les projets d'immobilisations prévus au budget seront classés par ordre de priorité, et le montant pouvant être affecté aux immobilisations sera réparti en conséquence.
8. Les besoins en infrastructures découlant de la croissance projetée seront définis, et un plan de financement sera élaboré afin d'en assurer l'auto-financement à long terme.
9. La haute direction guidera l'exercice d'élaboration du budget en se fondant sur une approche globale pour assurer l'affectation optimale des ressources municipales.
10. Le niveau global de services dans la nouvelle Ville ne subit pas de réduction. Cet énoncé porte sur le niveau moyen des services, pour tenir compte des écarts entre les niveaux de service des différentes municipalités.
11. L'enveloppe globale du budget de subventions et d'achat de services reste au même niveau en 2001 pour les organismes qui dépendaient des municipalités en ce qui concerne les subventions de fonctionnement et les achats de.

Le Conseil et l'Équipe de projet chargée de l'élaboration du budget se sont fondés sur un ensemble d'hypothèses :

- Maintien des niveaux généraux de services. Il ne s'agit pas des niveaux particuliers, mais plutôt d'une moyenne.
- Il n'y a pas de services nouveaux, ou d'un niveau accru, à moins que ce n'ait été exigé par la Province ou consenti par le CTO.
- L'enveloppe des subventions et des achats de services sera maintenue. Les organismes qui reçoivent des subventions de fonctionnement ou qui ont des ententes d'achat de services pour 2000 recevront le même niveau de financement en 2001, en autant que ces organismes demeurent admissibles et qu'ils présentent les demandes pertinentes. Toute augmentation devra être approuvée par le Conseil municipal ou ses mandataires, et devra s'inscrire dans les limites de l'enveloppe de dépenses établie.
- Croissance annuelle de 2 p. 100 de la base d'évaluation. La croissance de la base d'évaluation produit de nouvelles recettes fiscales en soutien des nouveaux coûts pour desservir cette croissance. L'intégration d'une estimation de la croissance à l'enveloppe des besoins fiscaux permet d'équilibrer approximativement les nouvelles recettes et les nouveaux coûts sans toucher les contribuables établis. Une croissance de 2 p. 100 correspond à 15 millions de dollars de nouvelles recettes de taxes foncières. Le budget comprend également une estimation des recettes fiscales supplémentaires découlant de la construction neuve pour la période entre son achèvement et son inscription au rôle d'évaluation.
- Les réductions du taux d'imposition de 2000 découlant des subventions du Fonds de réinvestissement communautaire étaient de nature ponctuelle. Le niveau des taxes a été rétabli, puisque l'on ne prévoit pas que ces subventions soient versées à la nouvelle Ville.
- Droits, amendes et frais. Des recommandations particulières ont été présentées en vue de certains changements, par exemple l'harmonisation, pour 2001 et les exercices suivants. Ces changements n'ont généralement pas d'incidence nette sur le budget. La seule exception est l'élimination des frais aux non-résidents, qui représente une perte nette pour la nouvelle Ville et l'augmentation des tarifs d'OC Transpo de 2 % afin de compenser partiellement les prix du carburant. D'autres frais et droits sont à l'étude et feront l'objet de futures recommandations.
- Toutes les ententes établies qui sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires et aux directives du Conseil de transition seront respectées et portées au budget. Cette catégorie comprend des ententes avec des parties externes, ainsi que des ententes internes de remboursement, p. ex., le remboursement graduel des fonds de réserve.
- Il faudra procéder à un examen complet des besoins de financement pour les programmes d'immobilisations, y compris au chapitre des contributions du budget de fonctionnement. Jusqu'à ce que cet examen ait été réalisé, le niveau de 2000 pour les contributions du budget de fonctionnement à des fins d'immobilisations sera maintenu de 2001 à 2003. L'exception à ce principe est une augmentation des contributions à l'équivalent en immobilisations de la baisse de la réduction des frais de la dette de la Ville d'Ottawa actuelle, pour maintenir la politique de réduction de la dette de cette ville. Au cours des années futures, il pourrait y avoir des transferts accrus du budget de fonctionnement afin de financer les besoins du programme d'immobilisations.

Très tôt, le Conseil a annoncé certaines décisions budgétaires destinées à dissiper l'anxiété touchant le budget 2001 de la collectivité. Le Conseil :

- a gelé les montants de toutes les subventions de soutien versées aux groupes communautaires de sorte que les groupes aient la certitude qu'ils recevront les mêmes fonds en 2000;
- a fait preuve de cohérence et de prudence en ne permettant pas que tous les fonds supplémentaires soient dépensés par les municipalités actuelles, avant que le nouveau Conseil n'ait eu la possibilité d'établir ses priorités en matière de dépenses;
- a appliqué les nouveaux principes comptables pour l'année 2001, lesquels tiennent compte des éléments d'actif non payés et qui donnera une idée plus réaliste de la façon dont les sommes que possède chaque municipalité actuelle dans ces fonds de surplus et de réserve.

Comme il est mentionné dans les documents budgétaires qui totalisent plus de 300 pages, le Conseil a suggéré d'utiliser des enveloppes de fonds gérables afin d'orienter le Conseil dans son examen du budget de la ville de 1,8 milliard de dollars. Dans ces documents, on trouve des détails complets touchant le budget 2001 et les prévisions budgétaires pour 2002 et 2003.

Lors de réunions tenues en janvier 2001, le Conseil a également tenu compte des principales décisions et recommandations liées à l'exercice budgétaire municipal. Bref, le Conseil a présenté des recommandations sur les points suivants :

Recommandations concernant la tarification selon le secteur pour 2001

La formule de prélèvement d'impôt acheminé par le Conseil prévoit des dispositions touchant les frais de transport en commun afin qu'ils soient augmentés seulement dans la zone de transport commun urbain; trois systèmes de prélèvement pour le service d'incendie à appliquer selon qu'il s'agit des pompiers professionnels ou bénévoles; et l'harmonisation des suppléments d'égout.

Cotisations recommandées pour la tarification par secteur

L'impôt foncier général :

- soit prélevé sur l'ensemble des biens-fonds imposables,
- comprenne tous les services actuellement inclus dans l'impôt foncier de la MROC ainsi que tous les services de garde d'enfants et
- englobe tous les services actuellement compris dans les impôts fonciers généraux des anciennes municipalités, sauf les services d'incendie et de gestion des eaux pluviales et des eaux d'égout.

L'impôt pour la police

- soit maintenu pour des besoins de divulgation et de rendre compte et
- soit prélevé sur l'ensemble des biens-fonds imposables.

L'impôt pour le transport en commun

- comprenne tous les coûts du transport en commun et
- ne soit prélevé que dans la zone de transport urbain.
- En outre, que le conseil examine les options contenues dans le rapport Hemson et
- adopte une politique destinée à inclure automatiquement tous les biens-fonds dans la zone de transport urbain dès qu'ils reçoivent le nouveau de service de transport en commun prévu.

L'impôt pour les services des incendies

- soit prélevé en fonction des trois nouvelles assiettes devant être élaborées
- un impôt à l'échelle de la Ville – casernes, matériel, formation et équipement,
- un impôt urbain – intervention des pompiers à plein temps et
- un impôt rural – intervention des pompiers bénévoles.

L'impôt pour les déchets solides

- soit prélevé en fonction de deux assiettes en 2001 :
- un impôt dans l'ancien canton d'Osgoode (le programme de gestion des déchets solides dans les limites de l'ancien canton d'Osgoode, incluant le programme pilote d'étiquetage des sacs qui sera maintenu jusqu'à ce que l'étude de prestation des services soit terminée) et
- un impôt pour le reste de la Ville.

La surtaxe d'égout

- soit harmonisée et
- finance entièrement les programmes de gestion des eaux pluviales et des eaux d'égout.

Les redevances de réserve d'incendie

- fassent l'objet d'une analyse des coûts et, en attendant les résultats d'un examen approfondi,
- soient prélevées sur la base de tarification actuelle.

Le programme d'immobilisations

- soit réexaminé en vue de :
 - refléter les nouvelles priorités de la Ville et
 - assurer la conformité à des normes de bon état de fonctionnement.

Les redevances d'exploitation

- fassent l'objet d'une politique générale pour l'ensemble de la nouvelle Ville.
- Que les prévisions liées à la croissance soient reflétées dans le budget des immobilisations de la Ville et
- que les programmes admissibles à des redevances d'exploitation veillent à que les services soient maintenus au moins aux niveaux historiques et précisés dans la politique des redevances d'exploitation.

