



Bureau du vérificateur général

Rapport annuel

Déposé devant le Comité de la vérification - le 12 mars 2015


Office of the Auditor General

Le 12 mars 2015

À l'intention du maire et des membres du Conseil,

J'ai le plaisir de vous présenter le *Rapport annuel* du vérificateur général de la Ville d'Ottawa.

Le présent rapport comprend un aperçu des activités du Bureau du vérificateur général, six rapports de vérification et deux examens sur des questions signalées à la Ligne directe de fraude et d'abus.

Le tout respectueusement soumis,



Ken Hughes
Vérificateur général



Personnel du Bureau du vérificateur général

Suzanne Bertrand
Sonia Brennan
Alina Chimet
Ken Hughes
Ray Kostuch
Louise Proulx
Lise Renaud
Margaret Sue

Table des matières

Aperçu des activités	1
Sommaire de chaque vérification	6
Remerciements	6
La Vérification en matière d'éthique	7
La Vérification de la gouvernance des technologies de l'information	25
La vérification de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi.....	43
La Vérification du processus de planification des activités du Bureau des objets perdus d'OC Transpo	59
La Vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus.....	69
La Vérification des contrats et processus propres au Service du parc automobile	73
Examens	85
Examen du financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama.....	87
Examen de l'acquisition par la Ville d'une propriété en vue de l'aménagement de terrains de soccer.....	97
Plans de vérification	103
Annexe A – Règlement 2013-375 et Règlement 2015-11	105

Aperçu des activités

En janvier 2014, on a entamé les vérifications et le suivi préalablement approuvés par le Conseil municipal dans le cadre du *Plan de vérification de 2013* du Bureau du vérificateur général (BVG). On a également terminé l'élaboration du *Plan de vérification de 2014*, approuvé par le Conseil municipal en mars 2014. Ce plan de vérification met l'accent tant sur de nouveaux projets que sur le suivi.

En vue de l'élaboration des plans de vérification, le BVG a conçu une analyse globale des risques, ce qui comprend une évaluation des programmes et services de la Ville par rapport aux critères de sélection et aux risques. On fournira la liste des secteurs qui pourraient faire l'objet d'une vérification à une réunion du Comité de vérification.

On a effectué beaucoup de travail pour mettre à jour et effectuer la *Vérification des pratiques d'approvisionnement – Contrat de déchets organiques séparés à la source*. Conformément à l'avis juridique du greffier municipal et chef du contentieux, ces travaux ont été présentés une fois que les arbitrages ou litiges connexes ont pris fin. L'arbitrage s'est conclu en 2014, ce qui a permis de déposer la vérification connexe en juillet 2014. Son sommaire figure dans le présent rapport.

Cette année, le BVG a aussi effectué six vérifications et deux examens relatifs à des questions signalées à la Ligne directe de fraude et d'abus, soit les suivants :

- Vérification en matière d'éthique
- Vérification de la gouvernance des technologies de l'information
- Vérification de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi
- Vérification du processus de planification des activités du Bureau des objets perdus d'OC Transpo
- Vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus
- Vérification des contrats et processus propres au Service du parc automobile
- Examen de l'acquisition par la Ville d'une propriété en vue de l'aménagement de terrains de soccer
- Examen du financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama

On doit souligner que les recommandations qui découlent des vérifications représentent le plan d'action suggéré par le vérificateur général dans le but de résoudre les problèmes répertoriés; cependant, une fois que ces recommandations et les réponses de la direction ont été approuvées, elles deviennent des directives du Conseil à la direction. Ainsi, les progrès de la mise en application de ces recommandations devraient être perçus comme la réalisation des directives du Conseil.

Au fil de l'élaboration des vérifications, il pourrait être plus convenable d'un point de vue organisationnel, selon la nature des constatations, d'en présenter certains aspects dans des rapports distincts. D'autres questions moins importantes peuvent aussi être abordées par l'intermédiaire de lettres de recommandations directement soumises à la direction. En 2014, on en a émis quatre.

Conformément à l'avis juridique du greffier municipal et chef du contentieux, les vérifications et les vérifications de suivi suivantes ont été présentées une fois que les arbitrages ou litiges connexes ont pris fin :

- Les pratiques en matière d'approvisionnement – Contrat du site d'enfouissement Springhill
- Le Suivi de la vérification portant sur l'inondation du secteur ouest et sur les processus d'examen des projets d'aménagement dans le bassin hydrographique de la rivière Carp
- Le Suivi de la vérification de la réfection du pont MacKenzie King

Ligne directe de fraude et d'abus

La Ligne directe de fraude et d'abus de la Ville offre au personnel de la Ville et au public un moyen anonyme et confidentiel de signaler des cas présumés de fraude ou d'abus. La ligne directe de fraude et d'abus est un élément de la politique en matière de fraude et d'autres irrégularités semblables de la Ville, et le BVG demeure responsable de son administration. Le BVG examine les questions signalées par l'intermédiaire de la Ligne directe de fraude et d'abus, mais l'approbation du Conseil municipal est nécessaire avant la tenue de toute vérification qui pourrait découler de tels signalements.

Le BVG mène actuellement un examen sur la Ligne directe de fraude et d'abus afin d'établir si des améliorations opérationnelles sont possibles.

On a en effet constaté que les gestionnaires n'utilisent pas la Ligne pour signaler les cas de fraude et d'abus ou qu'ils ne les signalent pas en temps opportun, comme l'exige la politique. Le vérificateur général a abordé la question avec le directeur municipal, et la direction a affirmé prendre des mesures pour veiller à l'application de la politique. En 2015, le BVG améliorera les communications relatives à la Ligne directe en augmentant les interactions avec le personnel de la Ville.

On déposera un rapport complet sur les activités de la Ligne directe à une réunion future du Comité de la vérification.

Procédure de dépôt

En décembre 2014, le Conseil a approuvé le rapport sur l'*Examen de la structure de gestion publique du Conseil municipal pour 2014-2018*. Ce rapport a entraîné la mise en œuvre de révisions au protocole de dépôt du rapport annuel du BVG. Auparavant, le vérificateur général déposait ses rapports devant le Sous-comité de la vérification, qui les transmettait au Comité des finances et du développement économique, qui soumettait le tout au Conseil municipal. L'*Examen de la structure de gestion publique du Conseil municipal* a mené à une nouvelle structure. Le vérificateur général présente ses rapports directement au Comité de vérification, comité permanent du Conseil municipal, plutôt qu'à un sous-comité. On souhaite ainsi favoriser des discussions plus poussées et ciblées en matière de vérification. Cela permet aussi d'avoir un meilleur mécanisme de supervision et une plus grande transparence au sein de l'appareil municipal.

Tous les ans, le BVG doit déposer un rapport sur tous les rapports de vérification réalisés. Ce processus a généralement lieu à l'automne, à moins qu'il s'agisse d'une année électorale, en quel cas le rapport est repoussé après la fin des délibérations sur le budget du nouveau Conseil municipal. Comme 2014 était une année électorale et que le budget de 2015 a maintenant été adopté, on peut déposer le présent rapport.

En plus de présenter des rapports de vérification tous les ans, on dépose un rapport sur les activités de la Ligne directe de fraude et d'abus, habituellement au milieu de l'exercice.

Le BVG doit en outre effectuer le suivi des vérifications passées. Ces vérifications de suivi constituent une évaluation des progrès de la direction dans la mise en œuvre des recommandations de la vérification. Les vérifications de suivi sont soumises dès qu'elles sont terminées, habituellement une ou deux fois l'an. Le Comité de vérification peut ainsi axer ses discussions sur cette activité importante.

Le règlement régissant le BVG est fourni à l'Annexe A.

Budget

Depuis 2012, le budget annuel du Bureau du vérificateur général est conforme à la stratégie du budget prévue pour le mandat du Conseil. Le Tableau 1 ci-après établit la comparaison entre les budgets de vérification en 2014 dans de grandes municipalités canadiennes.

Il est important de souligner que les fonctions assumées par les organes de vérification cités dans le tableau diffèrent. En voici quelques exemples :

- Le BVG de la Ville d'Ottawa est responsable de l'administration de la Ligne directe de fraude et d'abus. Ce ne sont pas tous les organes de vérification qui exploitent un tel service, et donc qui doivent en assumer les coûts administratifs.

- Bien que le vérificateur général de la Ville de Toronto ne mène pas de vérifications d'attestation, les coûts afférents à la vérification externe connexe sont inclus dans son budget d'exploitation. La Ville de Toronto dispose également d'une division de vérification interne distincte qui relève du directeur municipal, ce qui n'est pas illustré par les données ci-dessous.
- Compte tenu de la législation québécoise, le budget de fonctionnement du vérificateur général d'une municipalité correspond, au minimum, à un pourcentage fixe (de 0,11 % jusqu'à 0,17 %) du budget de fonctionnement brut de celle-ci. De plus, les vérificateurs généraux du Québec mènent des vérifications d'attestation.
- Le budget du BVG de la Ville d'Ottawa correspond à 0,06 % du budget de fonctionnement de la municipalité. Sans tenir compte des différences entre les fonctions des organes de vérification des grandes villes canadiennes, le budget du BVG de la Ville d'Ottawa est inférieur à la moyenne, qui est de 0,10 %, et la médiale de 0,09 %.

Tableau 1 : Comparaison des budgets de vérification en 2014 dans diverses municipalités canadiennes

Municipalité ou municipalité régionale	Territoire (km ²)	Population en 2014	Budget de fonctionnement brut de la municipalité en 2014 (en milliers de dollars)	Budget de fonctionnement brut de vérification en 2014 (en milliers de dollars)	Budget de vérification en pourcentage du budget de fonctionnement de la municipalité	ETP en 2014
Toronto	630,21	2 800 000	11 000 000	4 600	0,04 %	28,5
Ottawa	2 790,22	943 300	2 900 000	1 711	0,06 %	8
Vancouver	114,97	603 500	1 177 500	724	0,06 %	5
Calgary	825,29	1 195 196	3 728 000	2 312	0,06 %	14
Grand Sudbury	3 227,38	160 300	502 000	367	0,07 %	2
Halifax	5 490,28	408 700	844 900	864	0,10 %	10
Edmonton	684,37	877 900	2 076 000	2 234	0,11 %	14
Montréal	365,13	1 900 000	5 000 000	6 000	0,12 %	34
Winnipeg	464,08	708 400	969 300	1 500	0,15 %	7

Notes :

- Toronto inclut les coûts de vérification externe liés à la vérification d'attestation.
- Les données sur la population d'Ottawa et de Halifax datent de 2013.
- Les données sur la population de Vancouver sont tirées du *Recensement de 2011*.

- Grand Sudbury : Aucun équivalent temps plein (ETP), mais 3 654 heures à temps partiel (2 employés à temps partiel assignés)
- Budget de fonctionnement brut de Montréal : Budget de vérification établi à 0,11 % du budget municipal par la loi, ce qui comprend les frais supplémentaires de 600 000 \$ pour la vérification d'attestation.

Sommaire de chaque vérification

La présente section comprend le sommaire de chacune des vérifications suivantes. Comme l'exige le protocole, le vérificateur général doit rapporter toute recommandation sur laquelle la direction et le BVG ne s'entendent pas. Pour la période de rapport en cours, il n'y a aucun désaccord.

- Vérification en matière d'éthique
- Vérification de la gouvernance des technologies de l'information
- La vérification de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi
- Vérification du processus de planification des activités du Bureau des objets perdus d'OC Transpo
- Vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus
- Vérification des contrats et processus propres au Service du parc automobile

Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la coopération et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

La Vérification en matière d'éthique

Introduction

Le Plan de travail de vérification de 2013 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal en octobre 2012, englobait la vérification de l'éthique. Les présents travaux sont conformes à la norme de vérification 2110.A1 de la Ville d'Ottawa, qui stipule ce qui suit : « La fonction de vérification doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de la Ville sous l'angle de l'éthique. »

Contexte

Les municipalités sont vulnérables aux situations compromettant la perception de leur transparence, de leur impartialité et de leur responsabilité par la population; par exemple, les décisions liées à l'embauche, à la sous-traitance, à l'urbanisme et à l'approvisionnement sont souvent scrutées par la population en fonction des risques qu'elles présentent par rapport à la capacité de la municipalité à maintenir des normes éthiques élevées. Comme de telles pratiques opérationnelles sont essentielles à leur capacité à servir leur population, les municipalités doivent établir, communiquer et appliquer des normes éthiques, de même qu'en assurer le suivi, de manière efficace et efficiente.

Cadres de gestion de l'éthique

Un cadre de gestion de l'éthique ou programme d'éthique fait référence à l'ensemble des politiques, activités et autres structures de gouvernance d'une organisation qui favorisent une culture éthique. En général, un tel cadre de gestion contribue à atténuer les risques éthiques en établissant les comportements appropriés; en communiquant les attentes aux employés; et en assurant la satisfaction de ces attentes. Il comprend un ensemble de volets essentiels, comme les politiques et lignes directrices, le leadership, les mécanismes de recours, les communications et l'apprentissage. Les organisations utilisent des outils précis dans la gestion de ces volets : il peut s'agir d'un code de conduite personnalisé, d'une fonction de responsable de l'éthique ou d'un système de déclaration des incidents anonyme, entre autres.¹ Un cadre de gestion de l'éthique devrait en outre être adapté aux besoins et objectifs particuliers de l'organisation, en plus de devoir faire l'objet d'un suivi régulier permettant d'en assurer l'efficacité.

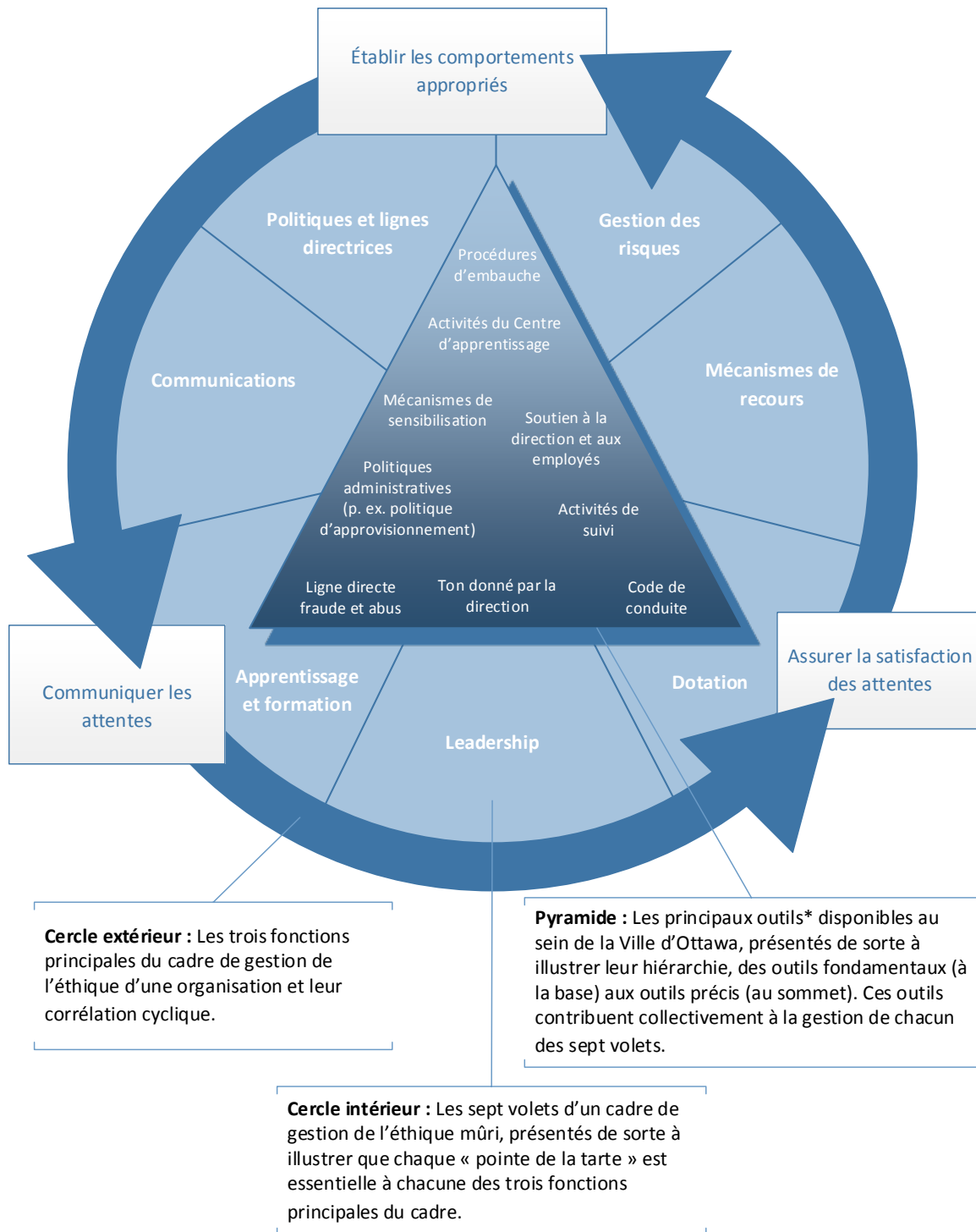
Le cadre de gestion de l'éthique de la Ville

Les outils inclus dans un cadre de gestion de l'éthique sont généralement établis et mis à jour au fil de l'évolution d'une municipalité ou de toute autre organisation, au fur et à mesure qu'elle mûrit son approche de promotion d'une culture éthique.

¹ Exemples adaptés du guide pratique *Évaluer les programmes et les activités relatifs à l'éthique*, The Institute of Internal Auditors, juin 2012.

Le graphique ci-après (pièce 1) illustre ce que le BVG considère comme un cadre de gestion de l'éthique mûri. Il contient des exemples de politiques, d'instruments et d'activités cernés dans le cadre de gestion actuel de la Ville d'Ottawa, en plus de souligner qu'une gestion efficace de l'éthique nécessite un processus dynamique et coordonné où la force du cadre global dépend de celle de ses composantes individuelles. On trouve à l'Annexe A la description des sept volets d'un cadre de gestion de l'éthique mûri, de même que de certains des outils clés disponibles au sein de la Ville d'Ottawa.

Pièce 1 Illustration d'un cadre de gestion de l'éthique selon le BVG



* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des outils disponibles à la Ville.

Tel qu'illustré dans la pièce 1, la Ville met en œuvre un éventail d'outils constituant son cadre de gestion de l'éthique. Le *Code de conduite des employés* et la Ligne directe fraude et abus font partie de ces outils, dont voici une courte mise en contexte :

Code de conduite des employés

En 2008, la Direction des litiges et des relations de travail a procédé à un examen complet du *Code de conduite des employés* (ci-après le « Code de conduite »), qui a été modifié de sorte à être davantage fondé sur les valeurs, et axé sur les comportements attendus lorsque les employés sont confrontés à des dilemmes éthiques. Il insiste également sur l'importance de divulguer tout conflit d'intérêts potentiel ou autre dilemme éthique à son supérieur direct afin de gérer les risques éthiques de manière proactive.

Le *Code de conduite* présente les comportements attendus de la part des employés municipaux et renvoie à plusieurs politiques administratives fournissant des renseignements plus détaillés sur les attentes et responsabilités. Ces politiques sont énumérées dans le rapport de vérification détaillé à la section 1.1.2.3, qui porte sur le *Code de conduite* et les politiques connexes.

Ligne directe fraude et abus

Le 1^{er} novembre 2005, la Ville a lancé la Ligne directe fraude et abus (ci-après la « Ligne directe ») en vue de fournir à ses employés un mécanisme anonyme de signalement des fraudes, abus et autres incidents inappropriés présumés. La Ligne directe est accessible par téléphone et par le Web; les signalements sont d'abord transmis à un organisme indépendant, puis communiqués au BVG, qui fait enquête au besoin, selon la nature de l'infraction présumée. En général, les cas sont ensuite acheminés au Bureau du directeur municipal à des fins d'examen et d'intervention. Les cas sont aussi transmis au Bureau du maire et au président du Sous-comité de la vérification, à titre d'information. En mai 2009, la Ligne directe a été mise à la disposition du reste de la population.

La Ligne directe fournit aux employés et au reste de la population un outil leur permettant de signaler, sous le couvert de l'anonymat, toute activité inappropriée présumée dont ils sont témoins. Elle peut atténuer les risques éthiques en dissuadant les gens de commettre des actions fautives et en cernant les problèmes éthiques au besoin.

Objectifs et portée de la vérification et approche

La vérification avait trois objectifs :

- Évaluer la **conception** du cadre de gestion de l'éthique en vigueur à la Ville.
- Évaluer la **mise en œuvre** du cadre de gestion de l'éthique en vigueur à la Ville.
- Évaluer l'**efficacité** du cadre de gestion de l'éthique en vigueur à la Ville.

La vérification comprenait une évaluation globale du cadre de gestion de l'éthique de la Ville, dont l'examen des outils suivants :

- *Code de conduite* et politiques connexes
- Processus de dotation et de ressources humaines pertinents
- Processus de communication, de formation et de recours
- Les aspects suivants n'étaient pas inclus dans la portée de la vérification :
 - Membres du Conseil municipal
 - *Politique sur les ressources liées aux élections*
 - Agences, conseils et commissions
 - Commissaire à l'intégrité et *Registre des lobbyistes*

L'approche adoptée pour la vérification était fondée sur un guide pratique intitulé *Évaluer les programmes et les activités relatifs à l'éthique*.² Plusieurs méthodes ont servi à la collecte des renseignements nécessaires, y compris des entrevues avec certains chefs de service et gestionnaires, un sondage auprès de l'ensemble des employés, l'examen de documents clés et l'analyse de dossiers des employés.

Résumé des conclusions clés

Résultats du sondage auprès des employés

Le sondage auprès des employés avait pour objectif de faciliter l'évaluation de la culture éthique au sein de la Ville et de détailler la perception des employés par rapport à divers aspects du cadre de gestion de l'éthique de la Ville. Dans son guide pratique *Évaluer les programmes et les activités relatifs à l'éthique*, l'Institute of Internal Auditors (IIA) recommande le recours à un sondage pour l'évaluation de la culture éthique d'une organisation. Le sondage comprenait dix questions fermées, soit des énoncés par rapport auxquels les employés devaient indiquer leur accord, leur désaccord ou leur neutralité. Une onzième question permettait de formuler des commentaires. Le sondage a été envoyé à un total de 17 262 employés de la Ville d'Ottawa; 2 829 d'entre eux y ont répondu, pour un taux de participation global de 16 %.

Dans l'ensemble, les résultats du sondage auprès des employés étaient plutôt positifs et laissent entendre que la culture éthique est relativement forte au sein de la Ville. En regroupant les résultats pour toutes les questions, on constate que les répondants ont répondu positivement à 70 % des questions. Les résultats démontrent aussi que la grande majorité des employés connaissent le *Code de conduite* (95 %) et l'ont lu (84 %).

² Le guide pratique *Évaluer les programmes et les activités relatifs à l'éthique* a été publié en juin 2012 par l'Institute of Internal Auditors afin d'encadrer les vérificateurs dans l'évaluation de la conception, de la mise en œuvre et de l'efficacité des objectifs, programmes et activités relatifs à l'éthique, tel que l'exige la norme de vérification 2110.A1 de la Ville d'Ottawa.

La plupart des employés conviennent en outre que leur supérieur direct (81 %) et leurs collègues (72 %) ont un comportement éthique.

Cela dit, les résultats ont aussi permis de cerner des points à améliorer. Les résultats ont plus particulièrement fait ressortir des perceptions défavorables par rapport au comportement de la haute direction, la peur de ne pas être protégé des représailles à la suite du signalement d'une infraction, des préoccupations quant au traitement préférentiel dont jouiraient certains employés, de l'incertitude quant aux personnes à qui demander de l'aide pour la gestion de dilemmes éthiques, ainsi que le fait qu'on ne discute pas régulièrement des problèmes et préoccupations éthiques dans l'ensemble de la Ville.

Les résultats du sondage ont été analysés et synthétisés avec ceux des entrevues et des analyses en vue de cerner les forces et possibilités d'amélioration dans le cadre de gestion de l'éthique de la Ville.

Forces et possibilités d'amélioration

Les renseignements recueillis ont permis de cerner des forces et points à améliorer dans le cadre de gestion de l'éthique de la Ville. Les voici :

Forces

Les forces suivantes ont été cernées lors de la vérification :

Le *Code de conduite* et les politiques connexes ont permis de détailler de manière efficace les attentes de la haute direction par rapport aux employés et de fournir de l'encadrement pour la gestion de questions éthiques importantes, comme la fraude, les pratiques d'embauche inappropriées et l'acceptation de cadeaux et d'autres marques d'hospitalité. L'examen du *Code de conduite* et des politiques connexes n'a permis de cerner aucune lacune importante. De plus, la participation active du greffier municipal et chef du contentieux à la conception et au déploiement du *Code de conduite* a vraiment donné le ton en matière d'éthique, renforcé la crédibilité du *Code* et rappelé aux employés son importance pour la haute direction. Les personnes interrogées ont déclaré que sa participation active a favorisé une grande sensibilisation des employés au *Code de conduite*, ce qui a également été reflété dans les résultats au sondage, tel que mentionné précédemment.

La Ligne directe fraude et abus de la Ville fournit aux employés et au reste de la population un mécanisme anonyme de signalement. Selon des recherches sur les pratiques courantes, y compris celles présentées dans le modèle de maturité d'un programme de conformité de l'IIA et celles employées dans d'autres municipalités, un mécanisme anonyme de signalement est un bon outil à inclure dans un cadre de gestion de l'éthique mûri. La Ligne directe constitue donc une saine pratique de gestion, et les signalements ont entraîné la tenue de vérifications et d'enquêtes, de même que la prise de mesures disciplinaires. En outre, les personnes interrogées ont déclaré que les employés connaissent bien la Ligne directe et son but, et qu'ils la considèrent comme un outil important dans le maintien d'une forte culture éthique au sein de la Ville.

Possibilités d'amélioration

La vérification a également permis de cerner des points à améliorer dans le cadre de gestion de l'éthique de la Ville; il s'agit de secteurs où les employés municipaux devraient concentrer leurs efforts de sorte à mûrir encore davantage le cadre de gestion.

Les résultats du sondage suggèrent que certains employés craignent de subir des représailles s'ils signalent une infraction. Plus précisément, seuls 56 % des répondants étaient d'accord pour dire que les employés signalant des comportements inappropriés présumés sont protégés des représailles. Parmi les répondants ayant formulé des commentaires, 10 % (36 sur 358) ont indiqué que le signalement d'un incident aurait des répercussions négatives sur eux. Il importe de souligner que ces résultats ne font pas de distinctions entre les divers mécanismes de signalement à la disposition des employés, mais que, lorsqu'il y a craintes de représailles, des incidents risquent de ne pas être signalés.

Le Centre d'apprentissage offre aux employés plusieurs cours et possibilités de formation abordant des questions éthiques. L'*Orientation des nouveaux employés* et les cours obligatoires depuis peu pour les nouveaux gestionnaires et superviseurs (promus ou embauchés à ces postes) comprennent un volet de sensibilisation au *Code de conduite*. Par contre, les employés n'ont pas à suivre régulièrement de formation axée sur l'éthique dans le secteur public ni sur le *Code de conduite*, et les employés de longue date n'ont pas à suivre régulièrement de cours de recyclage abordant le *Code de conduite*. Ainsi, ces employés risquent de moins bien comprendre les attentes de la direction et, avec le temps, de développer de mauvaises habitudes contrevenant au *Code de conduite*.

La Ville doit revoir chaque politique et procédure au besoin, ou au moins tous les trois ans. Le service responsable de la politique ou procédure est censé procéder à cet examen. Programmes municipaux et Services opérationnels a élaboré des procédures et modèles appuyant le processus d'examen, qui vise à assurer la pertinence et l'actualité des politiques et procédures. La vérification a cependant permis de constater que les politiques mentionnées dans le *Code de conduite* n'ont pas toutes été revues au cours des trois dernières années. En effet, au moment de rédiger le présent rapport, l'évaluation de 6 de ces 17 politiques était en retard. Une autre politique pertinente, portant sur la vérification du dossier de police et du casier judiciaire, n'avait pas non plus été revue au cours des trois dernières années. Par conséquent, ces politiques risquent de présenter des incohérences par rapport au *Code de conduite* et aux politiques et procédures connexes et de perdre leur pertinence au fil du temps.