Les pratiques de service de la dette

- soient revues pour les programmes de l'eau, des égouts et du transport.

Le financement des immobilisations

- les contributions aux programmes d'immobilisations soient augmentées chaque année du même montant que sont réduits les frais de la dette et
- les augmentations annuelles des contributions aux immobilisations tiennent compte de la croissance de la Ville et de l'inflation.

Recommandations touchant les éléments d'actif et de passif

Le Conseil recommande que les éléments d'actif et de passif des 12 anciennes municipalités soient regroupés, à l'exception des frais d'aménagement – 5 % pour l'aménagement des parcs et autres fonds de réserve obligatoires, fonds de projet d'immobilisations non dépensés pour des projets qui en sont à un stade très avancé au 31 décembre 2000 et Hydro Ottawa, qui doivent être dépensés dans les domaines dans lesquels des impôts sont prélevés.

Règlement touchant le pouvoir de dépenser

On a adopté ce règlement afin que les activités de la ville (la capacité de régler ses factures) ne soient pas interrompues. Dès l'adoption des budgets de 2001 par la nouvelle ville, ce règlement municipal sera automatiquement annulé.

Enfin, dans quelques rares cas, on a demandé au Conseil d'approuver des dépenses en vue des budgets futurs. Voici la liste des dépenses approuvées :

- Soutien accordé pour le Concours international de labourage
- Contrat triennal aux fins de l'achat d'un concasseur primaire de sel gemme
- Entente triennale aux fins du Club de gymnastique Nepean-Corona
- Achat d'une combinaison de camions épandeurs-laboueurs pour deux hivers

RECOMMANDATION

Le Conseil a poursuivi ses délibérations budgétaires, l'un des objectifs étant d'atteindre au moins l'objectif minimal déterminé par le Conseil touchant les économies liées à la fusion, à savoir 86,5 millions de dollars par année après la troisième année.

RECOMMANDATION

À partir des délibérations entourant le budget et mis à part les recommandations que l'on trouve dans les documents et rapports budgétaires, le Conseil de transition soumet au Conseil les observations suivantes. Pour ce qui est de l'exercice budgétaire, le Conseil recommande que :

- Le Conseil s'efforce d'harmoniser le plus tôt possible les frais modérateurs, les tarifs et les frais des programmes pour les services municipaux d'un bout à l'autre de la ville
- Le Conseil examine l'écart différentiel et de plus en plus grand entre les taux d'imposition commerciaux et industriels, dans le but de réduire les taux industriels et de les rendre conformes à ceux de nos concurrents.

RECOMMANDATION

En ce qui a trait aux fonds de réserve, le Conseil de transition suggère au Conseil d'élaborer une politique rigoureuse en ce qui a trait aux fonds de capital de réserve de sorte que :

- Les fonds couvrent les frais courants d'entretien et de rénovation des immobilisations actuelles
- Les coûts des projets soient établis pour l'ensemble du cycle de vie
- Qu'on examine tous les besoins futurs en infrastructure en tenant compte des engagements de fonds pour les dépenses de capital

RÉFÉRENCES

Motions : 231, 249, 254, 277, 341, 373, 392

Communications: Communiqués de presse

Documents: le budget

2.5 Élections

Il incombait au Conseil de superviser les élections municipales de l'an 2000 et de veiller à ce que tout se déroule de manière transparente et équitable. Cette élection fut un vote historique. Le taux de participation électoral sans précédent de 47 % montre que l'électorat a compris à quel point il était important de choisir les représentants, hommes et femmes, qui dirigeront la nouvelle ville pendant les premières années de la transition.

L'une des premières nominations du Conseil le 5 avril 2000 a été le directeur général des élections — Shane Kennedy. Le Conseil a soutenu les efforts de M. Kennedy, qui le jour des élections, dirigeait une équipe de greffiers municipaux et d'employés, de même que le personnel rémunéré et bénévole. Tout au long de l'année 2000, le directeur général des élections a rendu compte au Conseil et fait approuver les plans d'activités.

Lors de la mise en œuvre du plan opérationnel de l'équipe d'élection, certaines décisions opérationnelles ont obligé le Conseil à adopter des motions. Parmi ces décisions, mentionnons :

- l'achat de matériel pour le dénombrement des suffrages;
- veiller à se procurer d'un nombre suffisant de tableurs de votes et du matériel de compilation des résultats;
- la décision d'assurer la diffusion de formulaires, d'avis et d'autres renseignements bilingues (y compris les bulletins de vote) pour les élections de la nouvelle ville;
- la réduction des heures d'ouverture dans certains établissements et foyers ou habitations pour personnes âgées;
- offrir de meilleurs services aux votants ayant des déficiences auditives et visuelles.

Lors de l'examen du processus électoral et des activités menées le jour des élections – le 13 novembre, le Conseil a exprimé sa reconnaissance à l'endroit de M. Kennedy et de son équipe de fonctionnaires pour s'être occupés d'une partie importante du mandat du Conseil.

Le discours d'ouverture du président le lendemain des élections municipales a souligné le travail réalisé par toutes les personnes ayant participé au processus électoral.

Au nom de mes collègues du Conseil, j'aimerais adresser des remerciements tout particuliers au directeur général du scrutin, Shane Kennedy, pour le travail remarquable qu'il a accompli afin que le processus électoral soit juste et se déroule impeccablement. Le travail sans relâche de M. Kennedy et le leadership qu'il a exercé auprès d'une équipe de fonctionnaires dévoués provenant d'un bout à l'autre de la nouvelle Ville ont été essentiels au succès de ces élections. Il ne fait pas de doute que le processus électoral exemplaire des derniers mois explique en partie le taux de participation sans précédent de 47 %. Il fut également très rassurant de constater que le dépouillement de vote s'est déroulé tout aussi rapidement et de manière aussi fiable grâce au travail diligent de nos fonctionnaires électoraux. À quelques exceptions près, nous connaissons les résultats finals de nombreux bureaux de scrutin dès 20 h 50 - 21 h. ...

Le Conseil aimerait également souligner le très minutieux travail de centaines de travailleurs électoraux présents dans les bureaux de scrutin; ils ont joué un rôle essentiel au cours du processus électoral. Merci encore. Je tiens également à adresser des remerciements aux centaines de bénévoles qui ont participé aux campagnes des candidats. Des citoyens bénévoles ont consacré des milliers d'heures au cours des derniers mois à faire de notre collectivité un lieu où il est encore plus agréable de vivre. Il est très important de reconnaître le travail de toutes les personnes qui ont participé au processus électoral – leurs efforts sont au cœur même de la démocratie.

RECOMMANDATION

Pendant son mandat, le Conseil devrait revoir les frontières des quartiers municipaux en se fondant sur la géographie et la démographie de sorte que de nouvelles frontières soient établies pour les élections de 2006.

RÉFÉRENCES

Motions : 5, 23, 29, 30, 85, 86, 104, 137, 138, 247

2.6 Questions liées à la gestion publique

Afin de remplir son mandat, le Conseil devait recommander un nouveau modèle de gestion publique qui assure une représentation efficace et qui permette d'établir un Conseil de ville responsable et efficace. Le Conseil devait formuler des recommandations quant aux rôles du conseiller, du conseil et du personnel, au nombre de conseillers qui devraient être rémunérés et au soutien administratif à leur assurer, à la structure du comité du conseil et aux processus décisionnels à l'œuvre au sein du Conseil et de l'administration municipale.

Dès le début de son mandat, le Conseil a mis sur pied une Équipe de projet chargée de l'infrastructure politique. Elle était entièrement formée de citoyens intéressés et dirigée par l'homme d'affaires Brian McGarry et l'activiste Linda Lalonde. Le public a formulé des commentaires quant aux diverses méthodes utilisées : un questionnaire a été envoyé à plus de 500 organisations; des entrevues ont été menées auprès de 23 groupes et personnes ayant une bonne expérience de la vie politique; 67 soumissions écrites; appels téléphoniques et courriels ont été envoyés au Conseil de transition; on a également procédé à un examen des pratiques en vigueur au sein d'autres municipalités d'un bout à l'autre du Canada.

Les consultations publiques de l'équipe de projet ainsi que les délibérations du Conseil ont permis d'élaborer un nouveau modèle de gestion publique qui correspond à deux éléments fondamentaux pour le public : elle leur permet de participer plus directement à la prise de décisions et elle renforce le rôle du Conseil en tant que responsable de l'élaboration des politiques.