La Ville a recours à plusieurs méthodes de communication pour compléter le *Code de conduite*, dont des livrets, des affiches, une foire aux questions sur l'intranet, des ateliers et des articles dans le cyberbulletin *Au courant*, de même qu'un numéro annuel du *Bulletin des gestionnaires* par le directeur municipal rappelant aux gestionnaires de revoir le *Code de conduite* avec les employés dans le cadre du processus relatif aux accords de contribution individuelle (ACI), en fin d'année, et une liste de vérification des employés. La majorité des communications sur l'éthique sont toutefois élaborées de manière ponctuelle ou sur demande. De plus, il n'existe

aucune stratégie globale de communication établissant la fréquence des communications ni les messages transmis aux employés, ce qui risque d'entraîner des incohérences dans les messages véhiculés au sein de l'appareil municipal en matière d'éthique.

Tel qu'établi dans les lignes directrices du Programme d'amélioration du rendement (PAR), tous les employés à temps plein doivent se prêter à une évaluation annuelle du rendement appelée « accord de contribution individuelle » ou « ACI ». Les derniers gabarits des ACI comprennent un volet sur l'adhésion des employés au *Code de conduite*. On a analysé un échantillon aléatoire de 100 dossiers d'employés à temps plein afin de déterminer si les exigences en matière d'ACI sont respectées et si l'adhésion au *Code de conduite* est évaluée. Les ACI viennent démontrer que les superviseurs et gestionnaires ont une discussion annuelle sur le *Code de conduite* ou d'autres questions éthiques avec les employés. Les résultats de l'analyse des dossiers montrent que 51 % des employés ne remplissaient pas d'ACI chaque année, et que 33 % de ceux qui avaient un ACI n'avaient pas utilisé le gabarit à jour. Ainsi, seule une fraction des employés à temps plein sont soumis à une évaluation annuelle de leur adhésion au *Code de conduite*, et certains superviseurs et gestionnaires directs n'utilisent pas invariablement le processus d'évaluation du rendement pour rappeler aux employés l'importance de respecter le *Code de conduite*.

La Ville procède à un sondage sur l'engagement de l'ensemble des employés tous les deux ans, et celui-ci comprend plusieurs questions sur des points éthiques précis. Cependant, ces questions ne permettent pas d'évaluer la culture éthique globale au sein de l'appareil municipal, et la Ville dispose donc de connaissances limitées pour l'évaluation continue de la culture éthique et de l'efficacité générale de son cadre de gestion de l'éthique.

Plusieurs groupes au sein de la Ville assument des responsabilités liées au cadre de gestion de l'éthique. Les personnes interrogées ont déclaré qu'on sait généralement que le greffier municipal et chef du contentieux de même que Litiges et Relations de travail sont en charge du *Code de conduite* et des initiatives liées à l'éthique. Par contre, le cadre de gestion de l'éthique et les responsabilités en matière de gestion de l'éthique de la Ville n'ont pas été définis ni documentés officiellement, ce qui peut créer de la confusion dans la gestion des responsabilités et des attentes liées à la gestion de l'éthique.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que la Ville revoie ses mécanismes de signalement des incidents existants et les procédures d'enquête connexes afin de cerner des façons de s'assurer que les employés sont bien protégés des représailles.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

En consultation avec le BVG, la direction examinera le processus associé à la Ligne directe, de même que d'autres mécanismes de signalement des incidents à l'échelle des services, d'ici le quatrième trimestre de 2014 afin de s'assurer que les employés sont bien protégés des représailles. Cet examen nécessitera la conception ou la mise à jour de matériel de communication (p. ex. *Bulletin des gestionnaires*, articles dans le cyberbulletin *Au courant* et foire aux questions sur le *Code de conduite*) de sorte à insister sur la protection des dénonciateurs et l'engagement de la Ville envers la protection des employés qui signalent une infraction ou participent à une enquête. Les futures communications sur le *Code de conduite* souligneront en outre la clause actuelle de protection des dénonciateurs afin de sensibiliser l'ensemble des employés (gestionnaires et superviseurs autant que leurs subordonnés) au fait que les représailles liées au signalement d'infractions ne sont pas tolérées.

Recommandation 2

Que la Ville revoie ses communications avec les employés en faisant la promotion de l'engagement de la Ville envers la protection des employés qui signalent une infraction présumée au *Code de conduite des employés* ou aux politiques et procédures administratives connexes.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La direction veillera à ce que le matériel de communication (p. ex. Bulletin des gestionnaires, articles dans le cyberbulletin *Au courant* et foire aux questions sur le Code de conduite) insiste sur la protection des dénonciateurs et l'engagement de la Ville envers la protection des employés qui signalent une infraction ou participent à une enquête d'ici le quatrième trimestre de 2014. Les futures communications sur le Code de conduite souligneront en outre la clause actuelle de protection des dénonciateurs afin de sensibiliser l'ensemble des employés (gestionnaires et superviseurs autant que leurs subordonnés) au fait que les représailles liées au signalement d'infractions ne sont pas tolérées.

Recommandation 3

Que la Ville conçoive du matériel de formation abordant le *Code de conduite des employés* et d'autres questions éthiques, le revoie périodiquement et en assure la prestation régulière à l'ensemble des employés.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Les Ressources humaines, en collaboration avec Litiges et Relations de travail, concevront un module d'apprentissage électronique sur le Code de conduite d'ici le quatrième trimestre de 2014. Le module sera présenté régulièrement à l'ensemble des employés.

La Ville offre actuellement plusieurs cours abordant des questions éthiques, dont l'Orientation des nouveaux employés. De plus, en 2013, la Ville a instauré

l'obligation pour les nouveaux gestionnaires et superviseurs (promus ou embauchés à ces postes) de suivre les séances de formation Orientation des nouveaux gestionnaires et Nouvelle transition de superviseur. Ces séances sont offertes par les cadres et gestionnaires de la Ville et comportent toutes deux une section sur le Code de conduite.

De même, le Comité de la haute direction a approuvé l'instauration d'autres formations obligatoires pour les nouveaux gestionnaires et superviseurs (promus ou embauchés à ces postes), soit Superviser dans un milieu syndiqué ou La gestion en milieu syndiqué et Diriger un effectif diversifié, qui constitue la version pour superviseurs et gestionnaires de la Formation sur le respect en milieu de travail. Ces formations seront obligatoires à compter du 1er juin 2014.

Tous les cours et programmes doivent faire l'objet d'un examen périodique. Lors des prochains examens, les Ressources humaines, en collaboration avec Litiges et Relations de travail, s'efforceront autant que possible d'intégrer un volet sur le Code de conduite à chaque séance de formation offerte par la Ville et dans chacun de ses manuels de formation.

Recommandation 4

Que la Ville veuille à ce que toutes les politiques et procédures administratives mentionnées dans le *Code de conduite des employés* fassent l'objet d'un examen périodique et soient modifiées au besoin, mais au moins tous les trois ans, de sorte à en assurer la pertinence et l'actualité de même que la conformité au *Code de conduite*.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Selon le Cadre de travail s'appliquant aux politiques administratives générales actuellement en vigueur à la Ville, toutes les politiques et procédures administratives, y compris le Code de conduite, doivent être revues tous les trois ans, ou plus souvent selon les exigences législatives ou opérationnelles. Programmes municipaux et Services opérationnels coordonne le cycle d'examen des politiques; aide les responsables de politiques grâce à des consultations sur la qualité, la pertinence et la cohérence des politiques; et rend compte au Comité de direction sur l'examen annuel des politiques, et il continuera de le faire.

Trois des politiques dont l'examen était en retard au moment de la vérification (la Politique générale sur la discipline, la Politique d'embauche et d'emploi des membres de la famille et la politique Traitement de l'argent comptant/Politique sur les fonds de petite monnaie) ont été revues depuis; dans le cas des trois autres, on en est aux étapes d'examen et de consultation. Elles devraient être mises à jour d'ici le quatrième trimestre de 2014. La politique Vérification de dossier de police ou de casier judiciaire est en cours d'examen et devrait également être mise à jour d'ici le quatrième trimestre de 2014.

Recommandation 5

Que la Ville élabore une stratégie de communication coordonnée et normalisée établissant les messages véhiculés, les mécanismes et la fréquence des communications relativement au *Code de conduite des employés* et à d'autres questions éthiques à l'intention de l'ensemble des employés de la Ville.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Des messages normalisés sur des questions éthiques seront formulés par les Relations de travail, en collaboration avec les Communications générales, de sorte à en assurer la cohérence dans l'ensemble des moyens de communication (p. ex. Bulletin des gestionnaires, bulletin des employés Au courant et ressources sur Ozone). Cette stratégie de communication, qui sera prête d'ici le quatrième trimestre de 2014, sera revue annuellement.

Recommandation 6

Que la Ville s'assure que tous les employés à temps plein remplissent chaque année un accord de contribution individuelle (ACI) en utilisant les derniers gabarits, qui comprennent un volet sur leur adhésion au Code de conduite des employés.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La Ville exige que tous les employés à temps plein remplissent un ACI chaque année, à l'exception des chauffeurs de véhicules de transport en commun, qui doivent le faire tous les 18 mois. À la fin de chaque année, un numéro du Bulletin des gestionnaires par le directeur municipal rappelle aux gestionnaires et superviseurs qu'ils doivent remplir un ACI pour chaque employé concerné.

La méthode actuelle de suivi du statut des ACI consiste en une vérification aléatoire des dossiers. La Ville est à la recherche d'un fournisseur en vue de l'acquisition d'une solution automatisée de gestion du rendement qu'elle souhaite mettre en œuvre en 2014; le processus devrait être terminé au premier trimestre de 2015. La solution permettra de stocker les derniers gabarits d'ACI, qui comprennent un volet sur l'adhésion des employés au Code de conduite, ainsi que de faire le suivi du statut des ACI, de sorte à pouvoir communiquer avec les gestionnaires responsables lorsque des ACI sont en retard.

Recommandation 7

Que la Ville rédige des questions standard pour les prochains sondages sur l'engagement des employés afin d'évaluer la culture éthique au sein de l'ensemble de la Ville sur une base régulière.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation visant à améliorer le Sondage sur l'engagement des employés afin d'y intégrer ce point clé. Elle rédigera des questions standard d'ici le troisième trimestre de 2014 de sorte à évaluer la culture éthique au sein de l'ensemble de la Ville dans chaque sondage à venir.

Recommandation 8

Que la Ville officialise les responsabilités par rapport à l'éthique de sorte à définir et encadrer le cadre de gestion de l'éthique de la Ville et à en soutenir l'efficacité et l'évolution continue. Le responsable de cette fonction aurait pour tâche de personnaliser l'encadrement relatif au *Code de conduite des employés*, de coordonner les communications et le matériel de formation, et de gérer proactivement les risques pesant sur les objectifs relatifs à l'éthique dans tout l'appareil municipal.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La responsabilité officielle par rapport à l'éthique reviendrait comme il se doit au Service du greffier municipal et chef du contentieux dans le cadre du modèle de gouvernance transparente et responsable. Les responsabilités liées à cette fonction pourraient comprendre : la réponse aux questions d'ordre éthique; la contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de communication et de programmes de formation en matière d'éthique; et la sensibilisation de l'ensemble des employés de la Ville aux instruments à leur disposition pour les aider à travailler et diriger en toute intégrité. Le responsable deviendrait également l'un des principaux points d'accès des employés pour le signalement des infractions et, en collaboration avec le BVG, veillerait à ce que les préoccupations soulevées fassent rapidement l'objet d'une enquête approfondie, et entraînent la prise de mesures correctives et disciplinaires au besoin.

La direction proposera cette fonction et des équivalents temps plein (ÉTP) pendant le processus d'établissement des priorités stratégiques pour le mandat du Conseil municipal et des prévisions budgétaires de fonctionnement pour 2015; les recommandations connexes seront présentées au Conseil au premier trimestre de 2015.

Possibilités d'économies

Un cadre de gestion de l'éthique fort permet de réduire les infractions, qui ont des répercussions économiques directes négatives (p. ex. fraude et abus des biens) et peuvent entraîner des frais d'enquête considérables. En appliquant les recommandations de la présente vérification, la direction pourra renforcer le cadre de gestion de l'éthique de la Ville tout en réduisant les coûts liés aux infractions. La vérification a plus particulièrement permis de cerner deux possibilités d'économies supplémentaires :

D'abord, une formation régulière obligatoire sur le *Code de conduite* et d'autres questions d'éthique améliorera la compréhension des comportements attendus de la part des employés et des possibles conséquences de la non-satisfaction de ces attentes. Cela devrait entraîner une réduction du nombre d'infractions commises par les employés, et par le fait même des efforts à déployer relativement aux questions disciplinaires.

Ensuite, l'officialisation des rôles et responsabilités par rapport à l'éthique réduirait la confusion à cet égard ainsi que les risques de chevauchements et de contradictions.

Conclusion

La Ville d'Ottawa dispose d'outils efficaces pour soutenir son cadre de gestion de l'éthique. Plus particulièrement, la participation active du greffier municipal et chef du contentieux à la conception et au déploiement du *Code de conduite des employés* renforce la crédibilité du *Code* et sa compréhension au sein de la Ville. De plus, la Ligne directe fraude et abus est un mécanisme de signalement des infractions présumées. Un certain nombre d'outils pourraient être normalisés plus officiellement, y compris les exigences en matière de formation, les activités de communication et l'évaluation régulière de l'adhésion des employés au *Code de conduite*. La Ville doit également avoir les moyens d'évaluer régulièrement la culture éthique en vue de l'amélioration continue du cadre de gestion et de son adaptation aux besoins changeants.

Enfin, les responsabilités associées à bon nombre de ces outils sont assumées par divers groupes au sein de l'appareil municipal. L'officialisation des responsabilités par rapport à l'éthique afin de définir et renforcer le cadre de gestion de l'éthique de la Ville, ce qui comprend un encadrement personnalisé pour le *Code de conduite*, des communications coordonnées et du matériel de formation, contribuera à clarifier les rôles et responsabilités.

Annexe A : Description des éléments et exemples des composants d'un cadre de gestion de l'éthique

(Cette liste n'est pas exhaustive.)

Sept éléments d'un cadre d'éthique mature

1. Politiques et lignes directrices

- Série de politiques municipales en matière d'éthique qui établissent les rôles et responsabilités, définissent les attentes des employés et de la direction, et donnent des conseils pour gérer les grandes questions éthiques comme la fraude, le harcèlement, les pratiques d'embauche injustes, l'acceptation de cadeaux et d'autres marques d'hospitalité, la mauvaise utilisation des biens de l'organisation, etc.

2. Communications

- Diffusion de messages sur l'éthique, le code de conduite et les valeurs municipales.
- Plusieurs documents de communication viennent compléter le code de conduite : brochures, affiches et une série de questions et réponses publiées sur Ozone.
- La Direction des litiges et des relations de travail publie quelques fois par année des articles dans le bulletin des employés de la Ville, *Au courant*, sur des sujets liés à l'éthique (p. ex., un article conseillant de ne pas prendre de décisions basées sur le népotisme avant la période d'embauche des étudiants pour un emploi d'été).

3. Apprentissage et formation

- Formations offertes par le greffier municipal et chef du contentieux sur les connaissances et les compétences à développer pour améliorer l'éthique.
- Séances d'orientation pour les employés nouveaux et saisonniers (comme les étudiants occupant un emploi d'été), comprenant une section sur le code de conduite (au Centre d'apprentissage).
- Programme de formation obligatoire pour les nouveaux gestionnaires et superviseurs, qui couvre aussi le code de conduite (au Centre d'apprentissage).
- En plus de ces programmes de formation obligatoires, le centre d'apprentissage offre plusieurs autres cours sur demande pour répondre aux besoins plus spécifiques des services. Certains de ces cours mettent aussi l'accent sur l'éthique, comme la Formation sur le respect en milieu de travail, les Principes de résolution de conflits, Superviser dans un milieu syndiqué.

4. Leadership

- Ton donné par la direction.
- Communications publiées par le directeur municipal pour promouvoir le code de conduite.

- Formations offertes par le greffier municipal et chef du contentieux sur les connaissances et les compétences à développer pour améliorer l'éthique.

5. Sensibilisation des employés

- Évaluations du rendement des employés exigeant qu'ils attestent chaque année qu'ils se conforment au code de conduite.
- Vérification des références de chaque candidat avant l'embauche.
- Un code postérieur à l'emploi qui établit les comportements attendus des anciens employés.

6. Gestion des risques

- La gestion des risques dans un cadre de gestion mature de l'éthique suppose qu'on a établi des outils et des cibles pour évaluer le climat éthique de façon continue;
- Le principal moyen pour la Ville de recueillir des réactions de ses employés est un sondage sur l'engagement des employés. Ce sondage questionne les employés sur différents aspects de leur travail, dont l'environnement de travail personnel, les relations de travail avec les superviseurs et les collègues, et la perception globale de l'organisation;
- La détermination, l'évaluation et l'établissement d'un ordre de priorité des risques (p. ex., la Politique de gestion améliorée des risques).

7. Mécanismes de recours

- Parler à un gestionnaire ou à un superviseur immédiat est le moyen le plus valable et encouragé pour signaler une violation ou demander conseil;
- Signaler l'incident à la Direction des litiges et des relations de travail, au Service des ressources humaines, aux dirigeants du syndicat et au Bureau du vérificateur général;
- Utiliser un mécanisme de signalement anonyme pour les employés et les résidents qui désirent faire part de préoccupations (p. ex., la ligne directe);
- Effectuer un signalement et protéger les dénonciateurs, etc.

Principaux composants présents à la Ville d'Ottawa

8. Code de conduite

- Code de conduite des employés complet, revu en septembre 2010;
- Application du code de conduite.

9. Ton donné par la direction

- Directeur municipal;
- Greffier municipal et chef du contentieux;
- Haute direction.

10. Ligne directe de fraude et d'abus

- Politique générale régissant la fraude et autres irrégularités semblables;
- Processus d'enquête de fraude et d'abus;

- Signalements et protection des dénonciateurs.

11. Activités de surveillance

- Rapport annuel du vérificateur général sur la Ligne directe de fraude et d'abus.

12. Série de politiques municipales

- *Règlement municipal sur les achats*;
- Politique d'approvisionnement éthique;
- Politique sur l'équité et la diversité;
- Politique générale sur les cadeaux, les divertissements et les marques d'hospitalité;
- Politique générale sur l'offre par la Ville de rafraîchissements et de repas à ses employés;
- Politique d'embauche et d'emploi de membres de la famille;
- Politique sur les emplois simultanés;
- Politique sur le harcèlement;
- Politique en matière de violence au travail.

13. Mécanismes de sensibilisation

- Communications publiées par le directeur municipal pour promouvoir le code de conduite;
- Formations offertes par le greffier municipal et chef du contentieux sur les connaissances et les compétences à développer pour améliorer l'éthique;
- Déclaration annuelle dans l'ACI affirmant la compréhension et la conformité complète au code de conduite.

14. Soutien à la direction et aux employés

- Programme d'aide aux employés (PAE);
- Groupe de la diversité et de l'inclusion.

15. Activités du Centre d'apprentissage

- Orientation des nouveaux employés;
- Orientation des nouveaux gestionnaires;
- Transition des nouveaux superviseurs;
- Autres cours offerts par le Centre d'apprentissage qui comprennent un élément du code de conduite.

16. Procédures d'embauche

- Vérification des références et des antécédents;
- Politique d'embauche et d'emploi de membres de la famille;
- Emplois simultanés;
- Liste de vérification des nouveaux employés;
- Réembauche, etc.

La Vérification de la gouvernance des technologies de l'information

Introduction

Le Plan de travail de vérification de 2013 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal en octobre 2012, englobait la Vérification de la gouvernance des technologies de l'information (TI).

Contexte

Le Service de technologie de l'information (STI) de la Ville d'Ottawa est le principal responsable du déploiement et du maintien des ressources en TI employées par la Ville pour servir la population, les entreprises et les visiteurs d'Ottawa. En 2013¹, le STI avait un budget de fonctionnement net de 52,1 millions de dollars et comptait 352 équivalents temps plein. Son budget des immobilisations était de 11,5 millions de dollars.

Nature et importance de la gouvernance des TI

La structure de gouvernance de la Ville d'Ottawa, comme celle d'autres villes d'Ontario, facilite le processus législatif. Elle est en effet composée de plusieurs organes différents, quoique liés, soit le Conseil municipal, les comités permanents et consultatifs et les agences, offices, commissions et conseils indépendants, ainsi que d'outils de réglementation qui régissent ces comités, dont le *Règlement de procédure*, le *Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs* et le *Règlement sur l'affichage public*.

La structure de gouvernance de la Ville est conçue pour permettre à la communauté de participer de manière directe et officielle au processus décisionnel au moyen de présentations des membres citoyens qui siègent aux comités consultatifs et en faisant des présentations devant les élus aux comités permanents. Elle favorise aussi le travail législatif et gouvernemental des représentants élus par le biais des réunions des comités permanents et du Conseil municipal. La gouvernance des TI est un sous-élément de la structure de gouvernance générale de la Ville.

La structure de gouvernance a trait à la gestion des opérations et des projets de TI de sorte qu'ils soient alignés sur les besoins de l'organisation, tels que définis dans son plan stratégique. Par alignement, on entend :

- que la direction de l'organisation comprend le potentiel et les limites du STI;
- que le STI comprend les objectifs et les besoins correspondants de l'organisation;

¹ Tous les chiffres dans le présent paragraphe sont tirés du Budget 2013 de la Ville. Le budget des immobilisations du STI ne comprend pas les 11,1 millions de dollars d'investissements liés aux TI dans le cadre de l'initiative ServiceOttawa.

- que cette compréhension est appliquée dans l'ensemble de l'organisation par l'intermédiaire de la structure de gouvernance et des mécanismes de reddition de comptes appropriés, et qu'on en fait le suivi.

En plus des avantages implicites liés à ces trois résultats souhaités, il est démontré que l'alignement adéquat des besoins organisationnels et des TI peut se traduire par des avantages financiers substantiels.

Une gouvernance efficace des TI présente diverses caractéristiques, dont différentes combinaisons de processus, de mesures de contrôle et d'autres mécanismes qui permettent de s'assurer que les investissements en TI ajoutent de la valeur, minimisent les risques connexes et accroissent d'autres manières la capacité de l'organisation à atteindre ses buts et objectifs. Elle nécessite aussi un ensemble d'indicateurs de rendement bien définis qui aident à évaluer la réussite et à établir les priorités de sorte à rendre les opérations et projets de TI plus efficaces et efficaces. Bien qu'il y ait beaucoup de normes reconnues en matière de gouvernance efficace des TI, il n'y a pas de formule universelle pour établir en quoi consiste un fonctionnement optimal pour une organisation donnée. Ainsi, les grandes organisations œuvrent sans cesse à l'amélioration de leur gouvernance des TI de sorte que sa maturité reflète le mieux possible son environnement, ses stratégies et ses objectifs et leur soit le plus utile.

Au début de la présente vérification, la Ville était en plein développement et déploiement d'un plan de transition de la gouvernance des TI vers une maturité supérieure. Ce plan de transition comprenait la restructuration des services de TI, ainsi que la mise à jour des responsabilités, des organes de gouvernance et des processus connexes. Ces changements ont été conçus pour soutenir et accroître la valeur des investissements en TI et des infrastructures de TI de la Ville, et sont abordés plus en détail ci-après.

Changements apportés à la gouvernance des TI à la Ville

Depuis 2012, la Ville prend des mesures pour rehausser la maturité générale de sa gouvernance des TI. Cette transition comprend un éventail d'éléments, dont la restructuration des services de TI et la mise à jour des responsabilités, des organes de gouvernance et des processus connexes. Ces changements ont été conçus pour soutenir un objectif général, soit l'augmentation de la valeur ajoutée des investissements en TI de la Ville.

L'élaboration d'un plan intégré, dont des changements à la structure organisationnelle et une mise à jour de la structure de gouvernance, constitue un élément clé de cette initiative. Le chef de l'information provisoire avait pour mandat d'élaborer ce plan au nom du STI. Le but du plan était d'accroître la capacité du STI à se concentrer sur ses objectifs clés, à mettre en œuvre sa stratégie et à veiller à une communication efficace tant au sein du STI que dans l'ensemble de l'appareil municipal.

Vérification de la gouvernance des TI

Le chef de l'information provisoire, en collaboration avec le STI, a établi plusieurs principes directeurs² sous-jacents au déploiement des ressources en TI et à la façon dont le STI atteint ses objectifs opérationnels. Voici quelques-uns de ces principes :

- Prioriser les investissements en TI dans toute l'organisation en fonction des stratégies et plans stratégiques.
- Donner un accès sécurisé à l'information et protéger les renseignements personnels.
- Mettre au point une architecture technologique respectant les normes et intégrée aux activités de la Ville pour améliorer les services et l'infrastructure et tisser des relations avec les résidents et les partenaires d'affaires de la Ville, et ce, de façon rentable.
- Privilégier l'utilisation d'information électronique pour effectuer les tâches quotidiennes et réduire la dépendance aux ressources naturelles de la Ville.

La création de la *Feuille de route technologique 2013-2016* par le STI, avec l'aide du Sous-comité de la technologie de l'information du Comité des finances et du développement économique (CFDE), est un autre développement récent (novembre 2012). Cette feuille de route s'harmonise avec la vision du Conseil, qui s'énonce ainsi : « Au cours des quatre prochaines années, la Ville d'Ottawa s'efforcera d'augmenter la confiance du public dans l'administration municipale et d'améliorer la satisfaction des résidents, des entreprises et des visiteurs envers les services municipaux ». La *Feuille de route technologique* du STI présente les investissements stratégiques prévus et les composantes fondamentales qui permettront à la Ville de répondre aux besoins opérationnels et aux attentes des résidents.

Enfin, il y a eu des développements importants relatifs au poste de chef de l'information pendant cette vérification. En juillet 2013, la Ville a embauché un chef de l'information permanent. La vérification était alors presque terminée. L'équipe de vérification a rencontré le nouveau chef de l'information pour voir avec lui la portée et les objectifs de la vérification, en plus d'obtenir de la rétroaction sur les conclusions de celle-ci. Au début de décembre 2013, alors qu'on en était à la rédaction du rapport de vérification, le poste de chef de l'information était à nouveau vacant. À titre de mesure intérimaire, on a délégué la reddition de comptes fonctionnelle à un chef de l'information provisoire, qui avait été gestionnaire dans le STI. Ce développement tout récent, soit le roulement au poste de chef de l'information, vient accroître les risques pour l'efficacité globale de la gouvernance des TI à la Ville.

² Ces principes directeurs sont précisés à l'Annexe A de la *Feuille de route technologique 2013-2016* de la Ville d'Ottawa.

Objectifs et portée de la vérification

L'objectif global de la vérification était de fournir au Conseil un regard indépendant sur la pertinence et l'exhaustivité de la gouvernance des TI à la Ville, et plus particulièrement d'étudier dans quelle mesure les structures, les leaders et les processus organisationnels concernés sont susceptibles d'apporter un soutien efficace et adéquat à ce qui suit :

- Ajouter de la valeur.
- Établir l'affectation des ressources en TI, les classer par ordre de priorité, en faire le suivi et les évaluer.
- Aligner les TI aux stratégies et objectifs de la Ville.

Afin de lui donner cette assurance, et de tenir compte de la transition en cours à la gouvernance des TI au sein de la Ville, les objectifs de la vérification portent sur la capacité des structures de gouvernance des TI, du leadership et des processus existants et proposés à respecter les pratiques novatrices pertinentes (p. ex. CobiT, cadre de gestion de la bibliothèque de données sur l'infrastructure des TI, ISO 20000, ISO 38500, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, etc.). En 2012, l'Institute of Internal Auditors publiait le *Global Audit Technology Guide #17 – Auditing IT Governance*, aussi appelé GTAG 17, qui regroupe ces pratiques novatrices en les articulant autour de cinq thèmes. Ainsi, on a fixé les cinq objectifs de la vérification selon les cinq composantes importantes d'une gouvernance efficace des TI.

1. Structures organisationnelles et de gouvernance
2. Planification stratégique et opérationnelle
3. Organisation des TI et gestion des risques
4. Prestation et évaluation des services
5. Soutien et leadership de la direction

La portée de la vérification englobait les cinq composantes ci-dessus, en plus de tenir compte des possibilités d'économie. Vu les changements en cours pendant la vérification, celle-ci comprenait l'évaluation de la gouvernance des TI à ce moment-là, de même que des changements prévus.

La vérification comportait trois phases, soit la planification, la vérification comme telle et la rédaction du rapport. La planification a nécessité diverses procédures et techniques, dont un examen et une analyse poussés de la documentation pertinente, de même que des entrevues auprès de membres choisis du personnel et de la direction de la Ville. La vérification comportait quant à elle deux éléments principaux : l'examen de la documentation et une série d'entrevues structurées.

Conformément aux normes de vérification de la Ville d'Ottawa, on a conçu la vérification de sorte à mener suffisamment de procédures adéquates et à recueillir assez de preuves pour fournir une assurance raisonnable de l'exactitude des conclusions. Ces conclusions sont fondées sur la comparaison de la situation au moment de la vérification par rapport aux critères établis.

Résumé des principales constatations

Structures organisationnelles et de gouvernance

L'Institute of Internal Auditors affirme que des structures organisationnelles claires, la nature opérationnelle de leurs composantes et la façon dont elles communiquent entre elles, et les protocoles de reddition de comptes sont importants afin que les services de TI puissent offrir les types et niveaux de service nécessaires pour que l'entreprise atteigne ses objectifs. Dans ce contexte, on s'attendait à ce qu'il y ait un chef de l'information permanent ou un processus d'embauche en cours et à ce que les rôles et responsabilités soient clairement définis et communiqués, puis à ce que les leaders de l'organisation aient la capacité d'agir et soient tenus responsables des résultats obtenus. La gouvernance des TI devrait être intégrée efficacement à la structure de gouvernance globale de la Ville; des comités devraient être en place pour permettre l'alignement des besoins de la Ville et des services de TI. Enfin, on s'attendait à ce que le chef de l'information et les cadres de la Ville se rencontrent pour discuter à intervalles réguliers de la progression des plans en vigueur.

Pendant la vérification, on a constaté que la Ville répond à beaucoup des attentes susmentionnées. Par exemple, un processus d'embauche a mené au remplacement du chef de l'information provisoire par un employé permanent au début de juillet 2013. On a confirmé l'existence d'une description d'emploi précisant les rôles et responsabilités du chef de l'information, et établi qu'il est membre du Comité de la haute direction de la Ville. On a aussi trouvé des descriptions d'emploi au sein du STI qui étaient en cours de mise à jour, ce qui vient appuyer l'alignement des pouvoirs et des responsabilités. Les responsabilités sont aussi confirmées dans les accords de contribution individuelle (ACI)³. D'emblée, les rôles et responsabilités au sein du STI sont clairement définis et communiqués tant de façon informelle qu'officielle (p. ex. aux réunions et présentations courantes). Les entrevues et l'examen de la documentation ont montré que la communication des rôles et responsabilités au sein du STI et leur clarté se sont améliorées au fil du temps et lui permettent de mieux servir les divers intervenants et de s'aligner plus efficacement sur leurs besoins.

En ce qui a trait aux organes de surveillance liés à la TI, on a cerné des comités et une structure globale de comités qui étaient essentiellement efficaces et soutenaient des rôles et responsabilités clairs et alignés. On a aussi constaté l'intégration efficace des changements récents à la structure des comités dans les structures de gouvernance préexistantes de la Ville. De plus, la majorité des comités ont des attributions (à l'exception du Comité de la gouvernance des TI), et leur composition semble appropriée. La structure du nouveau Comité de la gouvernance des TI semble donc convenir tout à fait à la mise en œuvre, à l'alignement et à la supervision des processus de planification de projet améliorés depuis peu.

³ Les ACI sont une composante importante du système de gestion du rendement de la Ville; cet outil sert à mettre l'accent sur les comportements clés et officialiser les indicateurs de rendement.

En dépit de ces résultats positifs, on a cerné quelques problèmes liés à cet aspect de la gouvernance des TI. Par exemple, on a observé un manque de documents explicites sur la façon dont le STI soutient la Ville dans l'atteinte de ses grands objectifs. D'un point de vue ascendant, la *Feuille de route technologique* du STI, qui décrit les principaux investissements stratégiques, démontre ce manque de manière évidente, puisqu'on n'y précise pas la façon dont des projets donnés s'inscrivent dans les objectifs de la Ville. D'un point de vue descendant, le *Plan stratégique 2011-2014 de la Ville*, qui fait référence à diverses initiatives technologiques sans établir de lien avec des services de TI précis, définis par le STI, l'illustre sans équivoque.

On a aussi noté que, même si les présentations à l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale traitent des sujets attendus (c.-à-d. liés à la prestation des services de TI), il se peut que des points clés ne soient pas abordés, les réunions ne suivant aucun ordre du jour officiel. De plus, le Comité de la gouvernance des TI n'a pas d'attributions officielles; il n'y a donc aucun document officiel qui décrit son but et sa structure. Au moment de la vérification, on ne savait pas si le Comité de la gouvernance des TI serait maintenu ou jouerait un rôle officiel.

Enfin, on a constaté que les ACI ne contiennent pas assez d'objectifs mesurables. On considère que ces objectifs sont de bonnes pratiques pour renforcer les responsabilités du personnel du STI, y compris du chef de l'information. Les objectifs mesurables comprennent entre autres ceux liés à la mise en œuvre de projets dans les temps ou les limites budgétaires.

Soutien et leadership de la direction

Une voix forte au gouvernail et le leadership de la direction jouent un rôle important dans l'alignement des TI sur les objectifs organisationnels généraux. Cela signifie qu'il y a une vision sûre chez les cadres supérieurs et membres de la direction quant à l'importance stratégique et potentielle des services de TI. Il y a plusieurs éléments qui permettent un leadership et un soutien de la direction forts et qu'on s'attendait à trouver au cours de la vérification. En outre, le GTAG 17 cerne les pratiques novatrices suivantes :

- Les cadres supérieurs de la Ville doivent définir et communiquer clairement les rôles et responsabilités des services de TI en ce qui a trait à la concrétisation des objectifs stratégiques et tactiques de la Ville.
- Les rôles et responsabilités du chef de l'information doivent être clairement définis et communiqués dans des délais raisonnables une fois le nouveau titulaire du poste choisi.
- Le chef de l'information doit rencontrer les cadres supérieurs de la Ville à intervalles réguliers pour discuter de la prestation des services de TI du point de vue des plans stratégiques et tactiques.
- Les opérations et projets de TI doivent disposer des fonds et des ressources adéquats pour répondre aux besoins de la Ville.

- Les responsabilités quant aux politiques et procédures doivent être documentées et reconnues par la direction et le personnel dans des délais raisonnables après la nomination d'un nouveau chef de l'information.

Au cours de la vérification, on a souligné la difficulté constante de la Ville à doter le poste de chef de l'information. Au départ, au début de 2013, il y avait un chef de l'information provisoire, soit un conseiller retenu par la Ville pour diriger les améliorations à la gouvernance des TI à la Ville et établir une nouvelle orientation stratégique organisationnelle pour le STI. Dans un même temps, la Ville avait entrepris le processus de recrutement qui s'est conclu par l'embauche d'un chef de l'information à temps plein en juillet 2013. À ce moment, la vérification était essentiellement terminée. Moins de six mois après son embauche, le chef de l'information a quitté son poste. La responsabilité fonctionnelle du STI a été déléguée à un chef de l'information provisoire pendant que la Ville entamait 2014 sans titulaire permanent à ce poste.

Le roulement au poste de chef de l'information est important. Avec le départ en décembre 2013 du nouveau chef de l'information, huit personnes ont occupé le poste depuis mars 2004, que ce soit à titre officiel ou provisoire, dont cinq depuis juin 2012. Même si des sondages récents montrent que la durée moyenne d'occupation des postes de chef de l'information dans le secteur public est descendue sous la barre des 4 ans⁴, le roulement constaté à la Ville est préoccupant. Par exemple, il est raisonnable qu'un chef de l'information mette de nombreux mois, voire plus d'un an, à comprendre pleinement une organisation aussi complexe que la Ville, et encore plus de temps à planifier et apporter des améliorations importantes, et à être vraiment efficace dans son rôle. Depuis la fusion, en 2001, la Ville n'a eu des chefs de l'information ayant plus de deux ans d'expérience à ce poste qu'un peu plus de la moitié du temps. Un tel roulement influe tant sur l'efficacité de la gouvernance des TI que sur le maintien des améliorations apportées en 2012 et 2013. Dans tous les cas, un tel roulement au poste de chef de l'information accroît la probabilité d'une mauvaise gestion des risques liés aux TI, ce qui oblige la direction à continuer d'en assurer une surveillance serrée. De plus, on a constamment besoin que la direction soutienne de façon claire et cohérente les objectifs stratégiques du chef de l'information pour l'ensemble de l'appareil municipal, surtout à la lumière des entrevues menées pendant la vérification, qui montrent la présence de ressources en TI à l'extérieur du STI (p. ex. à OC Transpo).

Les difficultés liées au recrutement, au maintien en poste et à la planification de la relève, surtout aux postes de direction, dans le milieu municipal ou le secteur public en général ne sont certes pas nouvelles, mais le problème de dotation du poste de chef de l'information en 2013 vient renforcer l'importance d'un leadership et d'un

⁴ « Public-sector CIOs Head to the Exits », un article publié dans *Computerworld* en août 2013, cite une version récente du *Gartner Executive Program Survey of More Than 2,000 CIOs*, qui précise que la durée moyenne d'occupation des postes de chef de l'information dans le secteur public est passée de plus de 4 ans en 2011 à 3,4 ans en 2013.

soutien de la direction forts en ce qui a trait à l'importance et au potentiel des services de TI. Comme on le souligne ailleurs dans le présent rapport, la Ville dépend de plus en plus des systèmes et solutions de TI pour répondre à ses engagements continus envers la population, mais aussi pour concrétiser un nombre important d'objectifs stratégiques clés. Sans un chef de l'information qualifié et chevronné, l'efficacité de la gouvernance des TI dans toute organisation aussi grande et complexe que la Ville d'Ottawa risque davantage d'être gravement affectée. De plus, il est plus probable que nombre des caractéristiques positives des nouveaux processus de gouvernance mis de l'avant par le chef de l'information provisoire au début de 2013 ne soient pas maintenues en l'absence d'un chef de l'information qualifié et chevronné. Bref, le directeur municipal adjoint (poste duquel le chef de l'information relève) et le Sous-comité de la technologie de l'information du Conseil municipal devront évaluer soigneusement ces risques et en assurer le suivi, en plus de prendre des mesures pour cerner les causes sous-jacentes des difficultés liées au recrutement, au maintien en poste et à la planification de la relève, qui se sont traduites par ces risques accrus, puis y remédier.

Malgré les questions potentiellement graves associées à l'absence d'un chef de l'information, dont la viabilité des processus de gouvernance des TI, les attentes ont globalement été atteintes dans le cadre du processus de vérification (soit les procédés de vérification appliqués du printemps au début de l'été 2013). Certaines des constatations les plus remarquables comprennent la communication efficace des responsabilités du STI à d'autres structures au sein de la Ville par diverses méthodes, dont des chartes de projet et des communications du Service de dépannage. Même si cette vérification ne comportait pas d'évaluation détaillée des politiques en TI, on a tout de même relevé une série exhaustive de politiques pertinentes dans le STI et des responsabilités clairement définies à cet égard (p. ex. sécurité de l'information, sécurité des systèmes d'information, utilisation responsable des ordinateurs, gestion des risques liés à l'information, accès à distance au réseau de la Ville, etc.).

On a également constaté que la direction s'exprime d'une voix forte, comme en témoigne le nouveau processus de planification des investissements. Cette initiative s'est traduite par une approche plus stratégique par rapport à l'établissement des priorités dans les projets de TI, puisque tous les services de la Ville y travaillent de pair de sorte à soutenir de façon optimale les priorités stratégiques de la Ville dans les limites budgétaires applicables.

En plus de l'importante recommandation liée à la dotation du poste de chef de l'information, on remarque que d'autres recommandations du présent rapport pourraient entraîner des améliorations liées au leadership et au soutien de la direction. Par exemple, en l'absence d'une définition claire du rôle du STI dans la concrétisation des objectifs stratégiques de la Ville ou d'indicateurs de rendement officiels liés à la valeur stratégique du STI (voir la recommandation 6), la direction pourrait avoir du mal à positionner les TI comme un moteur stratégique.

Planification stratégique et opérationnelle

Un plan stratégique, qui établit les liens de dépendance organisationnelle par rapport aux TI de même que le rôle du STI dans la concrétisation des objectifs stratégiques de l'organisation, est une composante fondamentale d'une gouvernance des TI efficace. Des pratiques novatrices mettent aussi l'accent sur le besoin d'aligner le plan opérationnel tactique du STI sur le *Plan stratégique de la Ville*.

Du point de vue de la Ville, le GTAG 17 cerne les éléments suivants comme pratiques exemplaires :

1. Le *Plan stratégique* doit comprendre une description de la façon dont le STI doit soutenir et favoriser la production de valeur (de même, les plans du STI doivent inclure une description de la façon dont ils soutiennent le *Plan stratégique*).
2. Le *Plan stratégique* doit être appuyé par des plans opérationnels tactiques individuels qui tiennent compte des exigences et résultats attendus du STI.
3. Tous les plans doivent énoncer des objectifs et indicateurs de rendement, ainsi que le budget, les échéances et l'attribution des ressources adéquates.
4. Des indicateurs de rendement clés (IRC) doivent être utilisés dans l'évaluation et le suivi de l'efficacité du STI.

Bien qu'il y ait diverses possibilités d'améliorations, un examen du *Plan stratégique* et du plan du STI (la *Feuille de route technologique*) a confirmé la présence de ces éléments. Ces deux documents fournissent en effet des détails sur les initiatives en TI, dont leurs objectifs.

Le *Plan stratégique 2011-2014 de la Ville*⁵ précise les priorités du Conseil pendant son mandat. Il comporte en outre le budget de la Ville et ses processus de planification financière à long terme. Chaque objectif stratégique est appuyé par au moins une initiative stratégique qui, à son tour, est alignée sur au moins un indicateur de rendement. Par exemple, le *Plan stratégique* fournit des cibles de rendement liées à des indicateurs tels que l'utilisation du site Web.

On a constaté que les descriptions des initiatives stratégiques dans le *Plan stratégique* contiennent diverses références à des éléments de TI prévus. Bien que les liens ne soient pas explicites, l'alignement du *Plan stratégique* et de la *Feuille de route technologique* est manifeste. Par exemple, un projet de la *Feuille de route technologique* lié à la plateforme électronique générale de la Ville fait clairement écho à une initiative citée dans le *Plan stratégique* quant à l'augmentation du pourcentage de demandes de service et de renseignements traitées en ligne. On a aussi constaté l'existence de plans opérationnels tactiques, soit des plans propres au service, qui appuient les objectifs stratégiques établis dans le *Plan stratégique* et qui comprennent des références aux exigences en matière de TI. Par exemple, un projet de TI proposé par le Service du greffier municipal et chef du contentieux en lien avec les élections municipales de 2014 est aussi cité dans le *Plan stratégique*,

⁵ La dernière version du *Plan stratégique* revue par le BVG date de mai 2012.

qui parle d'une solution de comptabilisation des votes devant être mise en œuvre pour les élections de 2014.

Toutefois, l'évaluation de la *Feuille de route technologique* et du *Plan stratégique* a aussi permis de cerner des points à améliorer, plus particulièrement l'absence de liens explicites et d'une terminologie commune dans le *Plan stratégique* et les projets de TI décrits dans la *Feuille de route technologique*, ce qui complique l'établissement de la contribution de chacun des projets à la concrétisation des objectifs stratégiques. De plus, le *Plan stratégique* ne définit pas clairement le rôle et les responsabilités du STI dans l'atteinte des objectifs stratégiques et ne précise pas non plus les liens de dépendance de la Ville par rapport aux TI.

Comme pour tout autre service, il est important que le STI puisse clairement « se voir » dans le *Plan stratégique* comme un outil de promotion d'une approche coordonnée et efficace en matière d'investissements en TI. En l'absence de rôles et responsabilités clairement définis dans le *Plan stratégique*, la capacité de la Ville à évaluer l'efficacité de la contribution du STI à l'atteinte des objectifs stratégiques est compromise. De plus, un désalignement des objectifs de TI et des buts généraux de la Ville est davantage probable.

Dans la *Feuille de route technologique* et le *Plan stratégique*, on s'attendait également à dégager davantage d'exemples où la Ville a tenu compte de la capacité actuelle et prévue en TI. Cette capacité peut être établie en fonction des ressources financières, des liens de dépendance technique ou autre, des effectifs du STI ou de leurs capacités, voire de tout autre élément qui pourrait montrer l'importance accordée à la capacité dans l'élaboration des initiatives et plans.

L'utilisation des indicateurs de rendement et outils d'évaluation connexes constitue un autre point à améliorer. Bien que la vérification ait établi que le STI comptait créer des indicateurs de rendement supplémentaires, les indicateurs existants se sont avérés insuffisants, car ils mettent l'accent seulement sur les aspects opérationnels fondamentaux des services de TI (p. ex. temps d'arrêt) et les indicateurs de base liés aux projets de TI (p. ex. échéancier et coûts). Le GTAG 17 précise en outre que des indicateurs de rendement et outils d'évaluation connexes sont nécessaires à l'évaluation de la contribution du STI à la concrétisation des objectifs stratégiques de la Ville. De plus, même si on trouve dans le *Plan stratégique* des indicateurs de rendement qui pourraient être pertinents, aucun n'est clairement assigné au STI. Il n'y avait pas d'indicateurs du rendement portant sur les avantages opérationnels des projets de TI, par exemple des indicateurs permettant d'établir à quel point des projets de TI ont permis d'obtenir le rendement du capital investi (RCI) prévu.

Prestation et évaluation des services

Comme on le précise dans le GTAG 17, un cadre de gestion du rendement efficace englobe les données quantitatives et qualitatives nécessaires à une évaluation, à une analyse et à une transparence proactives de sorte à assurer une saine gouvernance des TI.

En examinant l'évaluation du rendement et de la prestation de services des TI à la Ville, on avait trois attentes principales : on s'attendait à constater une compréhension claire des coûts des TI et de leur incidence sur la concrétisation des objectifs stratégiques de l'organisation par le Conseil et les cadres supérieurs.

Ensuite, on s'attendait à ce que le rendement du chef de l'information soit évalué d'après des données financières (p. ex. rendement par rapport au budget) et autres (comme la satisfaction des utilisateurs techniques et non techniques), et à ce que la direction assure le suivi et l'évaluation du rendement du STI. Enfin, on s'attendait à ce que les cadres du STI aient des mesures de contrôle en place pour la présentation des rapports financiers, le traitement des transactions, la messagerie électronique, la gestion des données et des banques de données, la protection des renseignements et la gestion du contenu électronique.

Cela dit, même s'il est nécessaire d'accroître le nombre d'indicateurs du rendement – comme on l'a déjà souligné –, la vérification a permis d'établir que le STI utilise des pratiques et outils pertinents pour assurer le suivi, l'évaluation et la gestion du rendement. Par exemple, on a constaté que le STI applique un processus de gestion de projets standard dans l'industrie⁶ pour l'examen des investissements. De plus, le STI assure le suivi des projets et cerne les équivalents temps plein et dépenses prévus au budget de même que les liens d'interdépendance pour les projets d'envergure à l'aide d'un tableau de bord équilibré. On a également noté que l'examen des investissements permet aux cadres supérieurs de bien définir les investissements clés en TI. Enfin, on a constaté que les mesures de contrôle des TI pour la présentation des rapports financiers sont vérifiées tous les ans dans le cadre de la vérification des états financiers, et que d'autres aspects (courriel, sécurité et ainsi de suite) sont vérifiés de temps à autre par le BVG.

L'efficacité de ces outils et pratiques est renforcée par la bonne compréhension des coûts des TI affichée par les personnes interviewées. Cependant, on a aussi constaté que les parties concernées ne comprennent pas trop en quoi les coûts des TI s'inscrivent dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la Ville. De plus, le STI n'évalue pas efficacement sa valeur, tant en ce qui a trait à la contribution aux objectifs stratégiques qu'aux avantages opérationnels associés aux projets de TI, tel que souligné dans le rapport détaillé.

Organisation des TI et gestion des risques

Pendant l'évaluation des pratiques de gestion des risques de l'organisation en matière de TI, on s'attendait à définir trois éléments clés. D'abord, on s'attendait à ce que des politiques, procédures et mesures de contrôle standard en matière de matériel, de logiciels et d'approvisionnement en services soient en place. Ensuite, on s'attendait à une gestion des risques efficace par rapport aux besoins de la Ville et à ses exigences en matière de sécurité et de conformité. Enfin, le GTAG 17 précise que les données doivent être normalisées et faciles à partager dans les applications et les infrastructures des TI.

⁶ Ce processus standard est fondé sur *A Guide to the Project Management Book of Knowledge*, publié par le Project Management Institute. www.pmi.org

On a constaté qu'une gamme exhaustive de politiques, de procédures et de mesures de contrôle est en place (que ce soit par rapport aux logiciels, à l'approvisionnement des TI, à la gestion du contenu organisationnel et à la sécurité, entre autres), ce qui devrait favoriser la normalisation à l'échelle de la Ville. On a aussi trouvé des preuves de données normalisées et d'approches saines en matière de partage des renseignements dans l'ensemble des applications (p. ex. utilisation d'un logiciel de veille stratégique pour joindre les banques de données financières et des Ressources humaines).

En ce qui a trait à la gestion des risques, on a trouvé une politique à cet effet au sein du STI et établi que le gabarit de tableau de bord du STI nécessite la documentation des risques liés à des projets donnés. De plus, la *Feuille de route technologique* précise un certain nombre de risques liés aux TI, y compris par rapport aux aspects suivants :

- Applications patrimoniales
- Pannes imprévues
- Sécurité des ressources d'information
- Panne Internet
- Menaces externes

Bien que les risques cernés dans la *Feuille de route technologique* semblent pertinents, la vérification a fait ressortir l'absence de documents étayant l'établissement et l'évaluation (probabilité et incidence) des risques au sein du STI. Sans processus officiels d'établissement et d'évaluation des risques, l'application du processus et la compréhension des résultats de l'analyse pourraient ne pas être uniformes.

On s'attendait en outre à une communication verticale efficace des risques entre le STI et l'échelon supérieur ou à une vision globale des risques pour l'ensemble de la Ville (c.-à-d. le profil de risque municipal), ce qui n'est pas le cas. En effet, rien dans la politique sur la gestion des risques du STI n'indique la façon de communiquer les risques prioritaires en matière de TI au comité responsable de la Ville. De plus, la communication descendante des risques organisationnels au STI n'est pas claire, le tout se traduisant par un alignement flou des risques du STI sur les risques organisationnels globaux. Ce mauvais alignement peut accroître les risques de chevauchement ou d'omission d'activités de gestion des risques.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que le STI élabore des documents qui établissent clairement le lien entre les services de TI et les objectifs généraux de la Ville afin de soutenir entre autres les organes de gouvernance dans la promotion et le suivi de l'alignement des besoins de la Ville sur les services de TI. Ce lien doit faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle à l'aide du tableau de bord du STI.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Le *Plan de la technologie opérationnelle* a remplacé la *Feuille de route technologique*; il a été approuvé par le Sous-comité de la technologie de l'information en novembre 2013. Le *Plan de la technologie opérationnelle* comprend des projets de TI clés qui viennent soutenir directement les objectifs stratégiques du *Plan stratégique de la Ville* et précise le rôle du STI dans le soutien de ces projets en vue de l'atteinte des objectifs établis. On assure un suivi et un contrôle mensuels des initiatives du *Plan de la technologie opérationnelle* en fonction du tableau de bord du STI.

Recommandation 2

Que l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale puisse compter sur des ordres du jour officiels et le Comité de la gouvernance des TI, dans la mesure où il continue de jouer un rôle officiel, de même que sur des attributions officielles précisant le but et la structure de l'Équipe.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Des ordres du jour officiels pour les réunions de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale font partie du processus de gouvernance et sont invariablement produits depuis le 16 janvier 2014. Dans la foulée de la présente recommandation, la direction effectuera un examen plus poussé du modèle d'ordre du jour afin de veiller à ce que les points permanents, tels que l'adoption du procès-verbal et le tour de table, soient abordés à toutes les réunions.

En avril 2014, le Comité de la gouvernance des TI a été remplacé par le Comité de la haute direction afin de mieux aligner le modèle de gouvernance des TI sur la structure de gouvernance en place à la Ville. On a établi les attributions de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale en 2013, puis on les a révisées en avril 2014 afin qu'elles tiennent compte des changements dans la structure de reddition de comptes, de sorte à refléter le passage de cette responsabilité du Comité de la gouvernance des TI au Comité de la haute direction.

Recommandation 3

Que désormais, le processus d'établissement des objectifs de l'ACI du chef de l'information soit revu de sorte que ces objectifs soient mesurables.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Les attentes en matière de rendement et objectifs connexes du chef de l'information seront documentés dans un plan de travail annuel qui viendra soutenir les résultats attendus dans la description d'emploi, le Plan de la technologie opérationnelle, le Plan stratégique de la Ville et les plans opérationnels des services. Le rendement du chef de l'information par rapport aux objectifs établis dans le plan de travail sera

évalué et documenté dans le cadre du processus annuel des ACI, en collaboration avec le directeur municipal adjoint, Opérations municipales.

Recommandation 4

Que la direction accélère le processus de recrutement d'un chef de l'information qualifié et chevronné. De plus, qu'elle examine et confirme les attentes et les pratiques connexes applicables au chef de l'information afin d'assurer leur alignement sur les pratiques exemplaires, selon lesquelles les services de TI sont vus comme un moteur stratégique, puis habilités et soutenus en ce sens.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Le recrutement du nouveau chef de l'information est actuellement en cours, et le processus devrait se conclure d'ici la fin du troisième trimestre de 2014. La direction reconnaît que le poste de chef de l'information occupe une place essentielle dans l'organisation et qu'il s'agit d'un moteur stratégique pour la Ville dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Les attentes relatives au rôle et à ses résultats attendus seront établies pendant le processus de recrutement, puis précisées dans la lettre d'offre envoyée au candidat retenu. Dans le cadre du processus d'intégration, le directeur municipal adjoint, Opérations municipales, et le nouveau chef de l'information passeront en revue le plan de travail auquel la direction fait référence dans sa réponse à la recommandation 3, puis ils discuteront des attentes globales en matière de rendement.

Recommandation 5

Que la direction élabore un plan de relève efficace pour le poste de chef de l'information afin de le mettre en œuvre une fois le titulaire choisi.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Dans le cadre de l'initiative stratégique de planification de la relève à la Ville, on a défini tous les rôles essentiels au sein du STI, et les plans de relève sont actuellement en cours d'élaboration ou de mise en œuvre dans le cadre de la planification de la main d'œuvre des services. Le plan de relève pour le poste de chef de l'information sera revu par le directeur municipal adjoint, Opérations municipales, et le nouveau titulaire d'ici le premier trimestre de 2015, tandis que l'on créera des plans de perfectionnement pour ses successeurs potentiels.

Recommandation 6

Que la direction veille à ce que les objectifs stratégiques de la Ville, tels qu'illustrés dans la Feuille de route technologique, définissent le lien avec les projets de TI clés. Ils devraient aussi refléter le rôle du STI dans la concrétisation des objectifs stratégiques, les indicateurs de rendement et les liens de dépendance par rapport aux TI.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. C'est dans le *Plan de la technologie opérationnelle*, qui remplace la *Feuille de route technologique* et a été approuvé par le Sous-comité de la technologie de l'information du Conseil municipal en novembre 2013, que l'on trouve ces liens. La direction se penchera sur les possibilités d'aligner davantage le *Plan de la technologie opérationnelle* sur les initiatives et objectifs clés établis dans le *Plan stratégique de la Ville* afin de mieux définir le rôle du STI dans le soutien de ces projets et continuera d'assurer le suivi de la capacité du STI grâce à l'examen annuel du *Plan de la technologie opérationnelle*. Le STI et les services clients sont conjointement responsables des avantages opérationnels et indicateurs de rendement clés connexes de sorte à tirer le maximum de la technologie pour atteindre leurs objectifs opérationnels.