Dans le cadre de ses responsabilités, le Conseil fixe les salaires du maire de la nouvelle ville, des conseillers municipaux et de leur personnel de même qu'il dresse les budgets de leur bureau. Le Conseil a également établi le nombre optimal de comités, énoncé les principes du fonctionnement du Conseil et de ses comités permanents et consultatifs et défini un ensemble de règlements procéduraux aux fins du bon fonctionnement du Conseil et de la prise de décisions de manière efficiente.

Dans le cadre de son travail sur le nouveau modèle de gestion publique, le Conseil a reconnu que deux questions litigieuses se posaient de manière récurrente.

N° 1. Les conseillers sont des décideurs, ils ne se limitent pas à jouer un rôle administratif

Selon les commentaires entendus par l'Équipe de projet chargée de l'infrastructure politique tout au long des consultations publiques, les gens s'attendent à ce que le maire et le conseiller « représentent les préoccupations et les valeurs de ceux qui les ont élus ». Le rapport de l'équipe de projet a fait écho à ce sentiment clairement exprimé par le public et voulant que les représentants élus devraient être « des décideurs et non des boucheurs de trous ». Conformément à la façon dont le public conçoit le rôle du maire et des conseillers, le Conseil présente cette recommandation dans le rapport sur l'infrastructure politique :

Le Conseil considère que le rôle fondamental des représentants élus est de légiférer. Le maire et les conseillers sont l'organe législatif de l'administration municipale et ils sont chargés d'élaborer des politiques et de créer les lois de la ville.

Lors de ses réunions, le Conseil a insisté sur le fait que le rôle principal des législateurs ne consiste pas à administrer ou à agir en tant que chiens de garde de l'administration. La municipalité idéale serait celle qui disposerait d'une administration agissant sous la direction du directeur municipal, donnant des conseils, formulant des recommandations au Conseil et mettant en œuvre les politiques adoptées par le Conseil.

N° 2. Bureau du quartier municipal du conseiller

Lors de la publication du rapport final, la recommandation qui a retenu le plus l'attention des médias était celle qui portait sur les bureaux du conseiller. Le Conseil a acheminé une recommandation voulant que les conseillers établissent leur bureau principal dans leur propre quartier et qu'ils partagent les espaces à bureaux communs à l'Hôtel de ville. Le public a déterminé que l'accessibilité et la responsabilité étaient les deux questions les plus importantes. Le Conseil a fait le raisonnement suivant : en plaçant le bureau du conseiller dans son propre quartier, on répond mieux aux préoccupations du public. Le Conseil a estimé qu'il n'était pas financièrement responsable – ni nécessaire que – des conseillers aient deux bureaux équipés et dotés en personnel. Étant donné que le rôle principal du Conseil ne requiert pas que les conseillers aient des contacts directs et constants avec l'administration, ils n'ont besoin d'espace de travail à l'Hôtel de ville que pendant les jours où siègent le Conseil et les Comités. Pour répondre à ce besoin, une disposition est prévue dans les recommandations touchant le modèle de gestion publique : elle veut qu'un espace de travail commun soit réservé pour les affaires des conseillers.

Enfin, on n'a eu ni le temps ni la capacité de préparer de nouveaux bureaux pour les conseillers dans leur quartier respectif. Par conséquent, la recommandation portant sur les bureaux de quartier demeure entre les mains des conseillers et les plans touchant l'aménagement de bureaux dans les quartiers ont été suspendus jusqu'à ce que le Conseil décide à quel endroit il installera les bureaux des conseillers.

Points saillants du modèle de gestion publique du Conseil**Paie et avantages sociaux**

- Le maire sera rémunéré au taux de 104 000 \$, le tiers étant exempté conformément à la loi actuellement en vigueur
- Les conseillers recevront un salaire de 56 000 \$, le tiers étant exempté conformément à la loi actuellement en vigueur
- Une législation voulant que les salaires du maire et des conseillers soient entièrement imposables sera bientôt adoptée
- Le maire et les conseillers n'auront pas droit à des indemnités de départ
- Le maire et les conseillers ne devraient recevoir aucune autre allocation pour la participation ou l'adhésion à des comités, conseils ou organismes
- Le personnel du maire et des conseillers sera embauché pour une durée ne dépassant pas le mandat du Conseil et il ne recevra aucune indemnité de départ
- Pendant leurs fonctions à la direction de la ville, les représentants élus auront droit à une assurance médicale/vue/dentaire/vie
- Le personnel du maire et des conseillers aura droit à l'assurance médicale/vue/dentaire/vie offerte au personnel de la ville

Budgets du bureau et du personnel

- Le bureau du maire sera situé à l'Hôtel de ville
- Le budget du bureau du maire (à l'exclusion du personnel) sera de 250 000 \$
- Le maire disposera d'un budget en personnel de 250 000 \$ par année. Les autres employés tenus d'apporter un soutien au bureau du maire (p. ex., réception, classement, autre personnel administratif) seront des employés de la ville
- La ville mettra une voiture et un chauffeur à la disposition du maire
- Le budget des bureaux des conseillers (à l'exclusion du personnel) sera de 25 000 \$
- Chaque conseiller sera doté d'un budget en personnel de 100 000 \$ par année
- Le bureau principal de chacun des conseillers sera situé dans un immeuble municipal, autre que l'Hôtel de ville, et dans leur quartier respectif. Les postes de travail partagés pour les conseillers seront mis à la disposition dans une aire de travail commune de l'Hôtel de ville
- Les employés de la ville assureront un soutien dans l'aire de travail du bureau commun à l'Hôtel de ville
- Le salaire de chaque représentant élu et le budget de chaque bureau sera tenu de manière distincte et séparée afin de garantir que les salaires ne soient pas en concurrence avec les besoins budgétaires du bureau.
- Un budget commun sera établi pour les représentants élus dans le bureau du greffier afin de fournir de l'équipement standard, des meubles et de prévoir des sommes pour les dépenses (p. ex., kilométrage, déplacements, etc.).

Rôles et activités du Conseil

- Le rôle fondamental des représentants élus est de légiférer. Le maire et les conseillers sont l'organisme législatif de l'administration municipale et ils sont chargés d'élaborer et de créer les lois régissant la ville.

- Quatre comités permanents du Conseil seront mis sur pied : le Comité des activités, le Comité de l'aménagement et de l'urbanisme, le Comité des services communautaires et le Comité des services généraux
- Le maire est le président du conseil et il est membre d'office de tous les comités du conseil
- Le maire ne préside aucun comité
- On devrait prévoir les heures et les lieux de réunion des comités permanents de manière à garantir une efficacité optimale ainsi qu'une participation et une assistance maximales des citoyens
- Les rapports, ordres du jour et autres documents pertinents devraient être mis à la disposition du public à l'avance
- Au besoin, on pourra former des comités et des groupes de travail spéciaux. Ces comités et groupes de travail auront un mandat précis; on déterminera la composition de ces comités, ils seront mis sur pied pour une durée déterminée et ils seront dans des rapports hiérarchiques précis avec le Conseil et ce, par l'intermédiaire de l'un des comités permanents
- Les comités consultatifs pourront être composés de membres du public qui devront rendre compte à un comité permanent par l'entremise d'un membre du Conseil (parrain) et ils seront soutenus financièrement par la ville.

RECOMMANDATION

Le Conseil de transition exhorte le Conseil à confier la gestion et l'administration au personnel de la ville le plus professionnel et le plus compétent, à solliciter l'avis du personnel dans la recherche d'options touchant l'adoption de mesures et la prise de décisions et à se concentrer sur l'élaboration des politiques et leurs responsabilités législatives.

RECOMMANDATION

À l'échelle provinciale, on adoptera de nouvelles dispositions législatives afin de rendre les salaires du maire et des conseillers entièrement imposables.

RECOMMANDATION

Toutes les dépenses d'un représentant élu devraient être divulguées, y compris les budgets des bureaux de conseillers qui devraient être transparents et facilement compréhensibles pour le public.

RÉFÉRENCES

Motions : 140, 141, 251, 321

Communications: Communiqués de presse

Documentation: Dossier sur la structure politique

2.7 L'accent sur les questions liées à la transition

Pendant son mandat, le Conseil a dû régler de nombreuses questions liées à la transition qui n'étaient pas directement liées aux restructurations de l'administration locale. Ces questions sont toutefois importantes pour la réussite de la fusion des anciennes municipalités et le respect de leur culture respective. Elles sont également importantes pour les personnes et les entités qui se sont réunies afin de former une nouvelle ville.

Dans chaque cas, le Conseil a établi des équipes de projet chargées d'examiner les différentes questions et de formuler des recommandations. Dans certains cas, le Conseil a formulé des recommandations précises au nouveau Conseil. Dans d'autres cas, il a tout simplement transmis le rapport de l'équipe de projet au Conseil afin qu'il l'examine de plus près.

Dans cette partie du rapport, on trouve une brève description des conclusions des équipes de projet. Elle est suivie d'indications quant aux endroits où l'on peut obtenir de plus amples renseignements.

Questions liées à la transition

- Accessibilité
- Environnement
- Langue
- Diversité
- Qualité de vie
- Questions rurales
- Dénomination des rues
- Taxi
- Identité visuelle
- Jeunes

Accessibilité pour les personnes handicapées

Le Conseil a recommandé l'adoption d'un cadre pour l'élaboration d'une politique d'accessibilité grâce à laquelle la nouvelle ville d'Ottawa pourra offrir des services aux personnes handicapées. Parmi ces recommandations, mentionnons l'établissement d'un comité consultatif sur les questions relatives à l'invalidité et l'examen par le Conseil de la possibilité d'assurer un accès sans obstacle aux immeubles des parcs municipaux, tout en encourageant le secteur privé à faire de même. *Rapport reçu et transmis au Conseil [motions 243, 355 et documentation]*

Environnement

Le Conseil a reconnu qu'il était important pour la ville de disposer de ressources adéquates pour gérer adéquatement les législations environnementales provinciales et fédérales, y réagir s'il y a lieu, et veiller à l'application correcte de la loi. À cet égard, le Conseil a recommandé l'adoption d'une approche coordonnée touchant la prise de décisions liées à l'environnement entre les services de la ville de même qu'entre la ville et la collectivité. Le Conseil a également recommandé que l'on élabore un plan de gestion environnementale ainsi qu'un plan de durabilité communautaire pour la nouvelle ville d'Ottawa. *Objectifs de la charte environnementale; le Conseil a appuyé les recommandations formulées dans le rapport [motion 340, et documentation].*

Politique en matière de langue

Le printemps dernier, le Conseil a adopté une politique touchant la langue de travail : elle garantit la diffusion de l'information publique tant en anglais qu'en français. Si cette politique est adoptée par le nouveau Conseil de la ville, tous les résidents pourront accéder aux services municipaux dans les deux langues officielles, quel que soit leur lieu de résidence dans la nouvelle ville. *Politique en matière de services linguistiques pour les activités du Conseil [motion 90].*

Diversité et accès communautaire

Afin d'assurer l'accès et la participation des diverses collectivités d'Ottawa telles que les immigrants, les minorités visibles et la population autochtone aux affaires de la nouvelle ville, le Conseil a demandé à une équipe de projet de rédiger un rapport. Dans ce rapport, on recommandait que le Conseil mette sur pied un comité consultatif sur l'équité, la diversité et l'accès; élabore une politique sur la diversité afin d'assurer l'équité en matière d'emploi et qu'il mette en œuvre une stratégie d'information afin de promouvoir l'établissement de partenariats entre différents groupes et la municipalité. *Le Rapport sur la diversité et l'accès communautaire a été reçu puis transmis au Conseil [motion 357 et documentation].*

Qualité de vie

Le Conseil a demandé que l'on rédige un rapport sur les *indicateurs de la qualité de vie* sur lequel il puisse se fonder pour élaborer des politiques viables pour la nouvelle ville. Ce guide utile donne une idée du vaste ensemble de facteurs qui ont des incidences sur la qualité de vie des résidents d'Ottawa. Il comporte des statistiques sur la qualité de l'air et les voies cyclables. On y trouve aussi des indications sur les niveaux d'instruction et d'emploi. Le Conseil de transition a recommandé qu'à l'avenir le Conseil mette périodiquement à jour ce rapport afin d'évaluer de quelle manière évolue notre collectivité. *Le rapport sur les indicateurs de la qualité de vie que nous avons reçu a été transmis au Conseil accompagné des recommandations visant à poursuivre ses efforts à l'avenir [motion 380 et documentation].*

Questions rurales

Pendant l'année de transition, le Conseil a examiné les questions rurales jugées prioritaires et a formulé des recommandations par la voie de motions et de rapports. Le Conseil a :

- recommandé que la province augmente le nombre de quartiers ruraux en le faisant passer à cinq
- amené toutes les équipes de projet à évaluer les incidences des modèles de prestation de services proposés sur les collectivités rurales
- présenté son modèle de gestion publique, s'est prononcé contre la création d'un comité des affaires rurales puisqu'il a été impossible de définir une question strictement rurale par opposition à une question strictement urbaine (le Conseil a recommandé que chaque conseiller rural établisse son propre comité consultatif sur les questions rurales à qui il rendrait compte directement)
- proposé que la ville établisse une stratégie de communication globale afin d'assurer l'accès et la participation de résidents des régions rurales aux affaires de la nouvelle ville (une attention particulière devant être accordée aux journaux communautaires)
- recommandé une stratégie ayant pour objet de régler les questions liées à l'évacuation des eaux et à l'utilisation des terres dans les zones rurales, de même que la promotion de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.

[Parmi les motions du Conseil liées aux questions rurales, mentionnons les motions 274, 292, 347 et documentation].

Dénomination et numérotation des rues

Le Conseil a effectué la plupart des travaux préalables à la modification des noms des rues en double et à leur numérotation au sein de la nouvelle ville. Ces changements sont essentiels à la sécurité des résidents puisqu'ils permettent d'éviter la confusion. *Le Conseil a recommandé que le personnel travaille sur les noms de rue et les changements de numéros municipaux requis et il a donné des instructions à cet égard [motions 120, 121, 349 et documentation].*

Réforme du taxi

Acceptant les conclusions d'une équipe de projet de transition spéciale formée de citoyens intéressés et de chefs d'entreprise, le Conseil a recommandé que l'on mette en œuvre un plan de grande envergure visant à réformer l'industrie du taxi laquelle est en déclin dans la région. S'il est mis en œuvre par le nouveau Conseil de la ville, ce plan permettra d'établir une commission du taxi, permettra d'accroître la sécurité et de rehausser les normes de fonctionnement pour les chauffeurs de taxi et les compagnies de taxi. *Le Conseil de transition a entièrement avalisé le rapport final de l'équipe de projet et les recommandations formulées quant à la réforme de l'industrie du taxi [motions 127, 264, 303, 346, documentation et communiqués de presse].*

Identificateurs visuels de la nouvelle ville

Au terme d'un long processus public visant à trouver de nouveaux identificateurs visuels pour la nouvelle ville d'Ottawa, le Conseil a approuvé le logo de la nouvelle ville d'Ottawa, son drapeau, sa devise, son slogan et ses armoiries. Ces identificateurs seront utilisés partout, que ce soit sur les enveloppes, les en-têtes de lettre, les camions d'entretien de la ville et les affiches. *Élaboration et adoption par le Conseil de nouveaux identificateurs graphiques pour la ville, y compris le logo, les armoiries, le slogan [motions 117, 316, 338, 339, 364, documentation et communiqués de presse].*

Bénévoles

Le Conseil de transition a mis sur pied une Équipe de projet chargée du secteur bénévole. Elle était formée d'employés du secteur bénévole et d'employés municipaux chargés d'élaborer un modèle qui renforcera, appuiera, intégrera et reconnaîtra la contribution du secteur bénévole à la nouvelle ville d'Ottawa. *Le Conseil a reçu ce rapport et l'a transmis au nouveau Conseil [motions 317, 348, documentation et communiqués de presse].*

Jeunes

Dans un effort visant à donner une voix aux jeunes dans les affaires de la nouvelle municipalité, le Conseil a créé le Comité de transition de la jeunesse (CTJ), lequel était formé de jeunes et appuyé par un groupe de conseillers adultes s'étant déjà signalés à cet égard. Le CTJ a interviewé des jeunes, fait des recherches sur les modèles de gestion publique des jeunes mis en œuvre ailleurs et a formulé plusieurs recommandations, y compris la création d'un cabinet des jeunes chargé de conseiller le Conseil sur les questions importantes pour les jeunes. Le Conseil a parrainé des séances publiques et tenu une réunion spéciale du Conseil afin d'entendre les recommandations du CTJ. *Le Conseil a appuyé les recommandations présentées dans le rapport final du CTJ [motions 315, 350, 363, documentation et communiqués de presse].*

Perspectives pour l'avenir

3.1 Lettre ouverte au Conseil municipal d'Ottawa

Le 31 janvier 2001

Chers membres du Conseil municipal,

Le 26 janvier 2000, les membres du Conseil de transition d'Ottawa (CTO) recevaient du gouvernement provincial de l'Ontario le mandat d'assurer la transition sans heurts des douze municipalités existantes à la nouvelle Ville d'Ottawa. Nous sommes heureux de vous annoncer que nous avons rempli ce mandat.