Recommandation 7

Que le STI poursuive l'élaboration d'indicateurs de rendement clés supplémentaires en lien avec le rendement et les avantages opérationnels associés aux projets de TI.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. C'est au service client qu'il revient de rendre des comptes sur les avantages opérationnels et les indicateurs de rendement clés connexes. Dans le cadre du processus de planification de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale, qui vise à établir les initiatives des services et de la Ville qui nécessitent des ressources du STI, les services clients doivent effectuer une analyse de rentabilisation organisationnelle qui précise la valeur opérationnelle et tout indicateur de rendement attendu, comme le rendement du capital investi et l'échéancier du projet prévus. Les services clients doivent en outre fournir des détails sur le projet et ses résultats attendus dans leur charte de projet, et sont responsables du suivi et de la concrétisation des avantages associés à leur projet de TI.

Recommandation 8

Que le STI, dans l'établissement des indicateurs de rendement mentionnés à la recommandation 6, tienne compte, entre autres, des indicateurs précis qui permettront de mieux comprendre en quoi les coûts des TI s'inscrivent dans les objectifs stratégiques de la Ville et établisse sa capacité à mener des projets.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Dans le cadre du processus de planification de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale, les services doivent préciser la valeur opérationnelle associée aux projets de TI proposés, et montrer clairement leur alignement sur les initiatives et objectifs stratégiques établis dans le *Plan stratégique de la Ville*. Le critère principal d'approbation des projets et des ressources en TI dans le cadre du processus de gouvernance des TI est l'alignement direct de ceux-ci sur les

priorités approuvées par le Conseil municipal. Tel que mentionné dans la réponse de la direction à la recommandation 7, les services doivent préciser la valeur opérationnelle, les résultats attendus et les indicateurs de rendement dans une analyse de rentabilisation organisationnelle et les documents de gestion de projet subséquents, comme la charte de projet. Les services sont responsables du suivi des résultats attendus du projet et de l'évaluation des résultats obtenus. Dans le cadre du processus de gouvernance des TI, la direction résumera tous les indicateurs liés aux projets de TI établis dans le *Plan de la technologie opérationnelle* dûment approuvé et en assurera le suivi, en plus d'étudier les indicateurs qui permettraient d'illustrer en quoi les coûts des TI et ressources du STI s'inscrivent dans les objectifs stratégiques de la Ville.

Recommandation 9

Que la politique sur la gestion des risques du STI comprenne des éléments indiquant la façon de communiquer les risques prioritaires en matière de TI au comité de gestion des risques de la Ville. De plus, le STI devrait collaborer avec le personnel de la Ville à l'élaboration d'un cadre régissant les attentes en matière de communication descendante des risques organisationnels au STI. Le STI devrait aussi créer ou obtenir des documents officiels qui décrivent l'établissement et l'évaluation des risques en TI au sein du service.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La politique sur la gestion des risques en matière d'information du STI sert à la gestion de ces risques selon leur gravité et leur importance pour la Ville. Cette politique est directement liée à la Politique de gestion améliorée des risques de la Ville et précise que le directeur du STI et chef de l'information est globalement responsable des activités de gestion des risques au sein du service, y compris de la communication adéquate des risques prioritaires en matière de TI. De plus, dans le cadre du programme de gestion améliorée des risques de la Ville, chaque service suit le processus général approuvé pour déterminer, évaluer et atténuer les risques. Chaque service soumet tous les ans un profil et un registre des risques municipaux où sont établis et évalués les risques en dans ledit service. Ces profils, qui illustrent les risques prioritaires en matière de TI, sont évalués par le Service des affaires municipales et transmis au Comité directeur sur la gestion des risques de la Ville ainsi qu'à la haute direction et à la direction. Les risques organisationnels communiqués de façon descendante au STI pour en assurer l'alignement.

Économies potentielles

La vérification a permis de dégager des possibilités d'économies grâce à l'augmentation de l'efficacité. On a plus précisément remarqué que, en plus du personnel du STI, des membres du personnel d'autres services municipaux ont des tâches liées aux TI. Certaines tâches risquent donc d'être faites en double. Il est toutefois possible d'éviter ces chevauchements en veillant à ce que toutes les

activités en TI (à l'échelle de la Ville et des services) soient alignées et à ce que tout le personnel qui a des tâches liées aux TI soit en étroite communication avec le STI.

Dans un même ordre d'idées, on a également constaté qu'il y a plusieurs comités liés aux TI, et que certains ont des rôles et responsabilités semblables. Par exemple, l'un des rôles de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale est de superviser le plan des TI dans le cadre du processus budgétaire. L'un des rôles du Comité de la gouvernance des TI est de soutenir le plan des TI dans le cadre du processus budgétaire. Un autre exemple : un des rôles de l'Équipe de gestion de la technologie de l'information municipale est de veiller à ce qu'il y ait un plan municipal des TI. De même, un des rôles du Comité de la gouvernance des TI est de faire du plan des TI un plan municipal. En déterminant et réduisant les chevauchements dans les rôles et responsabilités des comités de la Ville, on peut réduire les risques que les tâches soient effectuées en double.

Une fois les améliorations apportées à la politique sur la gestion des risques du STI et l'inclusion de tous les risques liés au STI dans la *Politique de gestion améliorée des risques* de la Ville, les chevauchements des efforts de gestion des risques pourraient être réduits. Cela permettrait également d'établir les priorités relatives.

Quand la *Feuille de route technologique* est associée au *Plan stratégique de la Ville*, les risques que les projets de TI ne s'inscrivent pas dans les objectifs généraux de la Ville sont aussi moindres.

Conclusion

À l'exception des conclusions abordées dans le présent rapport, on est d'avis, d'après les preuves recueillies pendant la vérification, que la Ville a établi les éléments nécessaires à la mise en œuvre d'une structure efficace de gouvernance des TI. Toutefois, sans un chef de l'information qualifié et chevronné, l'efficacité de la gouvernance des TI risque davantage d'être gravement affectée et il est plus probable que bon nombre des caractéristiques positives des nouveaux processus de gouvernance mis de l'avant par le chef de l'information provisoire au début de 2013 ne soient pas maintenues. Les changements apportés à la gouvernance des TI soutiennent un objectif général, soit l'augmentation de la valeur ajoutée des investissements en TI de la Ville. Les plans de transition de la gouvernance des TI à la Ville reflètent les normes de l'industrie et semblent adéquats et exhaustifs dans leur capacité d'aider les TI à ajouter de la valeur, de même qu'à définir et prioriser les décisions en matière d'attribution des ressources en TI, puis à en assurer le suivi et à les évaluer, et d'en assurer l'alignement sur les stratégies et objectifs de la Ville.

La vérification de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi

Introduction

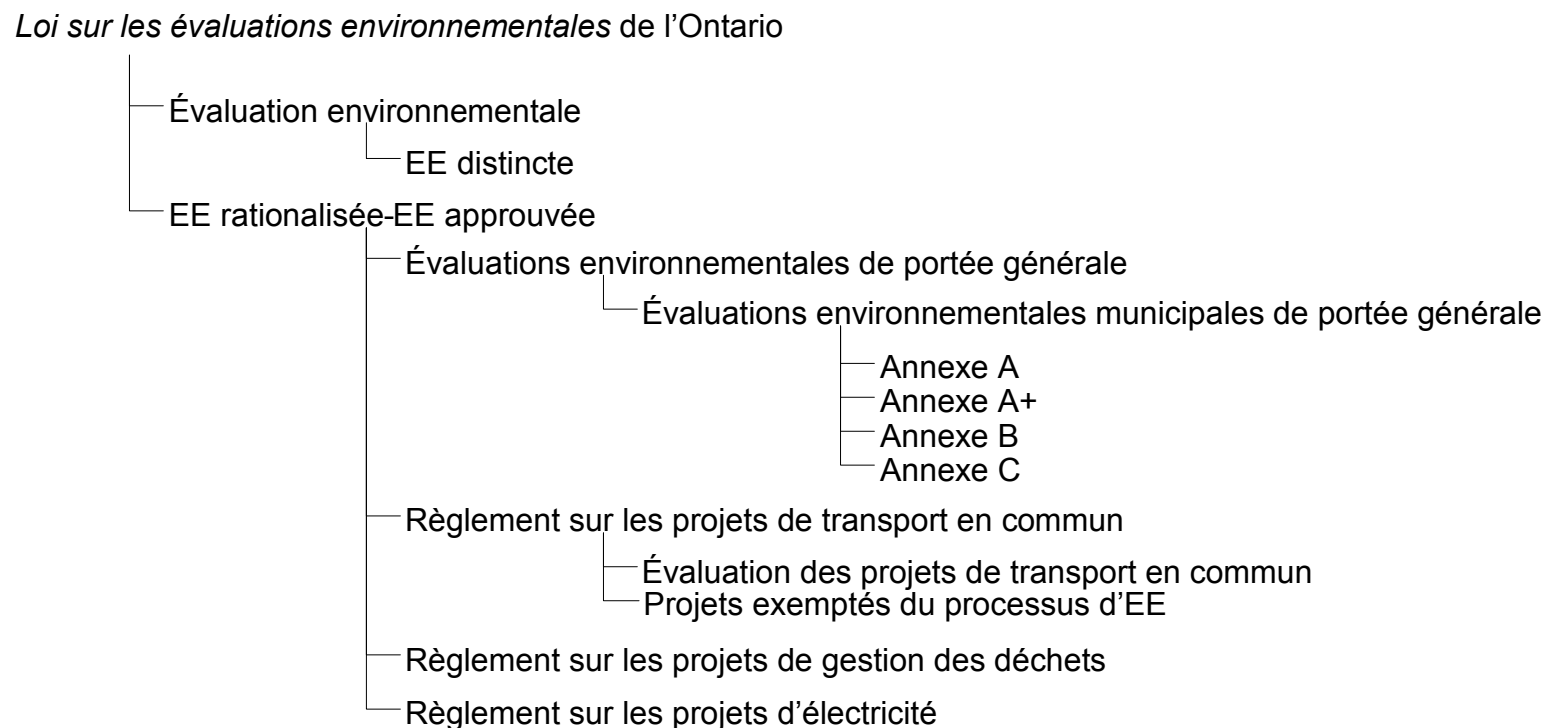
La vérification de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi figurait dans le Plan de vérification de 2013 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil le 10 octobre 2012.

Contexte

Une évaluation des risques environnementaux a été réalisée par le BVG en 2012. Elle visait à cibler et à évaluer les risques élevés pour la Ville d'Ottawa en matière d'environnement et de développement durable. L'un des principaux risques relevés dans cette évaluation concernait le processus d'approbation environnementale prévu par la loi.

Conformément à la *Loi sur les évaluations environnementales* de l'Ontario, une évaluation environnementale (EE) doit obligatoirement être entreprise pour tout projet public d'envergure qui pourrait avoir d'importantes conséquences sur l'environnement, que ce soit sur le plan écologique, culturel, économique ou social. L'EE fait partie du processus de planification des projets publics et vise à déterminer les éventuels impacts environnementaux dès les premières étapes de l'élaboration d'un projet. Elle tient compte des aspects techniques du projet établis à l'étape de conception fonctionnelle. À la suite de l'EE, des mesures d'atténuation visant à réduire ou à éliminer les éventuels effets négatifs seront incluses à l'étape de conception détaillée du projet. La figure 1 donne un aperçu de la structure des différents types d'évaluations environnementales prévues par la loi provinciale. Des renseignements plus détaillés sur l'évaluation environnementale municipale de portée générale et le processus d'évaluation des projets de transport en commun sont présentés dans le rapport de vérification détaillé.

Figure 1 : Représentation du BVG de la structure d'une évaluation environnementale en vertu de la loi provinciale

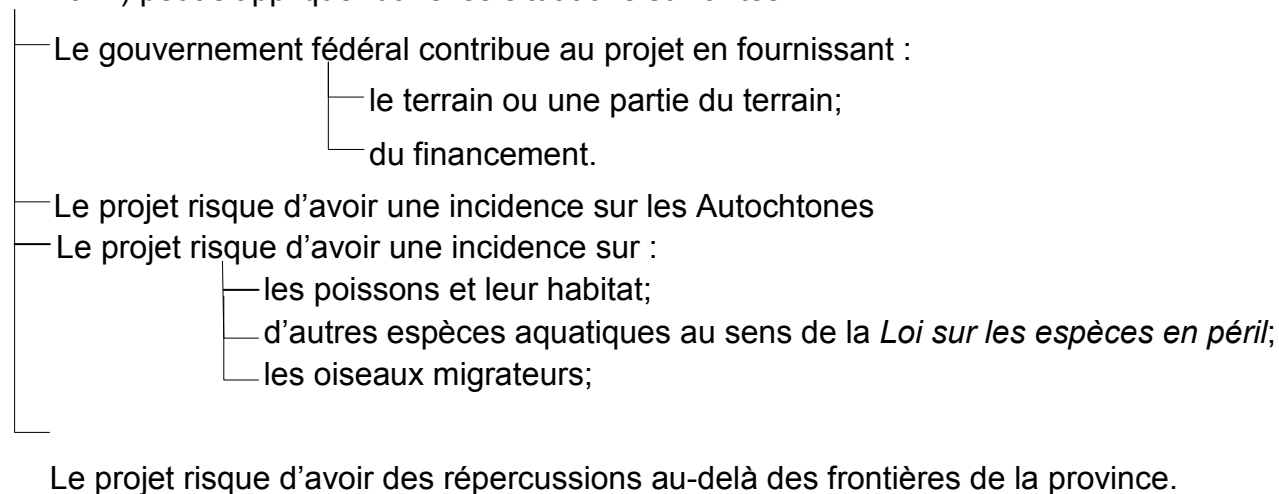


Conformément à la *Loi sur les évaluations environnementales*, la Ville d'Ottawa est tenue d'évaluer les impacts environnementaux de divers projets municipaux, comme la construction de routes, de conduites d'eau principales, d'égouts et d'infrastructures connexes. Toutefois, l'effort à fournir pour entreprendre une EE peut varier considérablement selon les impacts prévus.

En plus des exigences provinciales en matière d'EE, le projet peut également être soumis à une EE fédérale aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE 2012). Il peut s'agir d'un projet pour lequel le gouvernement fédéral fournit le terrain ou une partie du terrain, ou du financement. Le gouvernement fédéral peut intervenir pour d'autres raisons, notamment lorsque le projet risque d'avoir une incidence sur les poissons et leur habitat, d'autres espèces aquatiques (espèces sauvages considérées comme un poisson ou une plante marine au sens de la *Loi sur les pêches*), les oiseaux migrateurs ou les Autochtones. Enfin, une EE en vertu de la LCEE 2012 doit aussi être réalisée lorsque le projet risque d'avoir des répercussions au-delà des frontières de la province.

Figure 2 : Représentation du BVG des situations où une EE peut être applicable en vertu de la loi fédérale

La loi fédérale (LCEE 2012) peut s'appliquer dans les situations suivantes :



Les processus d'évaluation environnementale provinciale et fédérale ne peuvent être menés en parallèle, le processus d'EE provinciale devant être terminé avant que ne soit entreprise l'EE du gouvernement fédéral. Conformément au processus d'EE fédérale, les renseignements concernant la solution privilégiée à mettre en œuvre doivent être spécifiques à l'étape de conception détaillée, alors que les renseignements connus à l'étape de conception fonctionnelle suffisent pour le processus d'EE provinciale. Par conséquent, il peut s'écouler plusieurs mois entre la réalisation des deux processus d'EE.

Évaluation environnementale préapprouvée

Bien que les projets complexes d'envergure qui sont susceptibles d'avoir d'importantes conséquences sur l'environnement et qui sont d'un grand intérêt public doivent suivre le processus d'évaluation environnementale habituel appelé « EE distincte » en vertu de la loi provinciale, les projets courants ayant des impacts environnementaux prévisibles et gérables peuvent faire l'objet d'un processus d'EE préapprouvée. Les projets d'infrastructures municipales comme la construction d'une passerelle pour piétons, l'élargissement d'une route ou l'agrandissement d'une usine de traitement de l'eau peuvent se faire selon une approche rationalisée. Ces projets ont été préapprouvés par le ministre de l'Environnement de l'Ontario (ci-après le « ministre de l'Environnement »). Par conséquent, les projets municipaux de cette catégorie peuvent être approuvés directement par la Ville.

Un projet peut être préapprouvé seulement si la Ville respecte les exigences associées à l'approche rationalisée appropriée et si aucun arrêté de conformité à la partie II n'est demandé et autorisé par le ministre de l'Environnement à la fin de la période d'avis de 30 jours.

Un arrêté de conformité à la partie II est un mécanisme qui permet à quiconque s'opposant à un projet ou ayant d'importantes réserves au sujet des questions environnementales d'un projet de demander à ce que le ministre de l'Environnement impose la réalisation d'une EE à un niveau supérieur.

Par exemple, un arrêté de conformité à la partie II peut exiger qu'un projet soit réalisé en vertu de l'annexe C s'il a d'abord été entrepris en vertu de l'annexe B. Un arrêté de conformité à la partie II pourrait également exiger qu'un projet soit réalisé conformément à un processus d'EE distincte faisant l'objet du processus d'EE habituel complet, comme l'indique la *Loi sur les évaluations environnementales*.

Toutefois, il est à noter que les raisons motivant la demande d'un arrêté de conformité à la partie II doivent être principalement axées sur les répercussions liées à une question d'importance provinciale, sur les droits des Autochtones protégés par la Constitution ou qui leur sont conférés par traité ou sur le processus d'EE en soi.

De plus, les organismes publics peuvent entreprendre un projet selon une approche rationalisée, mais ils ne sont pas tenus de le faire. Les organismes publics peuvent également, à leur discrétion, choisir d'entreprendre un processus d'EE distincte, notamment un processus d'audience publique et un examen par le ministère de l'Environnement (le processus complet est décrit dans le rapport de vérification détaillé).

Selon la nature des projets réalisés par la Ville pour lesquels une EE est obligatoire, deux processus d'EE rationalisée ont été examinés dans le cadre de la vérification : l'évaluation environnementale municipale de portée générale et le processus d'approbation des projets de transport en commun.

Évaluation environnementale municipale de portée générale

Le ministère de l'Environnement a classé les projets en fonction de leur importance environnementale et de leurs effets sur le milieu environnant. L'évaluation environnementale municipale de portée générale présente les quatre avenues que peuvent prendre les processus de planification et d'avant-projet sommaire :

1. Annexe A : Les projets sont d'envergure limitée et ont peu d'effets négatifs sur l'environnement. Ces projets sont préapprouvés conformément à l'évaluation environnementale municipale de portée générale, et on peut les mettre en œuvre sans suivre le processus complet d'évaluation environnementale municipale de portée générale. Le public ne peut pas demander un arrêté de conformité à la partie II pour les projets réalisés selon l'annexe A. Voici des exemples de projets qui peuvent être réalisés suivant l'annexe A (selon les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale) :
 - Exploitation et entretien normal ou d'urgence des infrastructures linéaires asphaltées et des infrastructures connexes;
 - Changement de la désignation d'une voie existante à usage général ou d'une voie réservée aux véhicules multioccupants par la modification des panneaux ou des marques sur la chaussée;
 - Construction de routes locales nécessaires à l'approbation d'un plan d'implantation, d'un consentement, d'un plan de lotissement ou de plans de condominium qui entreront en vigueur en vertu de la *Loi sur l'aménagement du territoire* avant la construction de la route;
 - Nettoyage, rechemisage, réparation et réfection d'un réseau de collecte des eaux usées existant;
 - Agrandissement d'une zone tampon entre un étang de stabilisation ou une zone de traitement par épandage ainsi qu'une utilisation adjacente si la zone tampon est entièrement située sur le terrain du promoteur.
2. Annexe A+ : Les projets sont de plus grande envergure que ceux de l'annexe A, mais ont peu d'effets négatifs sur l'environnement. Ces projets sont préapprouvés conformément à l'évaluation environnementale municipale de portée générale, et on peut les mettre en œuvre sans suivre le processus complet d'évaluation environnementale municipale de portée générale. Le

promoteur est invité à renseigner le public sur le projet. Une séance d'information n'est toutefois pas une période de consultation. Le public ne peut pas demander un arrêté de conformité à la partie II pour les projets réalisés selon l'annexe A+. Voici des exemples de projets qui peuvent être réalisés suivant l'annexe A+ (selon les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale) :

- Construction ou exploitation de trottoirs, de pistes cyclables ou de bandes cyclables sur une emprise existante;
- Reconstruction si la route reconstruite ou une autre infrastructure linéaire asphaltée conserve l'usage, la capacité et la position de l'ancienne route ou infrastructure, selon le cas;
- Augmentation de la capacité d'une station de pompage par l'ajout ou le remplacement d'équipement ou d'accessoires, si le nouvel équipement est situé dans un bâtiment existant ou une structure existante, et si sa capacité nominale existante est dépassée;
- Agrandissement, modernisation ou amélioration d'une usine de traitement de l'eau de façon à la porter à sa capacité nominale existante si aucune acquisition de terrain n'est nécessaire.

3. Annexe B : Les projets réalisés en vertu de l'annexe B ont peu d'effets négatifs possibles sur l'environnement. Ces projets sont préapprouvés conformément à l'évaluation environnementale municipale de portée générale, et on peut les mettre en œuvre sans suivre le processus complet d'évaluation environnementale municipale de portée générale. Les promoteurs sont tenus d'entreprendre un processus de sélection, notamment une consultation obligatoire du public touché et des organismes gouvernementaux concernés pour veiller à ce qu'ils soient au fait du projet et que leurs préoccupations soient entendues. Le rapport sur le dossier du projet doit être mis à la disposition du public pour une période de 30 jours à la fin du processus. Si des réserves sont exprimées durant cette période (c'est-à-dire une demande d'arrêté de conformité à la partie II), le ministre de l'Environnement peut décider de demander une nouvelle EE suivant soit l'annexe C, soit un processus d'EE distincte. Voici des exemples de projets qui peuvent être réalisés suivant l'annexe B (selon les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale)¹ :

- Construction de nouvelles routes ou d'autres infrastructures linéaires asphaltées, si le coût total du projet est inférieur à 2,3 millions de dollars;
- Installation, construction ou reconstruction de dispositifs de signalisation, si le coût total est inférieur à 9,2 millions de dollars;

¹ Les limites de coûts présentés dans ces exemples étaient en vigueur en 2012. Chaque année, la Municipal Engineers Association publie des limites de coûts à jour.

- Construction de nouveaux échangeurs entre deux voies, notamment un carrefour dénivelé et des bretelles pour relier les deux voies, si le coût total est inférieur à 9,2 millions de dollars;
 - Création de nouveaux bassins de rétention des eaux pluviales ou étangs de retenue de l'eau pluviale et accessoires ou systèmes de filtration, notamment le point de rejet dans le plan d'eau récepteur;
 - Agrandissement d'une zone tampon entre un étang de stabilisation ou une zone de traitement par épandage ainsi qu'une utilisation adjacente, si la zone tampon s'étend sur des terrains qui n'appartiennent pas au promoteur.
4. Annexe C : Les projets qui risquent d'avoir d'importantes conséquences sur l'environnement doivent faire l'objet de procédures complètes de planification et de documentation. Ces projets sont préapprouvés conformément à l'évaluation environnementale municipale de portée générale, et on peut les mettre en œuvre sans suivre le processus complet d'évaluation environnementale municipale de portée générale. Il s'agit du processus d'EE rationalisée le plus complet. Tous les renseignements pertinents doivent être compilés dans un rapport d'étude environnementale clair et convenu qui sera mis à la disposition du public pour une période de 30 jours à la fin du processus. Comme c'est le cas pour l'annexe B, un arrêté de conformité à la partie II peut être demandé durant cette période. Voici des exemples de projets qui peuvent être réalisés suivant l'annexe C (selon les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale)² :
- Reconstruction ou élargissement, si la route reconstruite ou autre infrastructure linéaire asphaltée ne conserve pas l'usage, la capacité et la position de l'ancienne route ou infrastructure, selon le cas, et si le coût total est supérieur à 2,3 millions de dollars;
 - Construction de nouveaux échangeurs entre deux voies, notamment un carrefour dénivelé et des bretelles pour relier les deux voies, si le coût total est supérieur à 9,2 millions de dollars;
 - Construction d'une nouvelle usine d'épuration des eaux d'égout ou agrandissement d'une usine d'épuration des eaux d'égout existante au-delà de sa capacité nominale existante, notamment un point de rejet dans le plan d'eau récepteur;
 - Construction d'un chenal de dérivation ou d'un égout dans le but de détourner l'écoulement d'un cours d'eau vers un autre;
 - Construction d'une nouvelle usine de traitement de l'eau ou agrandissement d'une usine de traitement de l'eau existante au-delà de sa capacité nominale existante.

² Les limites de coûts présentés dans ces exemples étaient en vigueur en 2012. Chaque année, la Municipal Engineers Association publie des limites de coûts à jour.

Selon les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale, les exemples de projets fournis pour les quatre annexes ne constituent pas une liste exhaustive de types de projets et, par conséquent, le choix de l'approche revient au promoteur. La justification de l'approche adoptée doit être consignée.

Processus d'évaluation des projets de transport en commun

Les évaluations environnementales des projets de transport en commun en Ontario sont réalisées conformément au Règlement de l'Ontario 231/08 (Transit Projects and Metrolinx Undertakings). L'annexe 1 du Règlement dresse la liste des types de projets de transport en commun pour lesquels une municipalité peut suivre le processus d'évaluation des projets de transport en commun au lieu d'une EE distincte ou d'une EE de portée générale. Pour tous les autres projets de transport en commun qui ne figurent pas à l'annexe 1, une municipalité est exemptée sans conditions d'entreprendre une EE distincte, une EE de portée générale ou un processus d'évaluation des projets de transport en commun.

Évaluation environnementale distincte

Contrairement à un processus d'EE préapprouvée, les projets qui nécessitent une évaluation environnementale approfondie (c'est-à-dire une évaluation environnementale distincte) doivent suivre un processus en sept étapes. Parmi celles-ci, mentionnons l'approbation par le ministre de l'Environnement du mandat présenté par le promoteur, la préparation d'une évaluation environnementale pour laquelle le promoteur doit entreprendre des consultations avec les parties concernées, comme des experts gouvernementaux, des communautés autochtones et le grand public, un examen de l'EE par le ministre, la mise à disposition du public de l'examen du ministre et, enfin, l'approbation du projet par le ministre.

Depuis la création de la nouvelle approche d'évaluation des projets de transport en commun en 2009, peu de projets municipaux doivent faire l'objet d'une évaluation environnementale distincte; la majorité des projets peuvent suivre une approche rationalisée.

Projets rationalisés réalisés par la Ville

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance et les Services d'infrastructure sont les deux services qui réalisent la majorité des EE de la Ville. Au sein du Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance, les projets sont sous la responsabilité de la Direction de la planification des transports. Les EE réalisées par ces deux services sont faites suivant le processus d'évaluation des projets de transport en commun, l'annexe B ou l'annexe C. Comme il a été mentionné précédemment, les projets pour lesquels l'EE suit l'annexe A ou A+ sont liés aux activités opérationnelles et aux activités d'entretien habituelles. Par conséquent, la vérification est principalement axée sur les EE qui ont été réalisées suivant le processus d'évaluation des projets de transport en commun, l'annexe B ou l'annexe C.

Objectifs et portée

1. Déterminer si la Ville comprend clairement les exigences réglementaires sur les évaluations environnementales.
2. Évaluer si les processus d'évaluation environnementale visant à superviser la réalisation des évaluations environnementales sont efficaces et efficients.

Afin d'atteindre ces deux objectifs, certains des projets pour lesquels la Ville a réalisé une EE entre 2010 et 2012 ont été examinés de façon à déterminer la portée de la vérification. La vérification a porté sur l'approche adoptée par les Services d'infrastructure et le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance pour évaluer les impacts environnementaux des projets sous leur responsabilité. La classification des projets dans le cadre d'un processus d'évaluation environnementale préapprouvée précis a fait l'objet d'une analyse, tout comme les pratiques de gestion utilisées pour superviser la réalisation des évaluations environnementales.

Il est important de souligner que la durée et les coûts d'une EE varient selon les projets. Ainsi, la vérification ne visait pas à déterminer les valeurs maximales admissibles pour ces paramètres. Toutefois, les coûts et la durée d'EE ont été considérés comme des indicateurs pour déterminer si un processus d'EE relatif à un projet aurait pu suivre une approche différente, ou si des explications logiques et justifiées auraient pu être données pour clarifier les différences entre des EE en ce qui concerne ces deux paramètres.

Approche

Nous avons retenu cinq projets réalisés par les Services d'infrastructure et le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance. La Ville a obtenu pour chaque projet les résultats de l'EE, soit le rapport d'étude environnementale (RÉE) et le rapport sur le dossier de projet, y compris les annexes. Nous avons également fait l'examen des communications entre le personnel qui participe au projet et le consultant engagé pour réaliser l'EE, entre le personnel et certains comités internes ainsi qu'entre ces comités et le Conseil municipal. Nous avons examiné les procédures et lignes directrices officielles en matière d'EE de la Municipal Engineers Association et du ministère de l'Environnement de l'Ontario. Enfin, nous avons rencontré des membres du personnel à l'interne ayant participé à ces projets pour obtenir de plus amples renseignements sur certains éléments liés à leurs projets. La sélection de l'échantillon s'est faite selon deux critères : 1) au moins un projet sous la responsabilité de chaque service, et 2) au moins un projet suivant chaque approche d'EE rationalisée (annexe B, annexe C et processus d'évaluation des projets de transport en commun).

Deux autres projets ont ensuite été ajoutés à notre échantillon, même si les EE avaient été réalisées avant 2010. Nous avons ajouté le premier pour examiner une évaluation environnementale distincte, car il n'y en avait pas dans l'échantillon initial. Le second projet a été ajouté après que des préoccupations ont été exprimées quant aux retards accusés dans un projet à l'été 2013 en raison de la

découverte d'un nid d'oiseau d'une espèce considérée en péril sous une structure qui devait être démolie.

Résumé des principales constatations

1. Parmi les lignes directrices qu'utilise le personnel de la Ville pour déterminer le type d'EE qui devrait être réalisée pour un projet, il y a les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale et les lignes directrices sur le processus d'évaluation des projets de transport en commun de l'Ontario.
2. La Ville comprend clairement que le coût total du projet est un aspect à prendre en considération pour la sélection de l'annexe à suivre dans le cadre de l'évaluation environnementale municipale de portée générale, et sait que la Municipal Engineers Association revoit régulièrement les limites de coûts associées à chaque type d'annexe et de projet.
3. Pour les projets de transport en commun, la Ville comprend clairement que l'approche de processus d'évaluation des projets de transport en commun s'applique seulement aux infrastructures et aux services réservés au transport en commun. Si un projet est une combinaison de transport en commun et de voie publique, il doit faire l'objet d'une EE distincte ou peut-être même d'une évaluation environnementale municipale de portée générale.
4. Il peut arriver qu'un projet ne corresponde pas parfaitement aux lignes directrices proposées par l'évaluation environnementale municipale de portée générale ou par le processus d'évaluation des projets de transport en commun. Dans un cas en particulier, pour éviter de suivre une annexe inappropriée et de courir le risque que l'EE soit rejetée durant la période d'avis de 30 jours (arrêté de conformité à la partie II), la Ville a consulté de façon proactive le ministère de l'Environnement pour déterminer si elle devait suivre l'approche de l'annexe B ou de l'annexe C.
5. La direction nous a informés que la Ville a toujours réussi à réaliser les projets prévus en vertu de l'annexe A ou A+ (EE préapprouvée pour les activités normales, l'entretien ou les activités opérationnelles d'urgence), étant donné qu'aucune conséquence imprévue sur l'environnement n'a nécessité d'EE en vertu de l'annexe B ou C.
6. La direction a indiqué que la Ville n'a pas eu besoin de réaliser une nouvelle EE suivant l'annexe B ou C pour un projet pour lequel on avait établi qu'il répondait aux critères de l'annexe A ou A+ si aucune modification n'était apportée au projet.
7. La Ville a une vision globale des différents projets pour lesquels une EE a été réalisée, est en cours ou sera menée. Dans de nombreux cas, la Ville a su tirer profit des connaissances recueillies dans une EE pour en réaliser une autre. La Ville a réussi à prendre en considération les recommandations associées aux EE réalisées précédemment dans le même domaine, à utiliser les renseignements et les données des études réalisées avant l'EE (p. ex., dans une étude préliminaire) ou encore à bénéficier de l'approbation du

gouvernement fédéral d'un autre projet réalisé presque au même moment et comportant des infrastructures semblables dans quatre des projets à l'étude.

8. La Ville peut également établir le calendrier des projets dans un ordre précis qui facilitera leur réalisation. En raison de leur proximité et de la ressemblance des secteurs à l'étude, deux EE de projets ont été menées simultanément. Le consultant a été chargé de produire une seule version de certains rapports détaillés, comme le rapport sur l'évaluation environnementale de site, le rapport sur le bruit, les vibrations et la qualité de l'air, le rapport archéologique, le rapport géotechnique et le rapport sur l'environnement naturel. La Ville a également organisé des réunions portes ouvertes conjointes pour les deux EE. La contribution d'une EE à une autre a permis à la Ville de réaliser des économies sur les réunions portes ouvertes, d'engager un seul consultant pour les deux EE et de présenter une seule série de recommandations au Comité des transports aux fins d'approbation par le Conseil municipal.
9. La mise en œuvre d'un projet à l'été 2013 a été repoussée en raison de la découverte de nombreux nids d'hirondelles rustiques sous une structure. Depuis 2012, cette espèce est considérée comme une espèce menacée en Ontario. Comme l'EE pour ce projet a été réalisée en 2008, la présence de cette espèce n'avait pas été prise en considération dans l'EE. Lorsque de nouvelles espèces ont été ajoutées à la liste des espèces menacées en 2012, la Ville n'a pas analysé les répercussions que ces ajouts pourraient avoir sur ses projets en cours.
10. La Ville tient plus de consultations publiques que le minimum requis par la Municipal Engineers Association. Nous avons constaté que dans la moitié des projets, lorsque nous comparons le nombre d'échanges faits par la Ville (réunions portes ouvertes et avis d'achèvement) aux lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale, la Ville dépassait le nombre minimal requis.
11. La Ville considère que la consultation, et plus précisément la consultation publique, est l'un des éléments clés de la réussite d'une EE. Le gestionnaire de projet détermine le nombre de réunions portes ouvertes que la Ville devrait organiser pour une EE en particulier en fonction de la complexité du projet, de sa visibilité, de son degré de controverse, de l'incidence de la situation actuelle sur les résidents ou des préoccupations de ces derniers à propos de la situation actuelle ou future. Toutefois, la Ville ne dispose pas de lignes directrices ou d'outils pour aider le gestionnaire de projet dans son évaluation avant de commencer une EE. Dans les cas où le processus d'EE est censé être long, la Ville peut décider de faire d'autres consultations pour tenir le public informé du projet.
12. Dans la majorité des projets examinés dans le cadre de la vérification, notre analyse du nombre de participants à chaque réunion portes ouvertes et du nombre de commentaires reçus après ces réunions illustre une tendance de baisse de la participation à la deuxième réunion. Le grand public se montre très intéressé par le processus entrepris par la Ville à la première réunion portes

ouvertes. Mais son intérêt faiblit à la deuxième réunion et semble renaître lorsque la Ville organise une troisième réunion portes ouvertes.

13. La Ville a élaboré des mécanismes de contrôle pour veiller à ce que les renseignements sur les projets et les études entrepris pour l'EE provinciale soient communiqués aux services chargés de réaliser, au besoin, une EE fédérale.
14. Il existe un vaste éventail de coûts associés à l'EE pour un type précis d'approche rationalisée. Par exemple, pour entreprendre un projet de gestion des eaux (Services d'infrastructure) conformément à l'annexe B, l'EE coûte entre 25 000 \$ et 680 000 \$ à la Ville. En revanche, une étude sur la gestion des eaux pluviales entreprise conformément à l'annexe B coûte plus que les autres projets réalisés selon l'annexe C. De nombreux facteurs peuvent influencer sur le coût d'une EE, notamment le nombre de solutions de rechange envisagées, la superficie de la zone et le nombre d'études nécessaires pour donner un aperçu approprié de la situation actuelle. Il n'est pas rare de voir une certaine variabilité du coût des EE. Dans les projets que nous avons examinés, nous avons constaté que les coûts de réalisation d'une EE étaient raisonnables par rapport à l'effort requis pour mener l'EE.
15. La Direction de la planification des transports du Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance prépare un énoncé des travaux avant d'entreprendre une EE, ce qui donne un aperçu du projet et de son contexte, du secteur à l'étude, de la portée du projet, des tâches à accomplir et des produits livrables. L'énoncé des travaux est présenté au Comité des transports, l'un des comités permanents de la Ville, aux fins d'approbation avant le début du projet. À l'heure actuelle, cette approche est propre au Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance; elle n'est pas adoptée par d'autres services, comme les Services d'infrastructure. Le fait de préparer et de présenter un énoncé des travaux au Conseil municipal par l'entremise d'un comité permanent (p. ex., Comité des transports ou Comité de l'environnement) pourrait être une bonne pratique qui donnerait au Conseil l'occasion d'examiner le contenu prévu d'une EE.
16. Les commentaires et questions en lien avec un projet sont portés à l'attention de la Ville par plusieurs mécanismes (p. ex., lors d'une réunion portes ouvertes, par courriel au gestionnaire de projet après une réunion portes ouvertes, par un conseiller). La Ville et le consultant doivent regrouper ces commentaires, les analyser et en discuter pour déterminer comment en tenir compte dans le projet. Toutefois, le gestionnaire de projet ne dispose d'aucun outil de suivi officiel pour s'assurer que cette liste comprend tous les commentaires reçus durant l'EE par les différents mécanismes.

Recommandations et réponse de la direction

Recommandation 1

Que la Ville adopte un mécanisme pour déterminer et mettre à jour une EE qui a déjà été réalisée, si le projet n'a pas encore été construit et s'il y a une modification subséquente à la loi qui toucherait le projet. Par exemple, si une nouvelle espèce est ajoutée à la liste des espèces en péril, l'EE doit être

révisée de façon à ce qu'on puisse déterminer toute éventuelle répercussion durant la construction.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Après la réalisation de l'EE et avant le début des travaux de construction, le personnel passera en revue les hypothèses et recommandations de l'EE et vérifiera que les lois applicables n'ont pas changé, ce qui pourrait influencer sur les résultats du projet.

Cette exigence sera communiquée au personnel sous forme de directive écrite avant le quatrième trimestre de 2014.

Recommandation 2

Que la Ville analyse et justifie la pertinence de tenir un plus grand nombre de réunions que celui prévu par les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La pratique actuelle prévoit qu'on justifie la nécessité de chaque activité publique en préparant, à l'intention de la haute direction, des notes d'information qui décrivent et justifient ladite activité.

Recommandation 3

Que la Ville songe à combiner plusieurs réunions portes ouvertes et à remplacer les réunions portes ouvertes additionnelles par un autre mécanisme d'information afin d'améliorer l'efficacité de la collecte des commentaires et des questions du public.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a déjà mise en œuvre.

La pratique actuelle prévoit qu'on justifie la nécessité de chaque activité publique en lien avec le processus d'évaluation environnementale. Lorsque l'approche de consultation publique est établie, elle est communiquée au Bureau du maire et au Bureau du directeur municipal adjoint.

La pratique actuelle de consultation prévoit également l'utilisation d'outils comme des sondages et des formulaires de rétroaction en ligne. Les méthodes actuelles de consultation répondent au besoin d'avoir des mécanismes efficaces et efficients pour consulter les intervenants.

Recommandation 4

Que la Ville présente un énoncé des travaux au comité permanent concerné (p. ex., Comité des transports, Comité de l'environnement) aux fins d'approbation avant d'entreprendre toute étude nécessaire à la réalisation de l'annexe C rationalisée (évaluation environnementale municipale de portée

générale), d'une EE distincte ou d'un processus d'évaluation des projets de transport en commun.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Un énoncé des travaux sera préparé pour chaque annexe C, EE distincte ou processus d'évaluation des projets de transport en commun aux fins d'approbation par le comité permanent concerné.

Cette exigence sera communiquée au personnel sous forme de directive écrite avant le quatrième trimestre de 2014.

Recommandation 5

Que la Ville s'assure que les gestionnaires de projet fassent une révision interne du rapport pour veiller à ce que les commentaires et questions reçus lors de la consultation aient été pris en considération dans l'EE.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La pratique actuelle de consultation publique consiste à donner au public un moyen de fournir des commentaires qui sont consignés, examinés et pris en compte dans le cadre de l'EE.

Les gestionnaires de projet seront dorénavant tenus de vérifier auprès des conseillers de quartier que les commentaires envoyés directement aux représentants élus fassent aussi partie du dossier public et soient pris en considération. Cette directive a été donnée au personnel.

Économies potentielles

La Ville dépasse les exigences minimales de consultation du grand public et de certains organismes et groupes publics prévues par la loi. Bien que le processus de consultation soit l'un des aspects les plus importants de l'EE, selon les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale et les gestionnaires interrogés durant la vérification, il arrive souvent qu'une réunion portes ouvertes attire moins de participants que les autres activités de la série de consultations menées pour un projet. D'après la ventilation des coûts de certaines EE pour la préparation de documents par les consultants et leur présence à l'activité, la Ville pourrait économiser en moyenne 25 000 \$ en décidant de ne pas tenir la réunion portes ouvertes à laquelle moins de personnes participent.

Étant donné que la Ville a tenu un plus grand nombre de réunions portes ouvertes que celui prévu par l'évaluation environnementale municipale de portée générale pour plusieurs projets étudiés dans le cadre de la vérification, et compte tenu du nombre d'EE réalisées chaque année, la Ville pourrait faire d'importantes économies en évaluant la pertinence de tenir de telles réunions portes ouvertes ou en utilisant, lorsque c'est approprié, d'autres mécanismes de consultation. Dans notre échantillon, nous avons constaté que la Ville avait tenu deux réunions portes ouvertes de plus que le nombre exigé par les lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale. Selon notre échantillon seulement, la Ville pourrait économiser environ 50 000 \$ par année en éliminant la tenue de ces réunions portes ouvertes additionnelles.

Conclusion

Dans l'ensemble, la Ville a une compréhension claire du processus d'approbation environnementale prévu par la loi et applique bien les processus d'évaluation environnementale. Elle applique les lignes directrices de différents organismes créés par une loi dans la réalisation d'une EE (p. ex., lignes directrices en matière d'évaluation environnementale municipale de portée générale et lignes directrices sur le processus d'évaluation des projets de transport en commun), et il n'apparaît pas nécessaire pour la Ville d'avoir sa propre procédure interne pour entreprendre une EE.

Selon l'expérience de la Ville avec le processus d'évaluation environnementale préapprouvée, le ministre de l'Environnement n'a pas demandé qu'une EE soit réalisée en vertu d'une annexe de niveau supérieur, même lorsque des demandes d'arrêté de conformité à la partie II avaient été présentées. Toutefois, comme la consultation est l'un des éléments clés de la réussite d'une EE, la Ville devrait avoir un mécanisme de surveillance, avant de publier l'avis d'achèvement, pour s'assurer de prendre en considération, dans le rapport d'étude environnementale (RÉE) ou le rapport sur le dossier de projet, tous les commentaires et questions reçus de différentes sources et de différents moyens de communication, ou d'y répondre directement. Ces aspects relèvent actuellement des gestionnaires de projet, mais sans outil de suivi, ils ne peuvent garantir à la Ville qu'ils ont pris en compte les commentaires et les questions et qu'ils y ont répondu, avant de publier le rapport final.

Au cours des dernières années, de nombreux projets, principalement dans le secteur des transports, ont été nécessaires au développement de la ville. La vision globale qu'a la Ville de ces projets, en termes d'espace et de temps, a créé une synergie entre les EE. Lorsqu'une EE partageait une portion semblable d'une zone potentiellement touchée, la Ville a utilisé les renseignements d'une EE pour une autre. Lorsque c'était approprié, le public a été consulté sur des projets connexes menés simultanément. Selon nous, la Ville réalise ses évaluations environnementales avec efficacité.

La Vérification du processus de planification des activités du Bureau des objets perdus d'OC Transpo

Introduction

La vérification des processus de planification stratégique des activités d'OC Transpo figure dans le *Plan de vérification de 2013* du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal le 12 octobre 2012.

Une partie de la vérification devait inclure un examen du processus de planification des activités du Bureau des objets perdus. Le présent rapport a expressément trait au processus de planification des activités du Bureau des objets perdus d'OC Transpo, qui était auparavant désigné comme le septième objectif du Plan de vérification. Cette question a été ajoutée à la vérification en cours de planification en raison de rapports de fraude et de pertes envoyés au BVG.

Contexte

OC Transpo est une des plus grandes et des plus complexes unités de services de la Ville d'Ottawa; elle est responsable des besoins actuels et futurs des résidents et visiteurs en matière de services de transport en commun. OC Transpo relève du directeur général du Service de transport en commun, qui fait partie du Portefeuille des opérations municipales. OC Transpo a pour mandat d'offrir un service sûr, fiable et courtois à prix raisonnable. La flotte d'OC Transpo compte plus de 1 000 autobus et 3 trains qui accueillent quotidiennement quelque 370 000 usagers.

Il arrive que des usagers oublient des articles personnels dans des véhicules du réseau de transport en commun. Ces articles sont de nature variable : certains n'ont aucune valeur, d'autres en ont une grande ou sont ordinaires ou périssables. En 2001, OC Transpo a conclu une entente avec Heartwood House, un organisme de bienfaisance qui assure la gestion et le service à la clientèle du Bureau des objets perdus en son nom. La direction dispose de procédures opérationnelles normalisées (PON) qui documentent le rôle et les responsabilités des employés du Service de transport en commun relativement aux objets perdus. Ces PON traitent entre autres du type d'objets remis à Heartwood House. À la fin de 2013, on pouvait lire sur le site Web de Heartwood House que l'organisme reçoit plus de 30 000 articles par an et en retourne environ 26 % à leur propriétaire.

Objectifs et portée

Objectif n° 1 :

Évaluer le processus de planification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo

Critères :

- Établir si le processus de planification du Bureau des objets perdus fait partie du plan stratégique d'OC Transpo et de son cycle d'examen de la gestion.

- Établir si le processus de planification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo fait l'objet de rapports à la Commission du transport en commun, au Comité exécutif et au Conseil municipal.
- Établir si le processus de planification du Bureau des objets perdus est conforme aux règlements de la Ville.
- Établir l'efficacité et l'efficience du processus de planification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo en s'attardant plus particulièrement aux économies potentielles pour la Ville de même qu'aux besoins de la clientèle.

La vérification met l'accent sur les processus précis de planification du Bureau des objets perdus; elle ne comprend toutefois pas d'examen détaillé des processus généraux du Bureau des objets perdus. Toutefois, toutes les constatations faites en cours de vérification figurent dans le présent rapport.

Résumé des principales constatations

1. La Ville a conclu des ententes à fournisseur unique avec Heartwood House de 2001 à 2014¹ pour la gestion et le service à la clientèle du Bureau des objets perdus au nom d'OC Transpo.
2. En 2001, le projet pilote était justifié par des économies annuelles prévues de plus de 50 000 \$ par rapport au modèle de gestion à l'interne alors en vigueur. Les services sont actuellement assurés par des bénévoles supervisés par du personnel rémunéré, dans les installations de l'organisme de bienfaisance. Le coût initial de l'entente, qui comprenait la valeur des laissez-passer d'autobus fournis à Heartwood House par la Ville, était de 29 200 \$ par an, tandis que, d'après les estimations de la direction, l'ancien modèle de gestion à l'interne coûtait 71 500 \$. Les économies annuelles prévues étaient donc de 42 300 \$. L'organisme gardait aussi les profits tirés de la vente des articles non réclamés, qui étaient évalués à 6 000 \$ en 2003. En 2004, la valeur de l'entente est passée à 48 200 \$. Depuis, on a justifié l'entente à fournisseur unique par le savoir-faire acquis par Heartwood House. Aucune demande de propositions n'a été lancée en 2004 ni en 2009, à la conclusion des nouvelles ententes. En 2009, les coûts de l'entente étaient de 49 000 \$ par an pendant 5 ans, pour un total de 245 000 \$. Tel que noté au point 7, les coûts de l'entente dépassaient les limites d'approvisionnement dans le cadre de pouvoirs délégués, et devaient donc être soumis au Comité de la haute direction et au Conseil municipal.
3. Le directeur, Service de transport en commun, a approuvé les ententes et les demandes d'approbation des contrats de sorte à justifier le recours à une entente à fournisseur unique.
4. Un employé qui travaillait au projet (ci-après l' « employé ») aurait eu son mot à dire quant à sa justification. Il aurait entre autres défendu l'augmentation de

¹ L'entente de 2014 a été prolongée d'un an, soit jusqu'en mai 2015, tel que précisé plus loin.

19 000 \$ des coûts, qui sont passés de 29 200 \$ à 48 200 \$ en 2004, auprès de la direction. Heartwood House avait déclaré avoir besoin de cette somme pour couvrir les coûts de fonctionnement de l'organisme, y compris un poste à temps plein pour superviser la gestion du programme. L'employé a joué un rôle direct ou indirect dans la négociation des ententes et en a par la suite assumé la gestion, puisqu'il était la personne-ressource à la Ville.

5. L'employé était en situation de conflit d'intérêts (réel ou potentiel) par rapport à l'organisme en raison de liens personnels ou familiaux. La direction a précisé que l'employé avait avisé ses superviseurs de la situation. Le BVG a constaté trois occurrences de mauvaise gestion de ce conflit d'intérêts réel ou potentiel :
 - Dans un courriel de 2004 envoyé à l'organisme de bienfaisance, l'employé a écrit : « J'ai essayé, de mon côté, de garder cette entente exempte de toute contrainte, puisque tout doit être fait de bonne foi, mais sans conséquence en cas d'échec. En fait, nous sommes conscients que, si vous n'obtenez pas 14 000 \$ de plus, cela augure mal pour OC Transpo, et nous devons trouver d'autres façons de répondre à vos besoins financiers. » Ce courriel donne l'impression que l'employé se préoccupe des besoins financiers de l'organisme, alors qu'il aurait dû agir uniquement dans l'intérêt de la Ville.
 - Les superviseurs de l'employé l'ont avisé en juin 2011 de ne plus participer aux activités d'approvisionnement et de gestion liées au contrat. L'employé et certains de ses subordonnés ont continué à intervenir dans le dossier de temps à autre, alors qu'ils n'auraient pas dû le faire.
 - En janvier 2014, l'employé s'est renseigné sur les options de renouvellement applicables à l'entente avec Heartwood House. Dans un courriel adressé à Gestion de l'approvisionnement, il a déclaré être en conflit d'intérêts en raison de liens personnels ou familiaux. L'employé et certains de ses subordonnés ont toutefois continué à intervenir dans le dossier; en effet, dans une communication écrite, l'employé a déclaré qu'un gestionnaire n'avait pas à participer aux discussions à ce moment. Le *Code de conduite* de la Ville (adopté le 26 avril 2002 et révisé en septembre 2010) exige ce qui suit : « Après que vous avez révélé un conflit d'intérêts réel ou potentiel, vous devez éviter toute participation au processus concerné. » L'employé n'a pas évité de participer au processus. Gestion de l'approvisionnement a commenté que cela n'était pas approprié. Ainsi, un gestionnaire est devenu responsable du dossier et continue de mettre en œuvre des mesures de contrôle compensatoires pour remédier à la situation. Il a réattribué une partie des responsabilités à d'autres secteurs.
6. L'équipe de vérification est d'avis que, comme les constatations précédentes montrent que la question n'a pas été traitée de manière appropriée par le passé, ce conflit d'intérêts devrait être géré de façon continue. La direction comptait entamer un examen du programme du Bureau des objets perdus à la fin de 2013 en prévision de la demande de propositions pour l'entente de mai 2014. Cela n'a pas été fait. La direction a prolongé la durée de l'entente d'un an afin

de permettre la planification d'une demande de propositions efficace au début de 2015, à la lumière des différents facteurs précisés dans le présent rapport.

7. Les ententes de décembre 2001, mai 2004 et mai 2009 ont été signées par le directeur, Service de transport en commun, en vertu des pouvoirs délégués. L'approvisionnement dans le cadre des pouvoirs délégués doit faire l'objet d'un rapport au Conseil municipal, conformément à l'article 39 du *Règlement sur les achats*, de même qu'au Comité des finances et du développement économique, dans le cadre du rapport sur l'exercice des pouvoirs délégués en ce qui a trait à l'approbation de tout achat relevant d'une entente de service. Cela n'a pas été fait pour les périodes de décembre 2001 à avril 2003 et de juin 2004 à mai 2014.
8. On a pu confirmer la tenue d'un examen juridique avant la signature de l'entente de 2001; en 2004, OC Transpo a également fait examiner l'entente et y a intégré la majorité des modifications suggérées par les Services juridiques. Rien n'indique qu'on a demandé un tel examen pour l'entente de 2009, ce qui signifie que les clauses appropriées pour protéger les intérêts de la Ville risquaient de ne pas y figurer. Des exemples de risques sont fournis aux points 9 à 12.
9. La clause en matière d'assurances dans l'entente de 2009 prévoyait un montant de 1 million de dollars par incident. Ce montant est inférieur aux exigences standard de la Ville, soit 2 millions de dollars par incident, établies par les Services juridiques dans le cadre de l'entente de 2001.
10. La clause relative à la compensation fait référence à la pratique de permettre aux employés d'OC Transpo de garder des objets non réclamés. Pendant la vérification, en juin 2014, le BVG a posé des questions à la direction sur cette pratique. La direction a précisé que cette pratique n'était pas autorisée, et elle y a ainsi mis fin dès le 1^{er} septembre 2014.
11. Il manquait aussi une clause liée au *Code de conduite* dans l'accord juridique ou le bon de commande.
12. L'entente comportait une clause exigeant que Heartwood House fournisse à la Ville des états financiers vérifiés tous les ans. Voici les constatations du BVG :
 - Rien ne permet de confirmer que la direction d'OC Transpo a demandé des états financiers annuels vérifiés.
 - Rien ne permet de confirmer que la direction d'OC Transpo a reçu des états financiers annuels vérifiés.
 - Rien ne permet de confirmer que la direction d'OC Transpo a analysé et examiné des états financiers annuels vérifiés.
13. L'examen des états financiers permettrait à la Ville d'assurer le suivi des liquidités du fournisseur pour veiller à ce qu'il puisse adéquatement offrir les services du Bureau des objets perdus au nom d'OC Transpo.
14. Aucun bon de commande municipal citant l'entente officielle n'a été émis pour les périodes de décembre 2001 à avril 2003 et de juin 2004 à mai 2014, comme l'exige la clause 31 du *Règlement sur les achats*. On a plutôt émis un bon de commande de service, sous l'autorité du directeur du Service de transport en

commun. OC Transpo contrevenait donc au *Règlement sur les achats*, puisque le montant annuel de 49 000 \$ dépasse la limite de 10 000 \$ applicable aux bons de commande de service. En outre, ce bon n'a pas été envoyé à l'organisme et semble avoir été créé dans SAP afin de faciliter le traitement des paiements.