Le CTO profite du transfert de la gouvernance pour vous faire part d'observations générales et de recommandations clés qui, nous l'espérons, vous aideront à compléter le processus de transition enclenché l'an dernier. Nous osons croire que vous recevrez cette missive avec la même ouverture d'esprit dans laquelle nous l'avons préparée.

Ces douze derniers mois, le CTO a poursuivi avec rigueur son objectif de créer une nouvelle administration municipale le 1^{er} janvier 2001. Comme vous le savez, nous avons remis au Conseil municipal des documents budgétaires qui prévoient des économies annuelles d'impôts pour la Ville. Nous vous avons aussi transmis des plans d'affaires et des rapports qui reconfigurent le gouvernement local en vue d'introduire une gestion-minceur s'appuyant sur des modèles de prestation de services intégrés. Le CTO s'est penché sur un grand nombre des éléments importants de notre vie collective, mentionnons à titre d'exemples les bibliothèques, l'infrastructure, la qualité de vie, la réforme de l'industrie du taxi et le rôle des bénévoles. Nous nous sommes aussi acquittés de la responsabilité de superviser les élections municipales de 2000 et la création de la société Hydro Ottawa. Les résultats de tous ces travaux ont maintenant été remis au Conseil municipal d'Ottawa pour qu'il complète la fusion.

Les décisions que prendra le Conseil municipal dans son mandat initial de trois ans auront un effet déterminant sur les résultats de la transition et, en bout de ligne, sur le succès de la fusion. La nouvelle administration municipale, elle aussi, jouera un rôle important alors qu'elle répondra au défi de servir les besoins des résidents d'Ottawa avec flexibilité, efficacité et efficacité. Nous espérons vivement que les observations qui suivent seront bien reçues par le Conseil municipal et l'administration municipale et qu'ils jugeront pertinent de les mettre à profit dans les problèmes à résoudre et les possibilités à exploiter.

Les économies de la fusion

Le CTO devait obtenir des économies annuelles de 75 millions de dollars par la fusion et la restructuration, sans toucher à la haute qualité de nos services. Nous avons dépassé cet objectif. Aidés par une haute direction dévouée, par des centaines d'employés et de résidents intéressés ainsi que par divers experts, le CTO a pu réaliser des économies de 86,5 millions. Ces dernières sont en grande partie dues à la restructuration et à la réduction de la taille du gouvernement local par près de 1 100 postes. Voilà une bonne nouvelle pour les contribuables, car nous serons tous en mesure de bénéficier de ces économies dès la troisième année après la fusion, *chaque année, à jamais*.

En supposant que les gestionnaires continuent à recevoir les directives appropriées, les économies de 86,5 millions de dollars que nous avons cernées pour le Conseil municipal sont soutenables sur le plan financier et n'ont aucun effet négatif sur la prestation des services municipaux. Tel que notre mandat le précisait, nous avons obtenu ces économies *sans réduire les niveaux de services*. Cela ne sous-entend pas que certaines personnes ne puissent pas constater des améliorations ou des changements dans les niveaux de services. Cela veut dire que l'ensemble des services offerts par la nouvelle administration sera aussi bon, sinon meilleur que celui offert par les anciennes municipalités.

Autant le CTO que la haute direction sont conscients qu'au-delà de ces économies de 86,5 millions, il reste d'autres occasions d'économiser. Pour ce, la nouvelle Ville devra adopter une culture d'entreprise qui soumet chaque action à l'aune de l'efficacité et de l'efficacité (incluant l'adoption des meilleurs modes de diversification de la prestation des services). En d'autres termes, le Conseil municipal devrait être en mesure de donner ses directives quelles qu'elles soient en ayant confiance qu'elles seront mises en oeuvre sans gaspillage ni chevauchement.

Une telle culture d'excellence ne prendra son essor que si elle est continuellement encouragée autant par le Conseil municipal que par le personnel. Les gestionnaires doivent être libres de gérer dans le domaine de leur responsabilité et notamment de trouver de nouvelles façons créatives d'améliorer l'efficacité et l'efficacité. Les systèmes de gestion du rendement et la poursuite de l'excellence doivent être menés avec doigté, ils sont aisément les victimes de débats ou de divisions qui peuvent surgir entre le Conseil municipal et le personnel municipal. Le CTO s'enorgueillit d'avoir, avec la collaboration et grâce à la très grande compétence de la nouvelle haute direction de la Ville, enclenché l'émergence d'une culture d'excellence. Il incombe désormais au Conseil municipal et aux résidents de prendre la relève et de favoriser cette culture.

Grâce au nouveau système administratif mis sur pied, l'exploitation de leur gouvernement municipal et la prestation des services coûteront moins cher aux résidents d'Ottawa à la fin de la période de transition, en janvier 2004. Les résidents seront rassurés de savoir que les économies administratives sont le fruit des efforts des gestionnaires qui mettront ces nouveaux systèmes en oeuvre. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, le CTO a déposé un budget qui prévoit des économies dues à la fusion de 86,5 millions de dollars au minimum.

Les coûts de transition

Le CTO et le gouvernement de l'Ontario chiffrent à 189 millions de dollars les coûts de transition vers la nouvelle Ville d'Ottawa, soit : 4 millions pour les opérations du CTO, 102 millions pour les indemnités du personnel et 83 millions pour des investissements dans les technologies de l'information. Il faut signaler qu'en complétant l'examen de ces coûts, le CTO y a inclus un nombre de dépenses dans le domaine des technologies de l'information (TI) qui permettront aux systèmes opérationnels et de communication de la Ville de se fusionner et d'être reconfigurés plus efficacement et plus rapidement. Fait sans précédent, le président du CTO a pu obtenir directement du Premier ministre de l'Ontario que ces coûts puissent être inclus dans le paiement de transition.

Le CTO a annoncé les coûts et le paiement de transition le 1^{er} décembre 2000 dans le cadre du processus budgétaire. Ce jour-là, il a dévoilé que la Province paierait 142 millions de dollars ou 75 % des coûts—une part nettement supérieure aux autres paiements négociés auparavant dans la province (p. ex. la Ville de Kingston a obtenu 70 %). La nouvelle Ville d'Ottawa devra assumer les 47 millions qui restent—soit moins que les économies totales de 51,6 millions de dollars que la Ville fera dans les quatre premières années suivant la fusion.

Voilà une transaction fort réussie si l'on tient compte du fait que le CTO a réduit le nombre de postes de 1 100 (près du double des 561 recommandés dans le rapport Shortliffe) et qu'une importante somme va à des solutions des TI, coûts qui n'ont pas été entièrement couverts dans d'autres transitions. Rappelons aussi, que ces dépenses des TI engendreront sans nul doute d'autres économies pour l'administration municipale.

Maintenant que les conditions des négociations sont remises en question, le CTO espère sincèrement que la nouvelle Ville sera en mesure d'en négocier au moins d'aussi bonnes pour les résidents de la Ville d'Ottawa.

La structure administrative

Un des principaux objectifs du mandat du CTO était celui de mettre sur pied un nouveau gouvernement local qui maximiserait l'efficacité et assurerait des services municipaux de qualité sur lesquels on peut compter. Cette tâche, nous l'avons accomplie avec l'aide de 80 équipes de projet composées d'employés municipaux et de résidents et avec la collaboration active du nouveau directeur municipal et de l'équipe de la haute direction.

Nous avons bâti des fondations solides pour une ville nouvelle qui grandit rapidement tout en sachant que ces fondations, souvent peu visibles, sont essentielles puisque c'est sur elles que la nouvelle structure municipale viendra s'appuyer au fil du temps. Les résidents de la nouvelle Ville devraient être rassurés par le fait que, contrairement aux transitions de Toronto, de Kingston ou de Halifax, à la fin de notre mandat une très grande part de la structure municipale et du modèle de gouvernement est en place. La nouvelle structure organisationnelle de la municipalité est le fruit des discussions du CTO avec la haute direction, incluant les anciens directeurs municipaux, et de l'impulsion donnée par le nouveau directeur municipal. La nouvelle équipe de la haute direction de la Ville est à pied d'œuvre depuis le début de l'été dernier et a participé activement à la conception des nouveaux modèles de prestation des services. Nous sommes convaincus qu'au fil des décennies la nouvelle administration pourra devenir un instrument souple et efficace au service des besoins des résidents d'Ottawa, et un instrument en mesure de fournir intelligemment les biens collectifs que les conseils municipaux qui se succéderont jugeront nécessaires.