15. Dans tout système, il y a risque d'erreur quant au traitement, au retrait ou au remplacement d'articles. Les rapports sur le nombre total d'articles reçus et leur traitement, y compris les objets envoyés à Heartwood House, n'étaient accessibles que sur des listes papier et dans des systèmes manuels distincts. L'employé et ses subordonnés doivent superviser les employés du Bureau des laissez-passer et des billets et veiller à ce qu'il y ait des mesures de protection adéquates pour les objets perdus. Comme l'employé est en conflit d'intérêts, il s'agit d'une faiblesse potentielle dans les mesures de contrôle.
16. Des améliorations devraient être apportées aux mesures de contrôle internes relativement au suivi général des objets pour en prévenir et en détecter la perte. La direction a précisé qu'elle compte inclure dans la demande de propositions de 2015 la capacité d'effectuer des vérifications ponctuelles et de procéder plus souvent à des rapprochements. Assurer le suivi de tous les objets reçus permettrait de veiller au traitement des objets sous la garde d'OC Transpo ou d'organismes agissant en son nom au moment adéquat et de façon appropriée à des fins de gestion et de suivi des ententes. Cela servirait aussi à la planification et à l'analyse, en permettant d'établir s'il y a des changements dans les catégories d'objets trouvés par les employés d'OC Transpo et leur traitement, y compris les objets envoyés à Heartwood House, qui pourraient avoir une incidence sur le modèle de prestation des services et la demande de propositions.
17. La direction a fourni au BVG les rapports annuels de 2012 et 2013 que lui a fournis Heartwood House. Ceux-ci comprennent un résumé mensuel des objets reçus par Heartwood House et des objets réclamés. À ce titre, on a constaté une baisse de 2012 à 2013, surtout en ce qui a trait aux laissez-passer en papier, qui sont remplacés par des cartes PRESTO. En 2014, la direction a demandé des mises à jour ou rapports mensuels à des fins de suivi.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que la Ville :

- **analyse et étaye le processus de planification du Bureau des objets perdus afin d'établir les besoins;**
- **conçoive une analyse de rentabilisation comportant des options de prestation des services qui tiennent compte des coûts et des avantages;**
- **émette une demande de propositions si on continue de recourir à un fournisseur extérieur.**

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. OC Transpo a déjà pris des mesures en vue d'améliorer le fonctionnement et la gestion du programme existant du Bureau des objets perdus, dont les suivantes :

- En 2014, le Service de transport en commun a apporté de nombreuses améliorations au processus du Bureau des objets perdus en modifiant les PON. Le 1^{er} septembre 2014, les PON d'OC Transpo ont été modifiées afin de préciser que les objets non réclamés après 90 jours sont maintenant conservés par le fournisseur de services. Aux troisième et quatrième trimestres de 2014, le Service de transport en commun a procédé, en collaboration avec Gestion de l'approvisionnement, à l'examen et à l'établissement des exigences organisationnelles soutenant la prestation des services du Bureau des objets perdus.
- En prévision de l'expiration du contrat actuel de prestation des services du Bureau des objets perdus, OC Transpo a lancé fin 2014 un processus de demande de propositions. On a élaboré la demande de propositions, qui a été émise en décembre 2014, et reçu les propositions à la fin du mois de janvier 2015. OC Transpo a intégré les exigences suivantes à la demande de propositions; l'organisme retenu doit y satisfaire pour que la Ville soit en mesure d'évaluer les propositions du point de vue de leurs coûts et avantages :
 - Système de gestion électronique et mesures de sécurité appropriées permettant de protéger les renseignements de même que le contenu des installations
 - Intégration du programme aux pratiques et processus existants du Service
 - Conformité aux *Conditions générales* de la Ville d'Ottawa et à toutes les lignes directrices, politiques, normes et lois applicables
- En février 2015, le Service de transport en commun et Gestion de l'approvisionnement ont étudié les propositions admissibles, et un organisme a été retenu au premier trimestre de 2015.

Recommandation 2

Que la Ville veille à ce que les ententes conclues dans le cadre de pouvoirs délégués soient soumises à la Commission du transport en commun ou au Comité et au Conseil municipal.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. À partir de maintenant, la direction soumettra les ententes conclues dans le cadre de pouvoirs délégués à la Commission du transport en commun ou au Comité de la haute direction et au Conseil municipal.

Recommandation 3

- **Que la Ville veille à ce que les ententes soient examinées par les Services juridiques afin de s'assurer qu'elles comportent les clauses adéquates, et à ce qu'on ait une preuve de la tenue de cet examen avant leur application, conformément aux directives du Conseil municipal.**
- **Que la Ville veille à ce que, dans le cadre de la gestion continue du contrat, on puisse confirmer que les documents adéquats sont demandés et examinés conformément aux clauses établies (p. ex. en ce qui a trait aux assurances et aux états financiers vérifiés).**

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La direction examinera les ententes avec les Services juridiques afin de s'assurer qu'elles comportent les clauses adéquates, et veillera à ce qu'on ait une preuve de la tenue de cet examen avant leur application, conformément aux directives du Conseil municipal.

La demande de propositions énonçait clairement l'exigence de fournir des preuves d'assurances et des états financiers annuels vérifiés et les processus de gestion connexes.

Recommandation 4

Que la Ville mette un terme à la pratique de permettre aux employés d'OC Transpo de garder des objets non réclamés.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. On a mis fin à cette pratique en 2014.

Recommandation 5

Que la Ville veille à ce que des bons de commande municipaux citant les ententes officielles soient émis, conformément au *Règlement sur les achats*.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La direction veillera à ce que des bons de commande municipaux citant les ententes officielles soient émis pour ce programme, conformément au *Règlement sur les achats*.

Recommandation 6

Que la Ville veille à ce que les conflits d'intérêts (réels ou potentiels) soient divulgués à la gestion par écrit dès qu'ils sont connus, afin qu'elle puisse y remédier rapidement et prendre les mesures adéquates, conformément au *Code de conduite*.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Selon la direction, le conflit d'intérêts divulgué qui est mentionné dans le présent rapport de vérification a

été géré de façon appropriée, conformément au *Code de conduite*, depuis le mois de janvier 2014, le moment où un gestionnaire est devenu responsable du dossier et a réattribué une partie des responsabilités à d'autres secteurs. À l'avenir, la direction veillera à ce que les directives en matière de conflit d'intérêts du *Code de conduite* soient appliquées de manière stricte en ce qui concerne la gestion des contrats.

Recommandation 7

Que la Ville veille à ce que des mesures de contrôle et de suivi adéquates soient en place relativement au processus du Bureau des objets perdus.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La demande de propositions exigeait que l'organisme retenu utilise des mesures de contrôle adéquates et un système de suivi électronique.

Économies potentielles

Les économies potentielles ou les coûts n'ont pas encore été évalués, puisque les besoins et l'analyse de rentabilisation relatifs aux options de prestation des services n'ont pas encore été établis et qu'ils pourraient différer de ceux prévus dans le modèle de prestation actuel.

Conclusion

Depuis 2001, la gestion et le service à la clientèle du Bureau des objets perdus d'OC Transpo sont assurés par Heartwood House dans le cadre d'une entente à fournisseur unique. Heartwood House est un organisme de bienfaisance dont les services sont assurés par des bénévoles supervisés par du personnel rémunéré. Aucune demande de propositions n'a été émise à la conclusion des ententes de 2001, 2004 et 2009 avec Heartwood House. Même si la question avait déjà été soulevée et que le travail devait être réattribué, le gestionnaire de programme a déclaré en 2014 être en conflit d'intérêts en raison de liens familiaux. Son personnel et lui ont continué à intervenir dans le dossier jusqu'à ce que Gestion de l'approvisionnement souligne que ce n'est pas approprié.

Ainsi, son gestionnaire est devenu responsable du dossier et a réattribué une partie des responsabilités à d'autres secteurs. L'équipe de vérification est d'avis que, comme la question n'a pas été traitée de manière appropriée par le passé, ce conflit d'intérêts devrait être géré de façon continue, tel que l'exige le *Code de conduite* de la Ville.

Le BVG a constaté que les ententes conclues depuis 2001 n'ont pas été soumises au Comité ni au Conseil municipal, conformément aux exigences en matière de rapports dans le cadre de pouvoirs délégués, pour les périodes de décembre 2001 à avril 2003 et de juin 2004 à mai 2014. Le BVG a également établi que la dernière entente, en 2009, n'a pas été examinée par les Services juridiques et ne comprend pas l'assurance standard nécessaire.

Des améliorations devraient être apportées aux mesures de contrôle internes relativement au suivi général des objets pour en prévenir et en détecter la perte.

Le Service de transport en commun est en pleine période de transition vers le service de train léger sur rail, ce qui entraîne des changements importants. Le modèle de prestation optimale des services appliqué à la gestion et au service à la clientèle du Bureau des objets perdus en sera affecté. Le Service de transport en commun doit établir les besoins du Bureau des objets perdus et une analyse de rentabilisation comportant des options de prestation des services qui tiennent compte des coûts et des avantages. Ce document servirait de point de départ à tout processus d'approvisionnement.

La Vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus

Introduction

La vérification des processus de planification stratégique des activités d'OC Transpo figure dans le *Plan de vérification de 2013* du Bureau du vérificateur général, approuvé par le Conseil municipal le 10 octobre 2012. Ainsi, en mai 2014, on a avisé le directeur municipal, le directeur municipal adjoint, Portefeuille des opérations municipales, et le directeur général du Service de transport en commun que le Bureau du vérificateur général repoussait une partie de sa vérification du processus de planification stratégique d'OC Transpo jusqu'à sa pleine mise en œuvre, mais qu'il poursuivait son travail quant à deux objectifs préalablement établis dans le *Plan de vérification*. L'équipe de vérification a plus particulièrement porté son attention sur l'évaluation du processus de planification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo (rapport distinct) et de la pertinence du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus, qui fait l'objet du présent rapport.

Contexte

OC Transpo est une des plus grandes et des plus complexes unités organisationnelles de la Ville d'Ottawa; elle est responsable des besoins actuels et futurs des résidents et visiteurs en matière de services de transport en commun. Relevant du directeur général du Service de transport en commun, OC Transpo fait partie du Portefeuille des opérations municipales. Le Service de transport en commun a pour mandat d'offrir un service sûr, fiable et courtois à prix raisonnable. Actuellement, OC Transpo assure le transport en commun sur des parcours totalisant 5 584 km, répartis dans un secteur urbain d'une superficie de 466 km², et sert environ 100 millions d'usagers par an, pour une moyenne de 375 000 usagers par semaine. Plus de 1 500 chauffeurs d'autobus assurent le service 24 heures sur 24. La supervision des opérations quotidiennes est assurée par Opérations du transport en commun.

Objectifs et portée

L'objectif de la vérification était d'évaluer la pertinence du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus.

L'approche adoptée comportait les volets suivants :

- Entrevues avec les employés concernés par le processus d'annulation
- Examen des documents pertinents
- Analyse des données liées à l'annulation de trajets d'autobus pendant une période de deux semaines en mai 2014

- La portée de la vérification se limitait à la planification relative à l'annulation de trajets d'autobus.

Résumé des principales constatations

1. La procédure opérationnelle normalisée (PON) intitulée *Transit Supervisor Trip Cancellation Procedures* (procédures d'annulation des trajets d'autobus des superviseurs du transport en commun) définit un trajet prioritaire comme suit : un trajet scolaire, un circuit rural, un dernier trajet ou un circuit dont les intervalles entre deux passages d'autobus sont trop grands et qui doit donc être couvert en priorité. (En ce qui a trait aux intervalles, on peut tenir compte de l'heure d'arrivée, par exemple le temps qu'il faut à l'autobus suivant pour passer au même endroit.) On a constaté que les surintendants et superviseurs du transport en commun du Centre de contrôle des Opérations de transport en commun s'entendent tous sur les trajets jugés prioritaires qui ne doivent pas être annulés et sur ceux qui peuvent servir de trajets prioritaires de rechange. On a également établi que l'approche d'OC Transpo, qui vise à limiter les désagréments pour les usagers, est raisonnable. Des surintendants ont donné une liste plus détaillée des circuits prioritaires ne devant pas être annulés que celle qui figure dans la PON. Celle-ci devrait être mise à jour afin d'être plus fidèle à l'approche en vigueur.
2. Par « annulation de parcours », on entend un départ du garage qui n'a pas lieu en raison de l'absence de chauffeur ou d'autobus disponible. OC Transpo compte différents types de substituts : les remplaçants (chauffeurs supplémentaires inscrits à l'horaire); les chauffeurs ayant offert des disponibilités supplémentaires (non inscrits à l'horaire, mais qui se présentent au garage pour obtenir des heures de travail pendant un jour de congé) ou les extras (chauffeurs d'autobus en circulation à des points stratégiques de relève et qui attendent qu'on les sollicite). L'annulation de parcours en l'absence d'un chauffeur (aucun chauffeur à assigner à un travail disponible connu) est d'abord gérée par les agents d'assignation à la répartition, qui essaient d'assigner tout trajet restant à des remplaçants, à des chauffeurs ayant offert des disponibilités supplémentaires ou à des extras. Il est important de prévoir le bon nombre de remplaçants pour limiter l'incidence sur les usagers et les coûts, tels que les heures supplémentaires. OC Transpo calcule le pourcentage total de remplaçants employés en fonction des périodes de travail (sous-groupe des trajets qui forment le quart d'un chauffeur) et a établi que, pour assurer la meilleure fiabilité de service possible, elle doit compter des effectifs de remplacement de 21 %. Bien que cette cible n'ait pas fait l'objet d'une vérification (pourcentage de remplaçants par rapport aux heures de travail totales), l'équipe a constaté qu'OC Transpo respectait à 3 ou 4 % près cette cible.
3. Les avis d'annulation ne sont pas diffusés aussi rapidement qu'ils pourraient l'être, et il arrive qu'ils le soient après le départ prévu suivant. Du 1^{er} au 15 mai 2014, 33 % des avis d'annulation, soit 150 sur 453, ont été envoyés 20 minutes après le premier arrêt prévu sur le parcours annulé. Le délai dans la

diffusion des avis en réduit l'utilité, car il empêche les usagers de prévoir le recours à d'autres parcours ou moyens de transport.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Qu'OC Transpo mette à jour la procédure opérationnelle normalisée (PON) intitulée *Transit Supervisor Trip Cancellation Procedures* (procédures d'annulation des trajets d'autobus des superviseurs du transport en commun) afin qu'elle soit conforme aux pratiques en vigueur et établisse clairement tous les trajets prioritaires possibles qui ne doivent pas être annulés, et veille à son application uniforme pour le superviseur du transport en commun.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. OC Transpo a pour objectif la mise en œuvre d'un examen annuel de la PON. Un changement de processus entraînerait également l'examen d'une PON et pourrait être effectué avant l'examen annuel. On tiendra un examen de la PON intitulée *Transit Supervisor Trip Cancellation Procedures* d'ici la fin du deuxième trimestre de 2015. On mettra en œuvre les changements requis pour que la PON soit conforme aux pratiques en vigueur.

Recommandation 2

Qu'OC Transpo diffuse les avis d'annulation en temps opportun, surtout quand l'attente pour l'autobus suivant est longue.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Le Centre de contrôle des Opérations de transport en commun a pour priorité de diffuser les renseignements en temps opportun de sorte à en minimiser l'incidence sur les usagers. Certains problèmes opérationnels, tels que les accidents de la route et les pannes, échappent au contrôle d'OC Transpo et limitent donc sa capacité à diffuser les avis en temps opportun; par contre, pour les problèmes prévus de prestation des services, la communication des avis sera immédiate. Une mise à jour sera communiquée aux usagers si un trajet prévu peut reprendre.

Économies potentielles

Aucune économie potentielle n'a été cernée dans le cadre de la vérification.

Conclusion

L'équipe de vérification a constaté qu'OC Transpo a établi des lignes directrices et procédures, comme les procédures d'annulation des trajets d'autobus des superviseurs du transport en commun, les procédures de rapport en cas d'annulation des parcours et le guide de l'utilisateur pour les mises à jour et avis relatifs aux processus d'annulation et d'avis. Elle a également remarqué une compréhension uniforme, tant par les surintendants que les superviseurs du

transport en commun, quant aux trajets jugés prioritaires qui ne doivent pas être annulés et à ceux qui peuvent servir de trajets prioritaires de rechange. Cela dit, ces trajets diffèrent un peu de ceux précisés dans la PON. Comme les pratiques en vigueur à OC Transpo sont plus exhaustives que ce qui est établi dans la PON, celle-ci doit être mise à jour afin d'y correspondre.

La diffusion plus rapide des avis d'annulation permettrait aux usagers de prévoir d'autres parcours. L'équipe de vérification a constaté que les avis étaient parfois envoyés après le passage de l'autobus prévu suivant, ce qui en réduit l'utilité.

Enfin, les renseignements fournis dans le gabarit de l'analyse des assignations sont utilisés après chacune des quatre séances d'assignation annuelles pour examiner l'utilisation des remplaçants. Bien que la cible établie (pourcentage des remplaçants par rapport aux heures de travail totales) n'ait pas fait l'objet d'une vérification, l'équipe a constaté qu'OC Transpo respectait à 3 à 4 % près sa cible de 21 %.

La Vérification des contrats et processus propres au Service du parc automobile

Introduction

La vérification des contrats et processus propres au Service du parc automobile figure dans le *Plan de vérification de 2013* du Bureau du vérificateur général, approuvé par le Conseil municipal le 10 octobre 2012.

Contexte

Le Service du parc automobile de la Ville d'Ottawa fournit des véhicules aux différents services opérationnels¹ de la Ville et en assure l'entretien. Le parc compte actuellement quelque 2 300 véhicules et 750 unités diverses (comme des remorques-citernes et des tracteurs). Afin de garder ces véhicules opérationnels, le Service exploite huit garages comportant de un à 36 postes de service répartis sur l'ensemble du territoire municipal. Avant l'attribution des contrats en l'espèce, les Magasins gardaient en stock des pièces d'une valeur totale d'environ 3,5 millions de dollars; ces stocks étaient gérés par 28 employés, en soutien d'environ 85 techniciens.

La Ville a octroyé par appel d'offres deux contrats de premier plan pour des biens et services liés à son parc automobile :

Le 1^{er} août 2011, UAP Inc. (NAPA) a obtenu un contrat d'approvisionnement en pièces pour véhicules automobiles, à l'exclusion des pneus. Il s'agit d'un contrat évalué à environ 39,7 millions de dollars, taxes en sus, pour les 5 premières années d'application. L'entente sur les pièces du parc automobile sur place et le programme de gestion des stocks prévoit en outre une prolongation de 48 mois.

Le 1^{er} février 2011, KAL Tire Inc. a remporté l'offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et la prestation des services, des réparations et du rechapage connexes. Ce contrat de 3 ans est évalué à environ 2,4 millions de dollars.

Les deux contrats susmentionnés comprennent le service de gestion des stocks pour le parc automobile de la Ville.

La Ville souhaite améliorer constamment ses méthodes et pratiques d'approvisionnement et de gestion des stocks afin de réduire autant que possible ses coûts tout en améliorant ses services.

Objectifs et portée

La vérification portait sur deux aspects, soit :

¹ Les services opérationnels comprennent entre autres le Service des incendies, les Services médicaux d'urgence et le Service de police.

1. le cycle complet du processus d'attribution des contrats à NAPA et KAL Tire Inc. et la gestion subséquente de la prestation des biens et services d'après les exigences contractuelles;
2. les possibilités d'économies dans la prestation des services fournis par ces entreprises en rapport au parc automobile.

D'autres points ont été abordés dans les lettres de recommandation.

Résumé des principales constatations

Entente sur les pièces du parc automobile et le programme de gestion des stocks

Conformément aux critères établis dans l'appel d'offres, le contrat a été attribué à NAPA. Un commissaire à l'équité a participé au processus. Les mesures de contrôle à l'interne ont permis d'assurer de façon raisonnable l'équité et la transparence du processus d'évaluation et d'attribution du contrat. La valeur moyenne annuelle des pièces nécessaires est d'environ 6,9 millions de dollars pour les années 2012-2014.

Le Programme sur les économies d'efficience a été soumis au Conseil municipal le 10 novembre 2009. Cette soumission générale comprenait entre autres l'initiative de transformation de la gestion du parc automobile de Service Ottawa², dans le cadre de laquelle on prévoyait des économies opérationnelles de 3,94 millions de dollars. On s'attendait à réaliser ces économies en 2013. Les améliorations au service à la clientèle constituaient un autre élément important de l'initiative.

Le Service du parc automobile a en effet réalisé des économies de 3,94 millions de dollars en 2013. Ces économies ne peuvent pas toutes être attribuées aux mesures cernées dans l'analyse de rentabilité de l'initiative, ni à la mise en œuvre du contrat avec NAPA ou à la nouvelle approche du Programme sur les économies d'efficience. En ce qui a trait à ce dernier, Services d'affaires mondiaux IBM a fourni à la Ville une liste d'améliorations possibles grâce à neuf initiatives, fondées sur des analyses de rentabilité, afin d'obtenir les réductions budgétaires ciblées.

On a confirmé auprès du Comité de la haute direction que, à l'occasion de sa réunion du 11 septembre 2009, il a donné aux services la souplesse nécessaire pour apporter de façon proactive des rajustements budgétaires afin de respecter les objectifs annuels en matière de réductions. Ces réductions budgétaires peuvent être basées sur les économies cernées dans les analyses de rentabilité connexes et dans d'autres secteurs.

Cette approche n'est toutefois pas bien documentée dans les comptes rendus de décision de la réunion susmentionnée.

² Note au lecteur : On a constaté que la désignation de cette initiative varie beaucoup dans les documents fournis par le personnel de la Ville. Pour les fins du présent rapport, nous avons employé le titre fourni dans la charte de projet.

Les rapports au Conseil municipal et les discussions avec celui-ci relativement aux réductions budgétaires viennent confirmer son engagement à atteindre les objectifs fixés, même s'il aurait été préférable de souligner que les économies n'étaient pas nécessairement fondées uniquement sur les analyses de rentabilité.

En atteignant ses objectifs en matière de réductions, le Service du parc automobile a cerné environ 35 % d'économies attribuables à des aspects qui ne sont pas mentionnés dans l'analyse de rentabilité initiale. Il pourrait donc y avoir des leçons à tirer de cette situation en vue d'éventuels examens budgétaires généraux.

L'analyse de l'équipe de vérification a permis d'établir une augmentation de 11,8 % des coûts des pièces (y compris les frais de 10 % versés à NAPA), de même qu'aucune amélioration mesurable de la durée d'indisponibilité des véhicules et du matériel. L'initiative de Service Ottawa prévoyait une réduction des coûts des pièces de 3 %, soit une augmentation nette de 7 % une fois les frais de 10 % de NAPA inclus dans le calcul.

À l'origine, la Ville fournissait une formation individuelle et informelle aux employés touchés par le processus d'attente pour des pièces, qui était complexe et source de confusion. L'application de cet indicateur de rendement n'était donc pas uniforme. La Ville n'a d'ailleurs pas donné suite à divers cas de bris de contrat apparents par NAPA parce que le processus n'avait pas été scrupuleusement respecté. La formation relative au processus d'attente des pièces vient d'être restaurée afin de remédier à toute confusion, et la rétroaction des employés à cet égard est positive.

L'analyse menée par le Service du parc automobile montre que les délais dans la livraison des pièces peuvent être importants, mais que, dans le cadre du présent contrat, aucune pénalité ne s'applique aux commandes en retard qui tardent à être réglées.

En novembre 2013, le fournisseur de service s'est vu imposer des pénalités pour les mois de mai, juin et juillet 2012, de même que juillet, août et septembre 2013, pour un total de 104 740 \$ pour des dépenses associées aux pièces³.

Pendant la vérification, il a été souligné que le fournisseur, soit NAPA, occupe environ 16 500 pi² à Swansea. Cet espace est distinct de celui nécessaire au Service du parc automobile pour répondre aux besoins opérationnels au garage de Swansea. Lors de discussions avec des compétiteurs du fournisseur de service, on a été avisé qu'il était possible de répondre aux exigences de la Ville en matière de livraison de pièces sans occuper ses installations. La Ville estime avoir besoin de 7 000 pi² supplémentaires pour répondre à ses besoins opérationnels en l'absence des stocks du fournisseur de service sur place. Cela libérerait quelque 9 500 pi² dans le garage de Swansea, espace dont la valeur sur le marché est établie à environ 10 à 15 \$ le pied carré, ou un loyer d'environ 100 000 \$, d'après les renseignements fournis par les employés responsables des locations à la Ville.

³ D'octobre 2011 à septembre 2013.

Contrat de KAL Tire Inc.

L'offre à commandes en vigueur, d'une durée de 3 ans, est estimée à 2,4 millions de dollars; elle vise à fournir toute la main-d'œuvre et tout le matériel nécessaires à la pose, à la réparation et au rechapage des pneus ordinaires de même que des pneus spéciaux qui ne sont pas accessibles par l'intermédiaire des principaux fournisseurs nationaux. Les stocks de pneus ne sont pas entreposés dans les installations de la Ville.

À la suite d'une contestation devant les tribunaux par un soumissionnaire pendant le processus d'approvisionnement, l'appel d'offres a été relancé le 21 septembre 2010. Deux entreprises répondaient à tous les critères; comme les prix de KAL Tire Inc. étaient les plus bas, c'est sa soumission qui a été retenue. Aucun commissaire à l'équité n'a pris part au processus.

L'équipe de vérification est d'avis que le processus d'attribution du contrat était juste et transparent. Les mesures de contrôle à l'interne ont permis d'assurer de façon raisonnable l'équité et la transparence du processus d'évaluation, et le contrat a été accordé à KAL Tire Inc. conformément aux critères établis dans l'appel d'offres.

On se fie donc à KAL Tire Inc. pour choisir, garder en stock, trouver et utiliser des pneus d'occasion. Il n'y a pas de données disponibles sur l'état des stocks de pneus d'occasion ni sur leur destruction. Une part importante des pneus d'occasion sont stockés à l'extérieur, dans des conditions qui nuisent à leur état et à leur utilisation.

Les paramètres d'évaluation du rendement du fournisseur par la Ville établis dans l'offre à commandes sont limités : liste de prix, acheminement dans les 15 minutes et réponse aux demandes de service dans les 50 minutes (110 minutes après les heures d'ouverture). Le contrat ne prévoit aucune pénalité en cas de rendement inférieur aux exigences.

La Ville n'a pas de méthode de consignation des données permettant d'assurer le suivi du rendement du fournisseur et doit signaler les problèmes survenant avec KAL Tire Inc. au cas par cas. À ce jour, on a envoyé trois lettres d'avertissement à KAL Tire Inc.

Un volume important des services relatifs aux pneus est contracté auprès d'autres fournisseurs, soit 29 % ou 425 000 \$ de janvier à octobre 2013, sur des dépenses totales de 1,47 million de dollars, et ce, même s'il n'y a pas de mécanisme officiel d'attribution du travail en fonction des résultats de l'appel d'offres initiale.

Recommandations et réponse de la direction

Recommandation 1

Que la Ville veuille à ce que, dans le cadre de l'initiative de transformation de la gestion du parc automobile de Service Ottawa et de tout autre rapport accompagné d'une analyse de rentabilité soumis au Comité de la haute direction et au Conseil municipal, les employés établissent clairement les possibilités et risques associés aux analyses de rentabilité. Cela devrait comprendre un énoncé clair des façons dont les économies autres que celles cernées dans les analyses de rentabilité initiale seront signalées au Conseil municipal.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Conformément aux politiques récemment approuvées en matière d'analyses de rentabilité et de gestion de projets, les employés fourniront davantage de contexte, entre autres en définissant les risques et possibilités et en énonçant clairement la façon et le moment de les communiquer au Conseil municipal.

En décembre 2013, le Comité exécutif de la Ville a approuvé la nouvelle *Politique sur la gestion des projets* pour garantir l'application uniforme des principes et des pratiques de gestion de projet, tout en limitant les risques y étant associés.

Cette politique est complétée par un cadre de gestion de projets, qui définit l'approche de la Ville d'Ottawa pour créer, gérer et réaliser des projets. Le cadre prévoit que tout projet doit être doté, au minimum, d'une analyse de rentabilité, d'une charte de projet, d'un plan de projet, d'un mécanisme de gestion du changement, d'un gabarit et processus de rédaction d'un rapport d'étape et d'un rapport de clôture du projet.

Les conditions régissant la transmission des décisions relatives au projet à un échelon supérieur doivent être énoncées dans la charte de projet.

Selon les *Lignes directrices concernant le recours à la hiérarchie*, établies en complément au Cadre de gestion de projets, les dérogations de projet, dont celles qui influent sur ses coûts, y compris les économies prévues, ou sur son échéancier, peuvent devoir être transmises à un échelon supérieur dépendamment de la taille et de l'importance du projet.

Ainsi, un projet de plus de 10 millions de dollars, comme le Programme sur les économies d'efficacité de Service Ottawa, pourrait devoir être transmis à un échelon supérieur en raison de l'importance de l'initiative globale. La direction s'engage à signaler de telles dérogations de projet, dont tous ajustements nécessaires dans le cadre du processus budgétaire annuel, au Comité de la haute direction et au Conseil municipal.

Recommandation 2

Que la Ville documente de façon claire toute décision importante prise par le Comité de la haute direction.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La réunion du 11 septembre 2009 mentionnée dans la vérification constituait une séance d'établissement des priorités en matière d'excellence du service d'une journée, à laquelle ont pris part des membres du Comité exécutif et du Comité de la haute direction. L'un des points à l'ordre du jour était une discussion à propos du Plan global pour l'excellence du service et des projets d'économies d'efficience. Les comptes rendus de ce genre de séances ne sont pas détaillés, car ils visent seulement à résumer les discussions de la journée; par contre, à l'avenir, on en documentera davantage les décisions.

Recommandation 3

Que la Ville veuille à ce que les indicateurs clés (établis dans les contrats futurs et l'exercice des options prévues au contrat avec NAPA, si celui-ci le permet) soient précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. Les indicateurs clés devraient comprendre une clause relative aux reports afin d'inciter le fournisseur de service à accélérer la vitesse d'obtention des pièces de sorte à minimiser la durée d'indisponibilité des véhicules et du matériel.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service du parc automobile veillera à ce que des indicateurs de rendement clés précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps soient inclus dans tout nouveau contrat d'approvisionnement en pièces ou toute prolongation d'un tel contrat. La possibilité d'inclure un indicateur de rendement clé pour les commandes en retard qui tardent à être réglées sera étudiée, et un tel indicateur sera inclus aux contrats, si c'est approprié. Cette recommandation sera mise en œuvre au troisième trimestre de 2016, soit à l'expiration du contrat initial avec NAPA.

Recommandation 4

Que la Ville, dans les limites du contrat, embauche un spécialiste indépendant pour l'évaluation des pièces et du service fournis par NAPA afin de veiller à ce que la Ville bénéficie d'un prix juste et le plus intéressant et maximise ses économies.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service du parc automobile embauchera un spécialiste indépendant pour l'évaluation des pièces et des services fournis par NAPA afin de veiller à ce que la Ville bénéficie de prix justes et les plus intéressants et maximise ses économies d'ici la fin du quatrième trimestre de 2015..

Recommandation 5

Que la Ville justifie la nécessité d'avoir les pièces du fournisseur de service sur place pour adéquatement répondre aux besoins du Service du parc automobile.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Selon la demande de propositions pour l'entente sur les pièces du parc automobile sur place et le programme de gestion des stocks (DP n° 18710-95841-P01), l'entente avec le fournisseur de service prévoyait l'utilisation des installations existantes de gestion des pièces de la Ville, au 2799, croissant Swansea. L'entente a été conclue en fonction de ces conditions. Même si les fonctions assumées par le fournisseur de service ne doivent pas toutes avoir lieu au garage de Swansea, fournir de l'espace au fournisseur de service est une exigence contractuelle. Le Service du parc automobile étudiera la possibilité que le fournisseur de service offre davantage de services ou de pièces à distance dans le cadre de toute prolongation du contrat en vigueur ou de toute nouvelle demande de propositions.

Il faut souligner que les installations du garage de Swansea sont occupées par les employés et l'équipement de nombreuses directions de Travaux publics et d'autres services de la Ville. L'espace actuellement utilisé par NAPA, qui assure le service pour les opérations de la Ville, n'a pas de sortie donnant sur l'extérieur ni de murs précis, ce qui en compliquerait la location.

La Ville a mené en 2006 une étude de rationalisation des installations qui a établi la nécessité de disposer d'installations couvertes supplémentaires pour l'entreposage saisonnier de l'équipement de Travaux publics. Une partie de l'équipement dispendieux est actuellement exposée aux intempéries. Dans le cadre de leur prochain examen des installations, Travaux publics déterminera si les 9 500 pieds carrés en question devraient servir à l'entreposage saisonnier de l'équipement. Travaux publics effectuera l'examen des installations d'ici le premier trimestre de 2016, afin de s'assurer que les employés du Service des parcs, des bâtiments et des terrains ont suffisamment de temps pour recueillir les renseignements appropriés quant à la nécessité de disposer d'installations d'entreposage couvertes sur tous les terrains de Travaux publics de la Ville, ce qui inclut le garage de Swansea.

Recommandation 6

Que le Service du parc automobile établisse une méthode de suivi de l'indisponibilité des véhicules (en raison de l'incapacité du fournisseur de

service à fournir les pièces nécessaires assez rapidement) afin d'optimiser la disponibilité des véhicules du parc.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service du parc automobile établira une méthode de suivi de l'indisponibilité des véhicules en raison de l'attente pour des pièces afin d'optimiser la disponibilité des véhicules du parc d'ici la fin du troisième trimestre de 2015.

Recommandation 7

Que la Ville réévalue entre autres les aspects suivants de sa prochaine offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et les services connexes :

- a) **Réévaluer la répartition des points afin de mettre davantage l'accent sur le service plutôt que les capacités à rendre des comptes.**
- b) **Établir des indicateurs de rendement clés significatifs et mesurables, tels que les suivants :**
 - Temps d'acheminement;
 - Temps nécessaire pour se rendre sur place à des fins de service;
 - Temps de réalisation du travail (en négociant, on peut convenir des normes).
- c) **Rendre obligatoire l'utilisation d'un dispositif portatif pour l'enregistrement des données de service susmentionnées ou d'une autre forme de consignation acceptable.**
- d) **Imposer des pénalités progressives en cas de bris de contrat (plus la durée d'indisponibilité du véhicule est longue, plus la pénalité est élevée).**
- e) **Attribuer les offres à commandes à plus d'un soumissionnaire. La Ville aurait ainsi un protocole systématique d'allocation du travail et l'accès à d'autres fournisseurs approuvés au cas où le fournisseur principal n'est pas en mesure de répondre à la demande.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La structure d'attribution de la dernière offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et les services connexes a été revue de sorte à mettre en œuvre l'ensemble des recommandations du vérificateur :

- a) On est parvenu à mettre davantage l'accent sur le service plutôt que les capacités à rendre des comptes en veillant à ce que les documents nécessaires pour le suivi des services et des indicateurs de rendement clés pertinents soient établis comme des exigences dans la demande d'offres à commandes.
- b) Les indicateurs de rendement utilisés dans l'offre à commandes en vigueur ont été choisis de sorte à être significatifs sur le plan opérationnel et vérifiables de façon indépendante. Le temps d'acheminement et le temps nécessaire pour se rendre sur place sont

précisés sur les factures sommaires hebdomadaires présentées au Service du parc automobile.

- c) L'utilisation de dispositifs portatifs n'est pas courante dans l'industrie de l'approvisionnement en pneus et des services connexes; les données sur les appels de service sont plutôt fournies sur les factures hebdomadaires. Comme ces données peuvent être vérifiées dans les bons de commande du Système d'information pour la gestion du parc automobile, on a jugé qu'il s'agit d'une autre forme de consignation acceptable.
- d) Les problèmes de rendement et de facturation qui pourraient survenir seront traités en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, conformément aux dispositions en cas de rendement inférieur aux exigences de l'offre à commandes. Un comité composé de représentants du Service du parc automobile, de la Direction de l'approvisionnement et des clients clés a convenu que l'imposition de dommages-intérêts serait moins efficace que de pénaliser directement le fournisseur en faisant affaire avec son concurrent. La nouvelle offre à commandes est fondée sur le principe de l'offre recevable la plus basse selon le barème des prix par région géographique. L'offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et les services connexes a été modifiée de sorte à établir une liste d'admissibilité pour chaque région géographique afin de remédier aux problèmes d'approvisionnement et de non-conformité.
- e) L'offre à commandes a été attribuée à plus d'un fournisseur; la ville est désormais divisée en deux régions géographiques (Est et Ouest), et chaque région a son fournisseur de service. Si le fournisseur principal ne peut pas assurer l'approvisionnement, la Ville passe au fournisseur suivant sur la liste.

Recommandation 8

Que la Ville établisse des pratiques lui permettant de mieux assurer le suivi de tous les aspects du programme des pneus, dont les suivantes :

- a) **Le processus de conservation et les stocks de pneus d'occasion, et la valeur tirée de la destruction d'unités viables, mais non désirées;**
- b) **L'évaluation de l'état des pneus avant leur rejet par le fournisseur;**
- c) **L'examen des mesures de contrôle du processus afin de veiller à ce que seulement les dépenses admissibles soient payées au fournisseur de service.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La dernière offre à commandes est accompagnée de lignes directrices documentées de sorte à mettre en œuvre l'ensemble des recommandations du

vérificateur. Les lignes directrices en matière d'entreposage et de destruction des pneus ont été publiées et distribuées à nos fournisseurs de service afin de mieux assurer le suivi de la destruction des pneus d'occasion et endommagés. De plus, les critères d'octroi de contrat associés à l'offre à commandes comprennent un crédit à taux fixe pour les carcasses de pneu excédentaires; cela permet à la Ville d'obtenir des prix justes pour les carcasses de pneu excédentaires des véhicules lourds.

- a) Le suivi des stocks de pneus d'occasion est assuré par l'intermédiaire de rapports d'inventaire fournis par les fournisseurs de service, disponibles sur demande. Ces données font l'objet d'un suivi et sont utilisées par les employés du Service du parc automobile pour veiller à ce que la valeur tirée de la destruction des pneus soit appropriée.
- b) Les lignes directrices en matière d'entreposage et de destruction détaillent le suivi des rejets de pneus, et toute destruction de pneus à grande échelle fait l'objet d'un suivi par les employés du Service du parc automobile.
- c) Des mesures de contrôle financier supplémentaires ont été mises en œuvre. Les fournisseurs de service doivent rappeler lorsque le travail est terminé ou en cas de changement des devis, et les conditions de paiement sont appliquées de manière plus stricte par les employés du Service du parc automobile.

Économies cernées

Nous avons établi les économies suivantes :

1. Dans les contrats à venir, l'élimination de l'obligation pour le fournisseur de service de maintenir des stocks de pièces sur place, ce qui permettrait des économies annuelles d'environ 100 000 \$.
2. La Ville externalise l'assistance routière en matière de pneus depuis de nombreuses années. De ce fait, aucune économie liée à la charge de travail n'est envisageable. Toutefois, il est estimé qu'une meilleure gestion générale du programme permettrait de faire des économies. Comme on peut le lire dans le corps du rapport, cet avis n'est toutefois étayé d'aucune donnée.

Conclusion

Le processus d'attribution suivi tant pour le contrat avec NAPA que l'entente d'offre à commandes avec KAL Tire Inc. respecte les politiques et procédures en vigueur, dont l'application de critères préétablis dans la sélection des fournisseurs de service, ce qui a permis d'assurer de façon raisonnable l'équité et la transparence du processus.

Des pénalités sont réclamées à NAPA, conformément aux indicateurs de rendement établis. Toutefois, ceux-ci ne tiennent pas compte des commandes en retard qui tardent à être réglées.

L'entente avec KAL Tire Inc. ne comporte pas assez d'indicateurs de rendement, et la Ville n'a pas les méthodes de consignation des données lui permettant d'assurer un suivi du rendement en fonction de ceux-ci. La Ville doit donc concevoir des indicateurs de rendement significatifs et des outils lui permettant de recueillir les données nécessaires à la gestion de la prestation des services.

Examens

La présente section porte sur l'examen de questions signalées à la Ligne directe de fraude et d'abus :

- Examen du financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama
- Examen de l'acquisition par la Ville d'une propriété en vue de l'aménagement de terrains de soccer

Examen du financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama

Introduction

Le présent examen fait suite à une plainte déposée en février 2014 à la Ligne directe de fraude et d'abus relativement au financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama (OSSD).

Contexte

L'OSSD a reçu des subventions et des prêts de la Ville au cours des dernières années. Le 7 février 2014, l'OSSD a cessé ses activités, tel qu'indiqué dans l'avis de fermeture diffusé sur son site Web. L'OSSD comportait aussi une filiale, l'Ottawa Theatre School (OTS), qui, selon nos connaissances, offrait un programme collégial reconnu par le gouvernement provincial et avait fermé ses portes le 6 janvier 2014 en raison de difficultés financières.

Objectif et portée

L'objectif du présent examen était d'évaluer si les processus d'attribution de subventions et de prêts de la Ville ont été adéquatement suivis dans le dossier de l'OSSD. Il portait exclusivement sur les processus de la Ville.

Constatations

Subventions et prêts accordés par l'intermédiaire des Services culturels de la Ville

Le Tableau 1 détaille les 287 202 \$ versés à l'OSSD par la Ville à titre de subventions et de financement de contribution, de 2010 à février 2014, par l'intermédiaire des programmes de financement approuvés par le Conseil municipal.

Tableau 1 : Financement de la Ville à l'OSSD de 2010 à février 2014

Année	Programme de financement des arts – 3 ans d'exploitation	Autres sources de financement culturel	Autres sources de financement de la Ville (programmes de financement communautaire non renouvelable)	Total des subventions et du financement de contribution
2010	53 500 \$	12 021 \$	0	65 521 \$
2011	65 000 \$	3 689 \$	10 780 \$	79 469 \$
2012	66 300 \$	1 200 \$	886	68 386 \$
2013	67 626 \$	6 200 \$	0	73 826 \$
2014	0	0	0	0
Total	252 426 \$	23 110 \$	11 666 \$	287 202 \$

En août 2010, puis en janvier 2011, l'OSSD a obtenu, par l'intermédiaire de la Section du soutien au financement culturel, des prêts à court terme de 10 000 \$ dans le cadre du programme des prêts à court terme approuvés par le Conseil municipal. Les deux prêts ont été remboursés dans les trois mois, comme prévu.

Le Tableau 2 montre que la Ville a aussi avancé des fonds à l'OSSD; cette avance a été rapportée au Conseil municipal le 24 mai 2011 (N° de réf. : ASC2011-CMR-CPS-0009). Il reste un solde de 15 000 \$ correspondant au remboursement prévu en 2014.

Tableau 2 : Prêt et avance transigés entre la Ville et l'OSSD de 2011 à février 2014

Année	Prêt ou avance à l'OSSD	Remboursement du prêt ou de l'avance par l'OSSD	Solde du prêt ou de l'avance payable à la Ville
2011	40 000 \$	0	40 000 \$
2012	0	- 10 000 \$	30 000 \$
2013	0	- 15 000 \$	15 000 \$
2014	0	0	15 000 \$
Total	40 000 \$	- 25 000 \$	

L'entente de prêt précise que le remboursement final de 15 000 \$ devait être soustrait de l'allocation de 2014 du Programme de financement des arts et devait être versé au plus tard le 31 juillet 2014.

La Section du soutien au financement culturel a précisé qu'elle ne savait pas que, en juillet 2013, la majorité des membres du conseil avaient donné leur démission, puisque l'OSSD n'en a pas avisé la Ville. La Section du soutien au financement culturel a ajouté que ce n'est qu'en octobre 2013 qu'elle a constaté l'incapacité de l'OSSD à payer ses enseignants et dit avoir discuté de la situation avec les Services juridiques, qui ont affirmé que la Ville ne peut pas intervenir dans ce genre de différends. Une demande de financement d'urgence de l'OSSD en octobre 2013 a été refusée par la direction. La direction a précisé que cette demande n'a pas été soumise au Conseil municipal.

Les états financiers vérifiés au 31 août 2012 fournis par l'OSSD à la Ville dans le cadre de sa demande de financement pour 2013 montrent que l'OSSD cumulait un déficit équivalant à 17 % de son budget total. La Ville exige un plan de réduction du déficit quand le déficit accumulé est supérieur à 10 % du budget total de l'organisme. L'OSSD a fourni un plan de réduction du déficit à la demande du personnel de la Section du soutien au financement culturel de la Ville. La direction de l'OSSD a précisé que d'autres sources de financement (p. ex. la Fondation Trillium de l'Ontario et la Fondation communautaire d'Ottawa) ne fournissent pas de fonds quand le déficit accumulé est supérieur à 10 % du budget total.

L'OSSD n'a pas fait de demande de financement pour 2014 et n'a pas soumis d'états financiers pour 2013. Les *Modalités et conditions* du programme de subventions de fonctionnement pour les arts de la Ville d'Ottawa stipulent ce qui suit : « Le récipiendaire doit présenter un rapport final ou intérimaire, selon la forme requise par la Ville, douze mois après l'octroi de la subvention ou lors d'une demande subséquente, selon la première date. Le rapport doit contenir tous les détails demandés par la Ville. »

Le 7 février 2014, on pouvait lire dans les journaux que l'OSSD avait subitement fermé ses portes, les articles faisant référence à l'avis de fermeture immédiate sur le site Web de l'organisme.

L'OSSD avait alors un prêt en souffrance auprès de la Ville et un important déficit accumulé. Des rapports d'examen et des progrès quant au plan de réduction du déficit plus rigoureux pendant l'exercice auraient pu alerter plus rapidement la Ville quant à la gravité de la situation.

La Ville doit prendre les mesures nécessaires pour récupérer les 15 000 \$ impayés. Si ce n'est pas possible, elle doit prendre des mesures pour que ce prêt soit radié du bilan à titre de somme irrécouvrable, dont en aviser le Conseil municipal.

Versement à l'OSSD conformément à l'article 41 de la Loi sur l'aménagement du territoire

La *Loi sur l'aménagement du territoire* permet aux conseils des municipalités d'adopter des règlements municipaux de zonage pour autoriser une augmentation en hauteur et en densité de l'aménagement en échange de recevoir les installations, services ou autres avantages précisés dans le règlement municipal. C'est ce qu'on appelle couramment les avantages pour la collectivité ou les ententes selon l'article 37; ils sont abordés dans la Partie 19 du *Règlement de zonage 2008-250* de la Ville.

Avant l'application de l'article 37, aux environs de septembre 2012, le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance négociait le transfert de certaines propositions d'aménagement majeures à titre d'avantages pour la collectivité comme condition à l'approbation du plan d'implantation. Les conditions applicables à l'approbation du plan d'implantation sont précisées à l'article 41 de la *Loi sur l'aménagement du territoire*. La direction a précisé que, même si les avantages pour la collectivité ne sont pas cités à l'article 41 de la *Loi sur l'aménagement du territoire* comme un élément que les conseils des municipalités peuvent exiger du promoteur dans le cadre d'une entente de plan d'implantation, ces conditions peuvent faire partie de ladite entente si les parties négocient lesdits avantages et s'entendent sur leur inclusion.

Le rapport n° 32A du Comité de l'urbanisme, approuvé par le Conseil municipal le 27 juin 2012, a traité une modification de zonage liée à la hauteur et à la densité au 99, rue Parkdale. Le rapport souligne que le Service a recommandé l'adoption d'une désignation d'utilisation différée pour la propriété afin d'assurer l'obtention d'avantages pour la collectivité au moment de l'approbation du plan d'implantation. À l'époque, la Ville a effectué la transaction conformément à l'article 41 de la *Loi sur l'aménagement du territoire*, comme approbation du plan d'implantation, avant l'application de l'article 37.

La demande de réglementation du plan d'implantation a été approuvée par le Conseil municipal en avril 2013, en vertu des pouvoirs délégués, à condition que l'entente correspondante soit conclue au plus tard en avril 2014, sans quoi elle serait caduque, à moins d'une prolongation. La direction a souligné qu'une demande de prolongation du délai de conclusion d'une entente de plan d'implantation et de mise à jour ou de modification de certaines conditions a été soumise en mars 2014, avant la fin de la période allouée, et qu'elle est en cours d'approbation. Parmi les conditions approuvées du plan d'implantation devant figurer dans l'entente, on trouvait une section sur les avantages pour la collectivité, qui font référence à 5 points (monétaires et autres), entre autres un don de 50 000 \$ à verser à l'OSSD.

La direction a expliqué que, une fois les conditions remplies, ce qui comprend aussi les titres correspondant aux avantages pour la collectivité, et l'entente signée, l'entente de plan d'implantation est enregistrée sur le titre. Bien qu'approuvée, la demande de réglementation du plan d'implantation pour le 99, rue Parkdale, n'a pas été signée par le promoteur, et les titres n'ont pas été publiés. Ainsi, l'entente n'est pas enregistrée. Lorsque le promoteur voudra aller de l'avant, il devra respecter les

conditions de l'entente, publier les titres et enregistrer l'entente. Si, à ce moment, le promoteur respecte certaines conditions, dont le règlement de ses obligations en matière d'avantages pour la collectivité, il devra fournir à la Ville la preuve que ces conditions sont bel et bien remplies. Pendant le présent examen, le gestionnaire de l'Examen des projets d'aménagement, Services urbains, n'a pas pu confirmer le délai de versement des 50 000 \$ par le promoteur à l'OSSD. Tant ce gestionnaire que l'urbaniste III assigné au dossier ont précisé qu'ils n'en savaient rien, jusqu'à ce que l'urbaniste III soit avisé, au début de 2014, par le promoteur et le conseiller municipal que le promoteur avait versé les 50 000 \$ directement à l'OSSD. La direction a dit ne pas savoir quand le versement des 50 000 \$ a été fait par le promoteur directement à l'OSSD, car la transaction n'a pas été traitée selon les procédures standard de la Ville en matière de titres et de paiements effectués par l'intermédiaire du processus d'approbation du plan d'implantation. Comme le promoteur n'a pas encore signé l'entente, il n'a pas encore soumis de preuve de respect de ces conditions, mais il devra le faire au cours du processus de traitement de l'entente par la Ville. La direction a fourni une liste de suivi des emplacements visés par l'article 37, à jour au 10 février 2014, qu'elle est en train de compléter afin de surveiller et d'assurer le suivi des sommes associées aux avantages pour la collectivité selon l'article 37 et les ententes de plan d'implantation. Les avantages pour la collectivité associés à la demande de réglementation du plan d'implantation pour le 99, rue Parkdale, se chiffrent à 203 800 \$, et combinent des fonds et des avantages.

La liste complète de suivi selon l'article 37 comprend 18 ententes (dont 2 en attente d'approbation), pour une contribution totale de 6 668 462 \$, ce qui comprend tant les fonds que les autres avantages pour la collectivité. La valeur des contributions varie de 0 dans 2 cas à 1 150 700 \$ dans un autre. Au cours du présent examen, la direction a affirmé qu'un représentant d'Examen des projets d'aménagement et un autre du Service des finances participeront au suivi de ces dossiers.

Le Bureau du vérificateur général n'a pas vérifié la liste de suivi selon l'article 37 et n'a pas établi l'exhaustivité ni l'exactitude des transactions associées à l'article 37 et aux plans d'implantation mentionnés. La Ville devrait prendre les mesures nécessaires pour veiller à ce que tous les aspects de ces transactions soient traités adéquatement, ce qui pourrait comprendre l'inclusion d'une clause de vérification appropriée dans les ententes.

Conclusion

La demande de réglementation du plan d'implantation pour le 99, rue Parkdale, approuvée par le Conseil municipal en avril 2013 comprenait une section sur les avantages pour la collectivité, qui fait référence à un don de 50 000 \$ devant être versé par un promoteur directement à l'OSSD. La direction a déclaré qu'elle n'a su qu'au début de 2014 que le don avait déjà été versé à l'organisme par le promoteur, quand l'urbaniste a été avisé de la chose par le promoteur et le conseiller municipal à l'occasion d'une rencontre. La direction a indiqué ne pas savoir quand le versement de 50 000 \$ a été fait par le promoteur, puisque ce dernier a versé la contribution directement à l'OSSD et que la transaction n'a pas été traité selon les

procédures standard de la Ville en matière de publication des titres et de versement des paiements par l'intermédiaire du processus d'approbation de plan d'implantation.

En outre, la Ville a accordé des prêts et des avances de l'ordre de 60 000 \$ à l'OSSD. De cette somme, l'OSSD doit encore 15 000 \$ à la Ville. Ainsi, la Ville devrait prendre les mesures nécessaires pour récupérer cet argent ou radier les montants en souffrance de son bilan.

Bien que l'OSSD ait eu un prêt en souffrance et que son déficit ait été important, il n'y a pas eu de rapports d'étape assez fréquents quant à la concrétisation du plan de réduction du déficit ni d'examen plus serré.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que la direction veille à ce qu'il y ait des politiques, procédures et processus adéquats ayant trait aux ententes selon les articles 37 et 41, et à ce qu'ils tiennent compte de l'admissibilité et des délais des versements applicables aux avantages pour la collectivité.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation et l'a déjà mise en œuvre.

Des politiques, procédures et processus ayant trait aux ententes selon l'article 41 sont en place depuis longtemps, alors que d'autres ayant trait aux ententes selon l'article 37 ont été mis en œuvre par l'intermédiaire des lignes directrices et protocoles approuvés par le Conseil municipal en mars 2012. (N^o de réf. : ACS2012-ICS-PGM-0010).

Les détails quant aux façons de veiller à ce que les paiements soient versés adéquatement aux bonnes instances et au bon moment, selon ces mesures de contrôle, sont abordés dans la réponse de la direction à la recommandation 2 (améliorations aux systèmes de suivi de la Ville et introduction d'un mécanisme de vérification).

Ententes selon l'article 41 : Dans la foulée de l'approbation, le 28 mars 2012, par le Conseil municipal des lignes directrices et protocoles pour la mise en œuvre des ententes selon l'article 37, le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance ne convient plus d'avantages pour la collectivité par l'intermédiaire d'ententes selon l'article 41. Dans le cas des ententes selon l'article 41 existantes, le Service a des processus en place pour leur enregistrement avant l'émission de permis, de même que pour l'inspection et la libération des titres de sorte à assurer le respect des obligations établies dans les ententes selon l'article 41. Comme ces ententes sont enregistrées sur les titres, la Ville peut aussi appliquer les dispositions des ententes selon l'article 41 par l'intermédiaire des voies juridiques, avec le chef du contentieux.

Ententes selon l'article 37 : L'article 37 de la *Loi sur l'aménagement du territoire* permet aux conseils des municipalités de bénéficier de la valeur accrue qui

peut découler d'une demande d'augmentation en hauteur et en densité d'un projet d'aménagement. Il leur permet d'adopter des règlements municipaux établissant les avantages pour la collectivité à fournir et les délais dans lesquels les fournir et les autorise à conclure une entente enregistrée sur le titre leur permettant d'obtenir ces avantages. Ces ententes sont applicables au titre et lient les propriétaires futurs. Les délais d'obtention des avantages pour la collectivité peuvent aussi varier beaucoup selon leur nature. Les détails sont clairement établis dans l'entente selon l'article 37 enregistrée sur le titre.

Conformément à la *Loi sur l'aménagement du territoire*, le *Plan officiel* de la Ville comporte une politique qui permet la négociation d'avantages pour la collectivité dans le cadre d'ententes par l'intermédiaire du processus d'examen des demandes d'aménagement, en consultation avec le conseiller municipal et la collectivité.

Recommandation 2

Que la direction veille à ce que les ententes selon les articles 37 et 41 soient conclues et fassent l'objet d'une surveillance et d'un suivi et de rapports au Comité et au Conseil municipal de façon adéquate, ce qui devrait comprendre l'inclusion d'une clause de vérification appropriée.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance a conçu un système de suivi qui précise les avantages pour la collectivité correspondant aux emplacements pour lesquels on a approuvé une hauteur et une densité accrues conformément à l'article 37 et visés par une entente selon l'article 41 conclue avant l'adoption des lignes directrices relatives à l'article 37, en mars 2012. Le Service des finances a aussi mis en place un système de suivi pour les contributions en argent payables à la Ville à titre d'avantages pour la collectivité.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance et le Service des finances procèdent actuellement à la fusion des deux systèmes de suivi afin de n'en avoir qu'un englobant tous les aspects des approbations et ententes selon l'article 37, établissant les avantages pour la collectivité et précisant s'il s'agit de contributions en argent ou d'avantages à fournir dans le cadre d'un aménagement, précisant quand ces avantages sont exigés et quand ils ont été fournis, et enregistrant le numéro d'instrument et la date des ententes enregistrées sur les titres. Ce système sera géré par le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance et le Services des finance et fonctionnel d'ici la fin du quatrième trimestre de 2014.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance concevra un mécanisme de vérification permettant de confirmer l'obtention des avantages pour la collectivité approuvés dans le cadre d'ententes selon l'article 37. Ce mécanisme doit être élaboré d'ici la fin du quatrième trimestre de 2014.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance doit faire rapport sur l'évaluation du processus relatif à l'article 37 au Conseil municipal au début de 2015. Ce rapport doit citer toutes les ententes existantes et les avantages pour la collectivité, ainsi que leur statut selon l'article 37.