Nous tenons à souligner un point important. Le CTO a pu accomplir tant et en si peu de temps parce qu'il a veillé à ce que les nouveaux gestionnaires et décideurs de la Ville prennent part au processus de transition aussitôt que possible. En fait, que les cadres supérieurs aient participé activement au cours de l'année à la transition ne peut que profiter à la Ville. Leur expertise et leur connaissance de l'organisation les ont préparés à traiter efficacement des enjeux et des défis de la transition dans les années à venir.

Les investissements considérables réalisés dans le domaine des TI assurent que l'administration municipale disposera du matériel informatique requis pour une plus grande efficacité et la prestation de services plus accessibles et conviviaux aux résidents. Les investissements dans les initiatives d'intégration telles que les systèmes d'information et de communication, le nouveau portail sur Internet et le système SAP s'avéreront opportuns pour la Ville. Le CTO entrevoit que la Ville économisera des millions de dollars au chapitre des coûts d'exploitation dans les prochaines années. Il prévoit que le Conseil sera en mesure de réinvestir ces économies en vue d'améliorer encore davantage les services municipaux et de réduire les impôts.

Le rôle qu'a joué le CTO dans cette longue évolution est modeste et délimité dans le temps. Il n'a guère eu le temps que de jeter les fondations et d'esquisser le plan détaillé qui permettent d'entamer les prochaines étapes de la construction d'une administration. Le système que nous avons conçu se tient en équilibre sur trois piliers : le service au public, l'investissement dans les infrastructures et les taux d'imposition modérés. Cet équilibre sera toujours précaire. Il faudra procéder constamment à des ajustements du fait des nouvelles circonstances et des nouveaux enjeux de l'heure. En effet, l'un des rôles essentiels des conseils municipaux qui se succéderont sera de définir quel est cet équilibre à la lumière des besoins immédiats et des souhaits de leurs commettants.

Le système qui se dessine actuellement à Ottawa est en mesure d'équilibrer avec finesse ces trois exigences en fonction des besoins et des orientations que donneront les conseils municipaux. Les instruments clés pour effectuer ces calibrages ont été incorporés dans les systèmes mis sur pied. Pour éviter le chevauchement, le gaspillage et la confusion, il s'avérera impérieux de continuer à entourer ces caractéristiques de soins attentifs.

- **Une orientation stratégique claire** – Il importe de définir des objectifs stratégiques pour la ville qui équilibrent les assiettes d'imposition, les services et les investissements dans les infrastructures. Le mandat que la Province a confié au CTO consistait à maintenir les niveaux de services et à réduire les dépenses. Les conseils municipaux auront une plus grande marge de manœuvre. Ottawa a besoin d'un énoncé clair expliquant son orientation. Ainsi tous pourront contribuer à planifier et à comprendre l'équilibre qui répondra le mieux aux besoins à court et à long terme de la Ville. Des facteurs aussi divers que les besoins d'un secteur de haute technologie en croissance, les défis de politiques et de services sociaux équitables, le besoin de transports améliorés et d'un environnement naturel de haute qualité doivent entrer en ligne de compte dans l'analyse puis dans l'adoption de directives précises. La gestion peut alors mettre en œuvre les approches stratégiques de la Ville plutôt que de réagir de façon ponctuelle et incohérente aux enjeux au fur et à mesure qu'ils surviennent.
- **Des responsabilités claires** – Les lignes de commande au sein de l'administration doivent être claires. Pour que la Ville tourne rondement il est essentiel de travailler en équipe. Un bon travail d'équipe repose sur des rôles précis, le respect réciproque et l'absence de chevauchements. La nouvelle administration a, autant que faire se peut, précisé les mandats des gestionnaires.
- **La responsabilité rattachée à l'obligation de rendre compte** – La grande faiblesse de plusieurs systèmes de gestion publique consiste en leur incapacité d'équilibrer responsabilité et obligation de rendre compte. À l'opposé du secteur privé où la responsabilité du gestionnaire est clairement exprimée par le résultat net (le profit), dans le secteur public le gestionnaire est tenu responsable de divers types de résultats. Les gestionnaires doivent être en mesure de mettre en œuvre les directives du Conseil et non être dirigés à tel point qu'ils ne peuvent plus raisonnablement être tenus responsables des résultats. Les instances politiques doivent résister à la tendance de donner des directives visant les moyens plutôt que les résultats.

Le CTO croit avoir mis sur pied un système administratif approprié et efficace que le Conseil municipal et la haute direction pourront maintenir et ajuster au besoin. Il importe au plus haut point de signaler que le CTO quitte ses fonctions laissant derrière lui une administration compétente tout à fait prête à faire face aux défis que posera le parachèvement de la fusion.

À l'attention du Conseil

Dans cette dernière missive, le CTO a estimé qu'il serait utile d'offrir au Conseil municipal des suggestions sur les diverses possibilités de développement de la municipalité. Nous avons inclus une liste de priorités relevées grâce au travail des équipes de projet.

Tout d'abord, compte tenu de l'échéancier et de l'envergure du mandat du CTO, ses réalisations et recommandations comportaient des limites. Cela dit, un regard sur l'avenir nous permet de repérer des voies intéressantes que le Conseil devrait explorer afin de trouver d'autres avantages pour la Ville et ses résidents et résidentes.

- Le CTO avait comme mandat de restructurer la municipalité *sans réduire les niveaux de service*. Le Conseil municipal peut désormais analyser les nombreuses possibilités de modifier les niveaux de services, voire d'en supprimer certains, tels que les garderies ou les foyers pour personnes âgées gérés par la municipalité. Le Conseil aura aussi l'occasion de réviser d'anciennes politiques de services et de trancher lorsqu'il sera question d'harmoniser les services dans toute la ville.
- Le temps ne nous a pas permis d'analyser à fond toutes les économies inhérentes à l'utilisation des technologies de pointe. La Ville regroupe d'excellents gestionnaires et informaticiens aptes à élaborer d'autres solutions technologiques en vue d'une plus grande intégration des services. Ce groupe de TI devrait être poussé à rechercher énergiquement d'autres solutions de commerce et de service électroniques avec les Services et à les amener à intégrer ces nouveautés dans leurs plans d'affaires. Cette façon de faire entraînerait vraisemblablement d'autres économies de fonctionnement.
- Le Conseil municipal devrait aussi examiner avec soin des options de diversification des modes de prestation des services (DMPS) – soit l'impartition ou des partenariats mixtes public/privé et public/public. Le CTO a eu les mains liées à cet égard en raison de questions de relations de travail qui ne pouvaient être réglées complètement en douze mois. Toutefois, avec la volonté politique de mettre en œuvre certaines des initiatives les plus modestes, le CTO estime que la DMPS profitera considérablement à la Ville. Voici certains des points de départ évidents : les programmes des centres communautaires; la gestion du parc automobile; l'entretien et la gestion des biens immobiliers; les activités et la gestion des décharges; la gestion du centre d'appels, le service 911, les ambulances ; l'impression, les foyers pour personnes âgées ; et la lecture conjointe des compteurs pour l'eau, le gaz naturel et l'électricité.

Le CTO demande au Conseil municipal de permettre que la structure municipale nouvellement façonnée essaie de réaliser les bénéfices prévus découlant de la fusion. Le personnel a besoin de temps pour apprivoiser les structures et les modèles de prestation de services. Aujourd'hui, les cadres supérieurs de la Ville s'emploient à soutenir les nouveaux systèmes administratifs et à alléger le climat d'incertitude et d'instabilité qui règne au sein de la main d'œuvre. Il serait fort nuisible et contre-productif que la nouvelle administration entreprenne une série de révisions fondées sur les programmes politiques contradictoires des nouveaux conseillers.

Comme il a été dit, la structure administrative a été mise au point grâce à l'expertise et aux conseils judicieux des employés et des cadres supérieurs, actuels et anciens, de notre communauté. L'année écoulée a été marquée par un examen exhaustif des services municipaux et de leur prestation. Nous sommes convaincus que la structure administrative actuellement dotée par le directeur municipal et sa haute direction répondra au mieux aux besoins des résidents et résidentes. On doit simplement lui accorder le temps de faire ses preuves.

Les priorités à court terme

Certaines questions nécessiteront l'attention immédiate du Conseil municipal dans les trente à soixante prochains jours. Le CTO a abordé ces questions avec les gestionnaires visés ; il estime néanmoins que tout le Conseil municipal devrait être mis au courant. En voici quelques-unes présentées sans ordre déterminé :

- Le budget 2001 et les questions relatives au budget
- L'efficacité opérationnelle continue des Centres de services à la clientèle
- Le maintien en poste de l'effectif des TI
- Les communications relatives à la dotation de la nouvelle administration
- La gestion du Fonds de pension de la Ville d'Ottawa – particulièrement l'affiliation et la représentation au conseil d'administration

Puis, sans ordre déterminé, le CTO fait valoir les questions suivantes comme étant vitales à la réussite de la fusion au cours des trois prochaines années :

- Les questions de relations de travail, en particulier le succès des premières négociations contractuelles
- L'élaboration plus poussée des plans d'affaires de chaque Service
- L'harmonisation continue des normes de service, des politiques et des règlements municipaux
- L'harmonisation des frais et droits ainsi que des niveaux de service
- La création du nouveau Plan directeur
- L'établissement de la nouvelle formule de financement du système ambulancier amélioré de la Ville
- La résolution des questions relatives aux pompiers volontaires
- La participation des jeunes dans les affaires municipales
- L'examen de l'inventaire des biens physiques dans le but de maximiser les investissements de la Ville
- La rationalisation des locaux à bureaux de la municipalité
- Le rôle réservé aux bénévoles et les moyens d'assurer leur participation aux affaires municipales

Nonobstant la longueur de cette énumération, tous les membres du Conseil de transition, en tant que résidents et contribuables de la nouvelle ville, souhaitent au nouveau Conseil municipal des délibérations productives et couronnées de succès.

Les employés de la Ville d'Ottawa

Le CTO reconnaît, tout comme certainement l'ensemble de la population, que la fusion de douze entités municipales en une seule s'est traduite par une grande anxiété chez le personnel municipal. Dès le départ, le CTO était décidé à traiter cette question d'importance avec humanité, équité et tact.

Le CTO a été impressionné par la qualité et la détermination des fonctionnaires municipaux de notre communauté. Au cours de l'année écoulée, des centaines d'entre eux ont assisté et conseillé le CTO dans l'élaboration des structures administratives détaillées et des modèles de prestation de services. Ils ont compris et partagé la foi du CTO en une culture de l'excellence. Ils nous ont d'ailleurs prouvé qu'ils avaient les compétences nécessaires pour mettre en oeuvre un système d'une telle rigueur.

Les examens de rendement des employés constituent l'un des éléments clés du nouveau système administratif. Il s'agit d'un processus qui accorde aux travailleurs le *droit* de définir leurs objectifs de travail en collaboration avec leur superviseur. Ces examens peuvent cerner des possibilités d'amélioration, éliminer le double emploi et trouver de meilleurs moyens d'atteindre les objectifs visés.

Cette démarche d'amélioration constante s'avère indispensable à la motivation du personnel. S'il y a un secteur dans lequel le nouveau système pourrait et devrait présenter des améliorations par rapport à l'ancien système, c'est bien dans le secteur des ressources humaines. Seuls une poignée des quelque 17 000 employés des anciens systèmes ont signalé avoir participé à des évaluations de rendement. L'assise de l'excellence doit être des *employés informés et habilités*. Le CTO espère que la nouvelle administration utilisera à souhait cet outil appréciable.

Le CTO a rempli son mandat de constituer une haute direction pour la nouvelle Ville et de fournir des processus qui permettront aux employés de connaître les rôles qu'ils auront à assumer sous peu dans la nouvelle Ville. Le CTO a également entrepris de réduire la liste de paie de plus de mille postes. La plupart des postes à supprimer sont recensés mais beaucoup reste à faire au cours des mois à venir. Il est logique qu'une seule et unique administration n'ait pas besoin d'autant de gestionnaires, de superviseurs et d'employés de soutien que douze municipalités. C'est pourquoi nous avons confiance que les buts touchant la réduction de l'effectif seront réalisés.

Le CTO est heureux de la manière respectueuse avec laquelle l'équipe de transition des ressources humaines et la nouvelle haute direction traitent les employés touchés. Tâche toujours pénible que celle d'annoncer à des employés que leurs services ne sont plus requis, particulièrement lorsque ces derniers n'en sont nullement responsables. Nous croyons que le CTO a établi et mis en oeuvre des processus équitables et humains à cet égard. La réduction sélective de l'effectif sera indispensable au cours des trois prochaines années si la nouvelle Ville veut atteindre une efficacité optimale. Il nous reste à espérer que le processus se poursuivra avec autant d'humanité et de tact que par les mois passés – une approche qui rejaillira de manière positive sur le moral du reste de l'effectif.

À tous ceux et celles qui ont contribué au processus de transition

Le CTO tient à souligner l'apport des centaines de personnes, en fait, plus d'un millier, qui ont prêté main-forte tout au long du processus de transition. Le CTO souhaite exprimer sa reconnaissance aux centaines d'employés municipaux en détachement et aux bénévoles de la collectivité qui, par leur expertise et leur point de vue, ont aidé le CTO à restructurer notre municipalité. Nous voulons aussi remercier tous les consultants et résidents qui ont fait partie des 80 équipes de projet et plus chargées de se pencher sur les divers enjeux de la transition. Nous remercions également les anciens conseils municipaux et le Conseil actuel. Et aux nombreux employés qui ont investi tant d'heures supplémentaires, aux résidents intéressés qui ont collaboré aux équipes de projet et à ceux et celles qui ont fait des présentations à une réunion publique ou à l'une des séances de consultation, nous déclarons : votre contribution s'est révélée d'une valeur inestimable.

Durant cette année de transition, le CTO a demandé sans cesse aux gens d'être partie prenante de cet événement capital. Le formidable échange d'information entre le CTO, ses équipes de projet et le public démontre un vif intérêt et une préoccupation véritable de voir la communauté se rassembler en une seule et unique Ville.

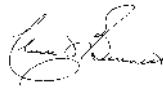
Enfin, il nous semble primordial de répéter au Conseil municipal que nos décisions ne sont pas le fruit de la seule concertation des sept membres du CTO, mais qu'elles sont le résultat des efforts considérables déployés par le personnel municipal ancien et actuel et par les résidents intéressés de la communauté. En fait, il est impératif de reconnaître que la fusion de notre communauté n'aurait pas fait tout ce chemin sans l'engagement de chacun. Les membres du CTO tiennent à remercier chacun et chacune d'entre vous.

L'évolution constante de notre communauté

Durant ces douze mois, le CTO d'Ottawa a pu jeter les fondations et esquisser le plan détaillé qui permettront de compléter la construction de la nouvelle Ville d'Ottawa. Il incombe maintenant au Conseil municipal et aux résidents et résidentes d'Ottawa de prendre la relève et de réaliser les buts de la fusion.

Catalyseur de l'évolution de notre communauté, le CTO a, croyons-nous, bien servi l'Ontario et en particulier la population d'Ottawa. Nous sommes persuadés que tous les efforts déployés par ce millier de personnes qui ont participé à la transition contribueront à l'essor d'une ville dynamique et prospère. De nouveau, nous souhaitons au Conseil municipal qu'il réussisse haut la main le parachèvement de la transition amorcée.

En tant que résidents et contribuables d'Ottawa, les membres du CTO d'Ottawa ont été honorés d'avoir pu servir leur communauté.



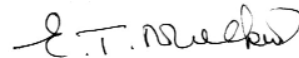
Claude Bennett, président



David Muir



Albert Bouwers



Edward Mulkins



Kathy Greiner



Pierre Tessier



Camille Guilbault

3.2 Sommaire des recommandations du Conseil

Il est à espérer que le document sommaire *La nouvelle ville d'Ottawa : Réaliser son plein potentiel* sera un guide de référence utile pour les travaux effectués dans le cadre de la transition. Ce rapport devrait s'avérer un document de travail utile pour le public intéressé à la fusion de notre collectivité.

En plus des suggestions et recommandations formulées dans des centaines de motions du Conseil, et les rapports oraux ou écrits ainsi que les documents du Conseil et de ses agents, le Conseil formule les recommandations suivantes afin de donner suite aux travaux de transition.