En ce qui a trait aux ententes selon l'article 41, le conseiller municipal et le gestionnaire, Examen des projets d'aménagement, concerné en vertu des pouvoirs délégués, doivent s'entendre sur les conditions applicables à une demande, qui sont ensuite mises en œuvre par l'intermédiaire d'une entente de plan d'implantation selon l'article 41, qui est par la suite enregistrée sur le titre. Le volume des demandes de réglementation de plan d'implantation est rapporté tous les ans dans le rapport annuel sur la délégation de pouvoirs du Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance.

Recommandation 3

Que la direction veuille à ce que les ententes relatives aux organismes qui ont obtenu un prêt ou une subvention soient conclues et surveillées, et fassent l'objet d'un suivi et de rapports au Comité et au Conseil municipal de façon adéquate. Dans le cas d'organismes ayant cumulé un déficit important ou qui sont en défaut de paiement ou de prestation de services, cela comprendrait un examen plus rigoureux, des rapports d'étape plus fréquents et la prise de mesures pertinentes pour récupérer cet argent ou radier les montants en souffrance de son bilan.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Les subventions sont actuellement rapportées au Comité et au Conseil municipal sous forme de rapports sur la délégation de pouvoirs. Désormais, la direction inclura les prêts à court terme dans ses rapports. De plus, les organismes qui affichent un déficit supérieur à 10 % de leur budget total seront cernés et avisés de l'obligation d'établir un plan de réduction du déficit. Ils devront aussi soumettre des rapports d'étape trimestriels quant à leur plan de réduction du déficit.

On a modifié les lignes directrices et le formulaire de demande pour du financement de projet et du financement de fonctionnement annuel dans le cadre des programmes de financement culturel afin d'y inclure la clause suivante en matière de déficit :

« Les demandeurs affichant un déficit accumulé supérieur à 10 % du revenu de fonctionnement total doivent soumettre un plan de réduction du déficit réaliste. Ce plan doit comprendre objectifs, échéanciers et responsabilités. Veuillez communiquer avec votre agent de financement pour obtenir un modèle de plan de réduction du déficit [...] »

Le personnel responsable du financement culturel a été avisé de cette modification et des attentes quant au suivi trimestriel rigoureux des organismes

affichant un déficit. De même, le modèle standard utilisé par le personnel pour encadrer ceux-ci dans la création d'un plan de réduction du déficit sera modifié d'ici le quatrième trimestre de 2014 afin d'exiger des rapports des progrès trimestriels.

Pour ce qui est de récupérer ou de radier du bilan les sommes dues à la Ville, la direction continuera d'inclure dans les ententes des clauses permettant de soustraire du financement annuel versé à tout organisme les sommes dues à la Ville et collaborera avec les Services juridiques et le Service des finances afin de cerner et de recouvrer les sommes dues qui sont à risque afin de faire des demandes de paiement plus rapidement ou des réclamations auprès des organismes en faillite dans l'éventualité où on pourrait récupérer une partie des sommes auprès d'un syndic. Enfin, la direction déterminera les sommes dues pour lesquelles toutes les possibilités de recouvrement ont été vaines et collaborera avec le Service des finances pour les radier du bilan. Les lignes directrices en matière de financement culturel seront modifiées afin de comprendre des clauses sur les organismes qui doivent de l'argent à la Ville, et le personnel responsable du financement culturel recevra des directives sur celles-ci d'ici le quatrième trimestre de 2014.

Examen de l'acquisition par la Ville d'une propriété en vue de l'aménagement de terrains de soccer

Introduction

Le présent examen fait suite à une plainte déposée fin 2012 à la Ligne directe de fraude et d'abus relativement à l'acquisition par la Ville d'une propriété en vue de l'aménagement de terrains de soccer en 2010.

Contexte

En juillet 2010, le Conseil municipal a approuvé la recommandation du Comité de l'agriculture et des affaires rurales (CAAR) d'approuver l'acquisition auprès de la société Centaurus Partnership (anciennement Manotick Land Development Partnership), pour 1,3 million de dollars plus les taxes applicables, de la propriété dont la désignation municipale est le 5650, promenade Mitch-Owens, en vue de l'aménagement de terrains de sport.

Selon le rapport au Comité et au Conseil, ce montant de 1,3 million de dollars provenait du rapprochement des résultats des 2 évaluations menées respectivement pour les parties, et comprenait la valeur du terrain et des améliorations connexes; aucun reçu officiel pour don n'était inclus. La section sur les consultations du rapport faisait référence à de nombreuses réunions tenues avec les représentants de l'Ottawa South United Soccer Association (OSUSA) afin de convenir de ce prix et des obligations quant à l'exploitation du terrain.

Le Conseil municipal a également approuvé la recommandation du CAAR d'approuver l'entente négociée avec l'OSUSA pour un terrain de sport en vue de l'aménagement d'une parcelle de terrain située au 5650, promenade Mitch-Owens, devant porter l'appellation de Parc sportif George-Nelms. On en avait déjà discuté en octobre 2009, quand le CAAR et le Conseil municipal avaient recommandé que l'acquisition de la propriété auprès de Centaurus Partnership soit conditionnelle à la négociation et à l'exécution d'une entente de partenariat pour un terrain de sport avec l'OSUSA.

Objectif et portée

L'objectif du présent examen était d'évaluer si les processus de la Ville ont été adéquatement suivis pour l'acquisition de la propriété. Il portait exclusivement sur les processus de la Ville.

Résultats

Évaluations

En octobre 2010, la Ville a procédé à l'acquisition, pour 1,3 million de dollars plus les taxes applicables, de 32 acres de terrain en vue de l'aménagement de terrains de soccer auprès de Centaurus Partnership, qui a été désignée « société » au sens de la *Loi sur les sociétés en commandite*. Centaurus Partnership avait payé 250 000 \$ pour la propriété en 2006.

Selon le rapport au Comité et au Conseil de juillet 2010, ce montant de 1,3 million de dollars provenait du rapprochement des résultats des 2 évaluations menées respectivement pour les parties, et comprenait la valeur du terrain et des améliorations connexes.

La *Politique sur l'acquisition de biens-fonds* de la Ville requiert la tenue d'une évaluation par un évaluateur municipal qualifié ou un professionnel de l'immobilier indépendant, conformément aux normes courantes du secteur immobilier. Si la valeur marchande d'un bien-fonds est estimée à 750 000 \$ ou plus, une des évaluations doit être réalisée par un professionnel de l'immobilier indépendant. De plus, le rapport au Conseil du 28 octobre 2009 demandait au Bureau des partenariats et du développement en immobilier (BPDI) de négocier l'acquisition de la parcelle de terrain à la juste valeur marchande convenue, la juste valeur marchande devant être déterminée par des évaluations indépendantes menées par des évaluateurs qualifiés et établissant la valeur du terrain nu ainsi que les améliorations déjà apportées au terrain en vue de créer des installations récréatives actives.

Pour arriver à la valeur de 1,1 à 1,25 million de dollars établie dans le cadre de l'évaluation menée pour la Ville, en mai 2010, le BPDI a utilisé l'évaluation de la valeur des améliorations effectuée en mai 2008 pour le vendeur. L'évaluation du vendeur comprenait les améliorations terminées et en cours, établies à 1 million de dollars. L'« évaluation » de la Ville mentionnait que les coûts des améliorations avaient été jugés raisonnables par le Service des parcs, des loisirs et de la culture, et rajustés à 762 000 \$ en fonction du pourcentage des travaux terminés confirmé oralement par le Service. La valeur du terrain était évaluée entre 320 000 \$ et 480 000 \$. Aucun document (p. ex. note, courriel ou rapport) ne venait appuyer les constatations et conclusions de l'évaluation effectuée pour le BPDI en ce qui a trait à la confiance qu'il accordait à l'évaluation par le Service des parcs, des loisirs et de la culture du caractère raisonnable de l'estimation des coûts des améliorations du vendeur et du pourcentage des travaux terminés.

L'évaluation de la Ville était définie comme une évaluation interne, et mentionnait que l'auteur se réservait le droit de mener une évaluation conforme aux normes de l'Institut canadien des évaluateurs à une date ultérieure. La direction a indiqué que les normes de l'Institut canadien des évaluateurs servaient uniquement de lignes directrices.

L'entente pour un terrain de sport de juillet 2010 indiquait que Centaurus Partnership et l'OSUSA avaient apporté des améliorations au terrain, dont les six terrains de soccer et un stationnement public. Le rapport au Conseil mentionnait que les quatre terrains supplémentaires avaient déjà été aménagés aux frais de l'OSUSA, et qu'on avait effectué le nivellement préliminaire d'un stationnement secondaire. L'entente pour un terrain de sport et le rapport au Conseil ne précisaient pas la valeur totale des améliorations, ni les améliorations ayant été payées ou données, ni si elles étaient attribuables à Centaurus Partnership ou à l'OSUSA.

Pendant l'examen, le Service des parcs, des loisirs et de la culture a fourni le plan potentiel de mise en place progressive de la Stratégie pour les terrains de sport et les coûts d'immobilisation estimés pour les terrains de soccer, datant de 2003, comme justification du coût des améliorations. Nous sommes d'avis que ces chiffres ne sont pas directement comparables aux coûts des améliorations estimés, car il s'agissait d'estimations générales.

Le rapport indiquait que l'acquisition serait payée en argent seulement, permettant à l'OSUSA de réinvestir une partie du montant dans l'aménagement d'un pavillon. L'acquisition était toutefois faite auprès de Centaurus Partnership, et non de l'OSUSA. Aucune explication n'était fournie sur la façon dont les fonds passeraient de Centaurus Partnership à l'OSUSA. Bien que la Ville en ait été avisée en mai 2010, on ne mentionnait nulle part les 250 000 \$ que Centaurus Partnership comptait donner à la Ville pour le projet de pavillon.

La section sur les consultations du rapport faisait référence à de nombreuses réunions tenues avec les représentants de l'OSUSA afin de convenir du prix d'acquisition et des obligations quant à l'exploitation future du terrain. Par contre, l'acquisition et la vente ne passaient pas par l'OSUSA, mais par Centaurus Partnership Inc., le propriétaire.

Dans le cadre du présent examen, on a demandé les dossiers sur le moment de l'établissement du montant de 1,3 million de dollars, car le prix d'acquisition ne figurait pas dans les documents fournis et n'a pas été fourni ultérieurement. Cependant, étant donné les améliorations estimées à 762 000 \$, on obtient une valeur implicite de 538 000 \$ pour le terrain. Cette évaluation du terrain est de 288 000 \$ supérieure au montant de 250 000 \$ payé par Centaurus Partnership en 2006.

En résumé, même s'il y a eu 2 évaluations, l'évaluation de mai 2010 de la Ville était basée sur l'évaluation de mai 2008 du vendeur quant aux coûts estimés des améliorations, établis à 762 000 \$. Par conséquent, la Ville n'a pas bénéficié de deux évaluations indépendantes et distinctes, ce qui va à l'encontre des intentions de la *Politique sur l'acquisition de biens-fonds* et du rapport au Conseil du 28 octobre 2009.

Rapport au Comité et au Conseil

Le rapport au Conseil du 14 juillet 2010, déposé par le directeur municipal et le directeur municipal adjoint, Opérations municipales, citant des représentants du BPDl et du Service des parcs, des loisirs et de la culture comme personnes-ressources, indiquait qu'aucun reçu officiel n'était inclus. En fait, des reçus officiels ont été émis, mais dépendaient de la vente de la propriété. Ce fait est attesté par la lettre du 3 novembre 2010 du chef du contentieux à l'OSUSA et à Centaurus Partnership, qui fait référence à la conclusion de la vente de la propriété englobant le Parc sportif George-Nelms, dans le cadre de laquelle chaque partenaire de Centaurus Partnership souhaitait désormais effectuer une contribution de 62 500 \$, pour un total de 250 000 \$, au Programme de partenariat communautaire pour les

grands projets d'immobilisations de la Ville. La lettre comprenait les nom et adresse de chacun des partenaires aux fins de l'émission de leur reçu officiel.

L'intention de Centaurus Partnership de donner 250 000 \$ pour le volet communautaire du projet dans le cadre du Programme était connue du Service en mai 2010 (voire plus tôt), soit avant l'approbation du transfert de propriété. Une lettre datée du 3 novembre 2010 du cabinet d'avocats Wilson Law Partners, représentant Centaurus Partnership et l'OSUSA, accompagnait les dons par chèque. Le gestionnaire de programme, Planification des loisirs et Aménagement des installations, a signé la lettre confirmant la réception des fonds et les conditions de la contribution. La Ville devrait déterminer si l'émission de reçus officiels était appropriée dans cette situation, car les dons semblaient dépendre de la conclusion de la transaction.

L'entente pour un terrain de sport de juillet 2010 indiquait que Centaurus Partnership était une société composée de Bill Michalopoulos, Duncan Campbell, Peter McGann et Stephen Campbell. Bien que cela n'ait pas été mentionné dans le rapport au Conseil ni dans l'entente pour un terrain de sport, le site Web de l'OSUSA précisait que trois de ces partenaires occupaient les postes de président, vice-président et trésorier au sein du conseil d'administration de l'OSUSA, tandis que le quatrième était membre fondateur du conseil d'administration (2003), responsable du développement. Des rapports au Conseil antérieurs indiquaient que Centaurus Partnership était affilié à l'OSUSA. Par contre, le rapport ne divulguait pas le fait que les partenaires siégeaient également au conseil d'administration de l'OSUSA, avec qui la Ville négociait l'entente pour un terrain de sport pour la propriété, ni l'existence d'un conflit d'intérêts.

Le même rapport au Conseil omettait en outre de divulguer que l'évaluation de la Ville dépendait de l'évaluation du vendeur quant aux coûts estimés des améliorations.

Les exemples susmentionnés démontrent que des renseignements inexacts et incomplets ont été présentés au Conseil municipal à propos de cette transaction immobilière.

Conclusion

Même s'il y a eu deux évaluations, l'évaluation de la Ville était basée sur l'évaluation du vendeur quant aux coûts estimés des améliorations. Par conséquent, la Ville n'a pas bénéficié de deux évaluations indépendantes et distinctes, ce qui va à l'encontre des intentions de la *Politique sur l'acquisition de biens-fonds* et du rapport au Conseil d'octobre 2009.

Des renseignements inexacts et incomplets ont été présentés au Conseil municipal à propos de cette transaction immobilière dans le rapport de juillet 2010 :

- On a omis de divulguer que l'évaluation de la Ville dépendait de l'évaluation du vendeur quant aux coûts estimés des améliorations, établis à 762 000 \$;

- On a indiqué qu'aucun reçu officiel n'était émis, alors que, en fait, des reçus officiels, pour un total de 250 000 \$, devaient être émis au nom des partenaires en contrepartie d'un don versé à la Ville à la conclusion de la transaction;
- On a omis de divulguer le fait que les partenaires siégeaient également au conseil d'administration de l'OSUSA, avec qui la Ville négociait l'entente pour un terrain de sport pour la propriété.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que la direction s'assure que les évaluations menées en vue de toutes les acquisitions de propriété sont effectuées conformément à la *Politique sur l'acquisition de biens-fonds* de la Ville, et que les pièces justificatives appropriées sont conservées.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation et l'a déjà mise en œuvre. Conformément à la *Politique sur l'acquisition de biens-fonds* de la Ville, deux évaluations ont été menées pour le terrain nu. Les estimations de la Ville quant aux coûts des améliorations auraient dû être confirmées par une tierce partie afin d'obtenir la valeur globale du terrain et des améliorations.

La direction s'assurera que les évaluations menées en vue de toutes les acquisitions de propriété sont effectuées conformément à la *Politique sur l'acquisition de biens-fonds* de la Ville, et que les pièces justificatives appropriées sont conservées conformément à la *Politique de gestion des documents* de la Ville.

Recommandation 2

Que la direction veuille à ce que les transactions immobilières et connexes soient rapportées au Comité et au Conseil municipal de façon exacte et exhaustive.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a déjà été mise en œuvre.

Le rapport au Comité aurait dû comporter des renseignements supplémentaires sur la façon dont le personnel a calculé la valeur des améliorations.

La direction veillera à ce que, lorsque les transactions immobilières et connexes sont rapportées au Comité et au Conseil, les renseignements fournis dans le rapport soient complets, ce qui permettra au Conseil d'avoir à sa disposition les détails nécessaires à une prise de décision efficace.

Recommandation 3

Que la Ville détermine si l'émission de reçus officiels était appropriée dans cette situation et prenne les mesures nécessaires au besoin.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Le Service des finances, en collaboration avec le Service du greffier municipal et chef du contentieux, a examiné les circonstances entourant l'émission des reçus officiels, qui a été jugée conforme aux *Politiques et procédures en matière de reçu officiel* de la Ville et aux exigences légales de l'Agence du revenu du Canada. Dans le cadre de son plan de travail pour 2015, le Service des finances **examinera** les politiques et procédures municipales liées aux dons; cet examen sera terminé d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Plans de vérification

Méthodologie

La méthode appliquée pour élaborer les plans de vérification comprend les étapes clés suivantes :

- réunions avec les conseillers et la haute direction;
- examen de la documentation budgétaire;
- examen des vérifications précédentes de la Ville;
- examen de plans de vérification d'autres municipalités;
- rétroaction du personnel du Bureau du vérificateur général;
- réunions avec les vérificateurs externes et examen des lettres de recommandations; et
- évaluation des programmes et services au moyen des critères de sélection et d'une analyse des risques.

On a fait appel à plusieurs critères de sélection précis pour sélectionner les projets éventuels et les vérifications décrites dans le plan, y compris :

- les programmes ou services ayant un impact direct sur les citoyens;
- le risque ou les répercussions de l'interruption de ces programmes ou services sur la sécurité publique, la commodité, la situation financière;
- les discussions tenues avec le Conseil et la haute direction;
- la taille du budget (y compris celle de l'effectif);
- la date de la dernière vérification;
- les rapports signalés à la Ligne directe fraude et abus.

Annexe A – Règlement 2013-375 et Règlement 2015-11

(Disponible en anglais seulement)

A by-law of the City of Ottawa to establish the position and duties of Auditor General of the City of Ottawa, including statutory powers, and to repeal By-law No. 2009-323.

The Council of the City of Ottawa enacts as follows:

DEFINITIONS

1. In this by-law, “Auditor General” means the Auditor General of the City of Ottawa.

ESTABLISHMENT OF THE POSITION OF AUDITOR GENERAL

2. The position of Auditor General for the City of Ottawa is hereby established for the purposes of Part V.1 of the Municipal Act, 2001, S.O. 2001, c.25, as amended, with the statutory duties and functions as set out in Part V.1 of the Municipal Act, 2001, S.O. 2001, c.25, as amended, and in this by-law.

APPOINTMENT OF AUDITOR GENERAL

3. (1) City Council shall by-by-law appoint a person to the position of Auditor General for a non-renewable term to be determined by Council, and shall specify the terms and conditions of such appointment.

(2) The current Auditor General of the City of Ottawa is appointed as the Auditor General of the City of Ottawa for a fixed term of seven (7) years, which shall commence on December 15, 2013, and shall continue until December 31, 2020, unless terminated earlier by Council.

(3) The appointment of a person to the position of Auditor General may be made, suspended or revoked only by a two-thirds majority vote of all members of City Council.

(4) The Auditor General must be designated in Ontario as a chartered accountant, a certified general accountant, or a certified management accountant.

ACCOUNTABILITY

4. The Auditor General is independent of the City administration.
5. The Auditor General shall report to City Council, or to a Committee of Council as may be directed by City Council.

RESPONSIBILITIES

AUDITS

6. (1) Subject to and in accordance with the provisions of this By-law, the Auditor General shall be responsible for assisting City Council in holding itself and its administrators accountable for the quality of stewardship over public funds and for the achievement of value for money in municipal operations.

(2) Despite subsection (1), the responsibilities of the Auditor General shall not include the matters described in clauses 296(1)(a) and (b) of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended.

(3) The Auditor General shall be responsible for carrying out financial (excluding attest), compliance, and performance audits of:

(a) all programs, activities and functions of all City departments and agencies, and of the offices of the Mayor and Members of Council;

(b) local boards of the City as defined in Part V.1 of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended, and as may be further prescribed in Schedule “A” to this by-law;

(c) municipally-controlled corporations as defined in the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended, and as may be further prescribed in Schedule “B” to this by-law;

(d) grant recipients as defined in Part V.1 of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended; and,

(e) any other agencies, boards, commissions and corporations as Council may from time to time create or identify.

(4) At the request of Council or a board of directors, the Auditor General may conduct financial (excluding attest), compliance and performance audits of autonomous organizations that have an agreement with the City that contains provisions for an audit by the City.

(5) The audit work plan shall be approved by Council. Approved audits shall be conducted at such time and to the extent that the Auditor General considers appropriate, and the Auditor General shall establish such protocols and procedures that are necessary for the conduct of such audits, consistent with the *City of Ottawa Audit Standards* (modified from the Standards for the Professional Practice of Auditing), as approved by Council on June 13, 2012.

(6) The Auditor General shall not call into question or review the merits of the policies and objectives of Council.

INVESTIGATIONS OF FRAUD, MISAPPROPRIATION AND OTHER SIMILAR IRREGULARITIES

7. The Auditor General shall be responsible for the administration of the Fraud and Waste Hotline relating to any suspected acts of fraud, theft, misappropriation or other similar irregularity in accordance with the Corporate Policy on Fraud and Other Similar Irregularities as approved by City Council, and the Auditor General shall establish such protocols and procedures that are necessary for the conduct of such investigations.

DUTY TO FURNISH INFORMATION

8. In accordance with subsection 223.20(1) of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended, the City, the local boards referred to in Schedule “A”, the municipally-controlled corporations referred to in Schedule “B”, and the grant recipients shall give the Auditor General such information regarding their powers, duties, activities, organization financial transaction and methods of business as the Auditor General believes to be necessary to conduct his or her duties under this by-law.

ACCESS TO INFORMATION

9. In accordance with subsection 223.20(2) of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended, the Auditor General is entitled to have free access to all books, accounts, financial records, electronic data processing records, reports, files and all other papers, things, or property belonging to, or used by the City, a local board referred to in Schedule “A”, a municipally-controlled corporation referred to in Schedule “B”, or a grant-recipient, as the case may be, that the Auditor General believes to be necessary to perform his or her duties under this by-law.

NO WAIVER OF PRIVILEGE

10. A disclosure to the Auditor General under Sections 8 or 9 does not constitute a waiver of solicitor-client privilege, litigation privilege, or settlement privilege.

ANNUAL AUDIT PLAN

11. (1) In each year subsequent to the year of appointment, the Auditor General shall submit an annual audit plan for the next following year to City Council for information by December 31st of each year.

(2) The Auditor General may, at his or her discretion, prepare a longer term audit plan for submission to City Council.

(3) No deletions or amendments to the annual audit plan shall be made except by the Auditor General.

(4) Despite subsection (3), the Auditor General may, if requested by City Council or a board of directors, audit and report on additional matters.

REPORTING

12. (1) No later than December 31st of the next year following the tabling of the audit plan prescribed in subsection 11(1), the Auditor General shall provide to City Council a Notice of Tabling of the Annual Report.

(2) The Auditor General may, as directed by Council or at his or her discretion, report on a more frequent basis to City Council or any Committee thereof.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL

13.(1) The Auditor General is authorized to establish an Office of the Auditor General including a managerial hierarchy and administrative policies and procedures.

(2) The Auditor General is authorized to appoint, promote, demote, suspend and dismiss, subject to any applicable personnel policies adopted by Council, all employees of the Office of the Auditor General.

(3) The Auditor General is authorized to review the performance of personnel within the Office of the Auditor General subject to any personnel policies applicable to the employees of the City.

(4) The Auditor General is authorized to retain the services of any individual or corporation for the purposes related to the operation of the Office of the Auditor General and to execute all agreements and contracts required for the provision of such services subject to the provisions of the City's Purchasing By-law.

ANNUAL BUDGET

14.(1) The annual budget of the Office of the Auditor General shall be in accordance with the budget strategy for the Term of Council.

(2) Requests by City Council or a board of directors pursuant to subsection 11(4) shall be subject to the provision of appropriate funding.

DUTY OF CONFIDENTIALITY

15. The Auditor General and any person acting under his or her instructions shall be subject to the duty of confidentiality provided in Section 223.22 of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended.

IMMUNITY FROM TESTIMONY

16. Neither the Auditor General nor any person acting under the instructions of the Auditor General is a competent or compellable witness in a civil proceeding in connection with anything done under Part V.1 of the *Municipal Act, 2001*, S.O. 2001, c.25, as amended, or of this by-law.

REPEAL

17. By-law Number 2009-323 of the City of Ottawa entitled "A by-law of the City of Ottawa to establish the position and duties of the Auditor General of the City of Ottawa and to repeal By-law No. 2005-84", as amended, is repealed.

ENACTED AND PASSED this 11th day of December, 2013.

CITY CLERK

MAYOR

SCHEDULE “A”

Local Boards

City of Ottawa Superannuation Fund
Cumberland Village Heritage Museum Board
Nepean Museum Board
Ottawa Municipal Campsite Authority
Pineview Municipal Golf Club Board of Management
CARP Airport Authority (formerly the West Carleton Airport Authority)
Crime Prevention Ottawa
Property Standards Committee
Bank Street B.I.A.
Barrhaven BIA
Byward Market
B.I.A.Carp Village B.I.A.
Glebe B.I.A.
Heart of Orleans B.I.A.
Manotick B.I.A.
Preston Street B.I.A.
Downtown Rideau Improvement Area B.I.A.
Somerset Chinatown B.I.A.
Somerset Village B.I.A.
Sparks Street Mall Authority / Sparks Street Mall B.I.A.
Vanier B.I.A.
Wellington West B.I.A.
Westboro B.I.A.

SCHEDULE “B”

Municipally-Controlled Corporations

1. Hydro Ottawa Holding Inc./Société de Portefeuille d’Hydro Ottawa Inc.
2. Ottawa Community Housing Corporation/La Société de Logement Communautaire d’Ottawa

BY-LAW NO. 2013 - 375

-0-

A by-law of the City of Ottawa to establish the position and duties of Auditor General of the City of Ottawa, including statutory powers, and to repeal By-law No. 2009-323.

-0-

Enacted by City Council at its meeting of December 11, 2013.

-0-

LEGAL SERVICES

VB: G04-01-STAT AG

COUNCIL AUTHORITY:

City Council – October 23, 2013 Motion 63/3

BY-LAW NO. 2015-11

A by-law of the City of Ottawa to amend by-law No. 2013-375 of the City of Ottawa to establish the position and duties of the Auditor General of the City of Ottawa, including statutory powers.

The Council of the City of Ottawa enacts as follows:

1. Subsection 3(4) of By-law No. 2013-375 entitled “A by-law of the city of Ottawa to establish the position and duties of Auditor General of the City of Ottawa, including statutory powers, and to repeal By-law No. 2009-323” is repealed and the following subsection (4) is substituted in its place:

The Auditor General must be designated in Ontario as a chartered professional accountant (formerly known as chartered accountant, a certified general accountant, or a certified management accountant).

2. Subsection 12(1) of said By-law No. 2013-375 is repealed and the following subsection (1) is substituted in its place:

No later than December 31st of the next year following the tabling of the audit plan prescribed in subsection 11(1), the Auditor General shall provide to City Council a Notice of Tabling of the Annual Report, except in an election year when timelines for the Auditor General’s Annual Report will be determined by the Auditor General, in consultation with the Mayor and the Chair of the Audit Committee, and may be tabled after December 31st of the next year following the tabling of the audit plan.

ENACTED AND PASSED this 28th day of January 2015.

CITY CLERK

MAYOR

BY-LAW NO. 2015- 11

-0-

A by-law of the City of Ottawa to amend By-law No. 213-375 of the City of Ottawa to establish the position and duties of the Auditor General of the City of Ottawa, including statutory powers.

-0-

Enacted by City Council at its meeting of January 28, 2015

-0-

LEGAL SERVICES

G04-01 STAT AG

Council Authority:
City Council December 3, 2014
Agenda Item 1&
Delegation of Authority By-law
(2014-435), Schedule “A”, s.63