Le Conseil de transition d'Ottawa recommande :

1. Afin de bien renseigner le Conseil, l'administration devrait continuer à dresser les plans d'affaires des services et définir avec plus de précision les économies et nouveaux gains d'efficacité envisagés.
2. Au cours de la phase initiale, faire en sorte que la fonctionnalité des centres de service de la ville fasse l'objet d'un suivi étroit de manière à garantir que les activités répondent aux attentes des résidents ou les dépassent.
3. Le Conseil examine la gamme et les niveaux actuels des services municipaux et envisage de réduire ou d'éliminer certains services municipaux qui ne sont pas essentiels à la création d'une ville gérée sagement, (p. ex., les activités du terrain de golf ou du parc équestre)
4. Étant donné que les centres d'expertise s'efforceront de trouver les modes optimaux de prestation des services, le Conseil de transition exhorte le Conseil de la ville à manifester sa volonté politique de trouver les moyens les plus efficaces et efficaces d'administrer la ville, y compris l'examen de différents modes de prestation des services (DMPS).
5. Étant donné qu'une nouvelle structure organisationnelle a été établie, le directeur municipal devrait chaque année procéder à un examen de l'efficacité de la nouvelle structure et en rendre compte au Conseil notamment en ce qui concerne la fonctionnalité des niveaux de gestion rationalisés et les conclusions et constatations du Groupe des initiatives stratégiques.
6. On devrait permettre à la nouvelle structure organisationnelle de fonctionner telle qu'elle a été élaborée pendant une période suffisamment longue afin que le Conseil puisse en évaluer correctement l'efficacité.
7. Les deux éléments suivants seront portés à l'attention du Conseil le plus tôt possible :
 - Étude touchant l'emplacement des stations d'incendie
 - Une résolution touchant la question « de la double direction », une entente satisfaisante devant être conclue entre les syndicats de pompiers et les pompiers bénévoles
8. Dans l'immédiat, le Conseil veille à ce que le nouveau Conseil de la bibliothèque soit correctement constitué et à ce que sa composition soit complète. (Cela vaut pour tous les conseils et organismes de la nouvelle ville.)
9. Que toutes les recommandations formulées dans le domaine de la technologie de l'information et toutes les mises à niveau de matériel et de systèmes nécessaires soient menées promptement afin de réaliser des économies maximales grâce aux nouveaux gains d'efficacité envisagés dans le domaine de l'administration.
10. Faire preuve de beaucoup de dynamisme dans la recherche de nouvelles possibilités de service et de commerce électroniques grâce au portail Internet et à d'autres médias de la ville.
11. Comme il serait avantageux que l'ensemble de la ville soit servie par une seule compagnie d'électricité, le Conseil exhorte la ville et Hydro Ottawa à poursuivre leurs travaux afin que tous les résidents d'Ottawa qui sont actuellement servis par Hydro One soient intégrés à l'aire de service d'Hydro Ottawa.
12. La ville devrait mener le processus de dotation le plus rapidement possible, et maintenir un processus d'embauche ouvert et transparent tout en gardant à l'esprit son objectif qui consiste à supprimer 1 100 postes.
13. Étant donné que la ville réalisera des économies annuelles d'au moins 66 millions de dollars grâce à la réduction de 1 100 postes, le Conseil exhorte la nouvelle administration et le Conseil à donner suite au plan de réduction des effectifs présenté par le Conseil.
14. Le Conseil a poursuivi ses délibérations budgétaires, l'un des objectifs étant d'atteindre au moins l'objectif minimal déterminé par le Conseil touchant les économies liées à la fusion, à savoir 86,5 millions de dollars par année après la troisième année.
15. À partir des délibérations entourant le budget et mis à part les recommandations que l'on trouve dans les documents et rapports budgétaires, le Conseil de transition soumet au Conseil les observations suivantes. Pour ce qui est de l'exercice budgétaire, le Conseil recommande que :

- Le Conseil s'efforce d'harmoniser le plus tôt possible les frais modérateurs, les tarifs et les frais des programmes pour les services municipaux d'un bout à l'autre de la ville
 - Le Conseil examine l'écart différentiel et de plus en plus grand entre les taux d'imposition commerciaux et industriels, dans le but de réduire les taux industriels et de les rendre conformes à ceux de nos concurrents.
16. En ce qui a trait aux fonds de réserve, le Conseil de transition suggère au Conseil d'élaborer une politique rigoureuse en ce qui a trait aux fonds de capital de réserve de sorte que :
 - Les fonds couvrent les frais courants d'entretien et de rénovation des immobilisations actuelles
 - Les coûts des projets soient établis pour l'ensemble du cycle de vie
 - Qu'on examine tous les besoins futurs en infrastructure en tenant compte des engagements de fonds pour les dépenses de capital
 17. Pendant son mandat, le Conseil devrait revoir les frontières des quartiers municipaux en se fondant sur la géographie et la démographie de sorte que de nouvelles frontières soient établies pour les élections de 2006.
 18. Le Conseil de transition exhorte le Conseil à confier la gestion et l'administration au personnel de la ville le plus professionnel et le plus compétent, à solliciter l'avis du personnel dans la recherche d'options touchant l'adoption de mesures et la prise de décisions et à se concentrer sur l'élaboration des politiques et leurs responsabilités législatives.
 19. À l'échelle provinciale, on adoptera de nouvelles dispositions législatives afin de rendre les salaires du maire et des conseillers entièrement imposables.
 20. Toutes les dépenses d'un représentant élu devraient être divulguées, y compris les budgets des bureaux de conseillers qui devraient être transparents et facilement compréhensibles pour le public.

Conclusion

Pour conclure, rappelons que les décisions prises dans le cadre de la transition n'ont pas émané d'un groupe de sept membres du Conseil mais qu'elles reflètent la somme des efforts consentis par le personnel municipal ancien et actuel et par des citoyens intéressés de notre collectivité. En fait, il importe de reconnaître que l'on aurait pu réaliser la fusion de notre collectivité sans l'engagement de chacun. Les membres du Conseil de transition d'Ottawa souhaitent donc remercier tout le monde pour cet engagement.

Cette année de transition n'était qu'une étape d'un processus communautaire de fusion beaucoup plus large. Elle a permis de mener une sérieuse réflexion sur la composition de notre collectivité si spéciale et aux conditions qui permettront de garantir la saine évolution d'Ottawa, par-delà la fusion, au cours des années à venir. Les constatations faites au cours de la fusion sont très intéressantes et elles doivent faire l'objet d'un examen plus poussé de sorte que nous puissions tirer tous les enseignements possibles de cette expérience unique de création d'une nouvelle ville. Ayant cette idée à l'esprit, nous sommes confiants que ce rapport favorisera le dialogue et l'adoption de mesures qui renforceront et enrichiront les citoyens de notre nouvelle ville.

Le Conseil espère que grâce aux efforts déployés pendant cette année de transition, le nouveau Conseil sera en mesure de poursuivre la transition et de mener à bien les nombreuses tâches afférentes à la fusion. Certes, le Conseil et tous ceux qui ont participé à cette étape de transition jusqu'à ce jour se réjouissent de tous les succès du Conseil au cours des premières années de la nouvelle ville.

Le 1er janvier 2001, nous avons célébré la naissance d'Ottawa, notre nouvelle ville et la nouvelle capitale de la nation. Comme la dernière année en a témoigné éloquemment, nous sommes privilégiés par notre économie diversifiée, nos quartiers pleins de vie et nos citoyens tournés vers l'avenir. Nous avons toutes les raisons d'être fiers d'Ottawa.

Mots de la fin de Claude Bennett

Dans l'ensemble, je suis très heureux de tout ce que le Conseil de transition fait parvenir au nouveau Conseil municipal. Le Conseil de transition laisse derrière lui une structure administrative novatrice, bon nombre de services municipaux étant désormais intégrés. La municipalité est maintenant dotée d'une bureaucratie moins lourde. Son fonctionnement est plus efficient et le système de paie a été allégé de quelque 1 100 employés. Nous avons également montré qu'il était, à la faveur de la fusion et de la restructuration, possible de réaliser des économies de 86,5 millions de dollars après la troisième année. Il s'agit donc d'un très bon départ pour la deuxième fusion municipale en importance au Canada.

1 Ce rapport sommaire ne peut en aucune manière rendre compte de la totalité des consultations, des recherches et des délibérations menées par les nombreux agents du Conseil au cours de la dernière année. Un nombre incalculable de détails, de suggestions et d'idées ayant caractérisé le processus de transition n'ont pu être mentionnés dans le présent rapport. Nous tenons à présenter nos excuses aux personnes dont le travail n'a pas été mentionné dans le présent rapport. Les membres du Conseil apprécient grandement l'aide et le dévouement de tous ceux qui ont participé au processus de transition.*