



Bureau du vérificateur général

Vérification des opérations hivernales – Planification de la capacité et indicateurs de rendement

Résumé

Déposé devant le Comité de la vérification – Le 26 novembre 2015

Table des matières

Résumé.....	1
Introduction.....	1
Contexte.....	1
Objectifs et portée.....	2
Résumé des principales constatations.....	2
Recommandations et réponses de la direction.....	7
Économies potentielles.....	16
Conclusion.....	17
Remerciements.....	17

Résumé

Introduction

La vérification des opérations hivernales prévue dans le plan de travail de 2014 du Bureau du vérificateur général (BVG) a été approuvée par le Conseil en mars 2014.

Contexte

Les opérations hivernales de la Ville d'Ottawa, sous la responsabilité de la Direction du service des routes du Service des travaux publics, visent à entretenir les routes et les sentiers¹ de la capitale nationale en fournissant des services de déneigement et de déglçage. Par ailleurs, le Service des travaux publics offre des services à l'année longue comme, par exemple, boucher les nids-de-poule et ramasser les déchets sauvages. Les navetteurs, les commerçants et les résidents comptent sur ces services. Il tombe en moyenne 236 cm de neige par hiver à Ottawa. La Ville doit entretenir régulièrement 5 621 km de routes, 2 175 km de trottoirs et 233 km de Transitway et de la route 174². Toutes les routes doivent être entretenues conformément aux exigences de la Ville, qui sont plus élevées que celles de l'Ontario³.

En 2013, le budget annuel de la Ville d'Ottawa a alloué 55,3 millions de dollars aux opérations hivernales; elles ont en fait coûté 79,2 millions de dollars. Les opérations sont menées à partir de 17 dépôts répartis dans cinq secteurs situés dans quatre zones géographiques, par des employés municipaux utilisant des ressources de la Ville ou par des contractuels.

Selon les renseignements fournis par le Service des travaux publics, environ 590 employés avaient contribué aux opérations hivernales de la Ville en date du 1^{er} février 2013.

En 2014, le Service des travaux publics a élaboré un profil de risque afin de faire l'inventaire des risques qui pourraient avoir des répercussions sur ses opérations. Le BVG a réalisé une évaluation des risques liés aux opérations hivernales en 2014. La présente vérification se fonde sur des éléments du profil de risque de même que sur des renseignements issus de la documentation et d'entrevues auprès de membres clés du personnel chargé des opérations hivernales.

¹ Certains des sentiers municipaux seulement.

² Source : <http://ozonehome.city.a.ottawa.ca>

³ Normes d'entretien minimal des routes municipales (Règlement de l'Ontario 239/02)

Objectifs et portée

1. Évaluer l'efficacité du processus de planification de la capacité opérationnelle et des exigences budgétaires nécessaires à la conduite des opérations hivernales.
2. Évaluer la pertinence des principaux indicateurs et outils de suivi du rendement pour mesurer les travaux entrepris.
3. Évaluer l'efficacité des contrôles et de la gestion des reçus et des produits comme le sel, le sable, la saumure et le gravier.
4. Évaluer le respect des normes de Santé et Sécurité au travail (SST) lors de la conduite des opérations hivernales.
5. Évaluer la planification de la relève des membres clés du personnel responsable des opérations hivernales.
6. La vérification couvrait le processus de planification de la capacité et les opérations menées pendant l'hiver 2014-2015.

Résumé des principales constatations

1. Le Service des travaux publics n'a pas de processus officiel ou consigné par écrit dans sa planification annuelle ou dans son cycle budgétaire qui tienne compte de la capacité et des ressources nécessaires pour mener les opérations hivernales.
2. Les normes approuvées par le Conseil (normes de qualité en matière d'entretien ou NQE) relativement au déneigement et au déglacage ont été adoptées en mai 2003 dans le cadre d'un processus d'harmonisation du niveau de service à la suite de la fusion. Depuis, les normes et leurs répercussions financières n'ont pas été revues et évaluées systématiquement.
3. La combinaison actuelle de services internes et externes découle principalement des procédures qui existaient au moment de la fusion (2001). Le seul contrat de services complet a été mis en place avant la fusion par la Ville de Kanata. Depuis, il n'y a pas eu d'évaluation pour déterminer si le Service des travaux publics a recours à une proportion optimale de fournisseurs de services internes et externes pour effectuer le déneigement et le déglacage.
4. La Ville participe activement à l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario (IACSM) pour pouvoir se comparer aux autres municipalités. Les derniers renseignements fournis par l'IACSM montrent qu'Ottawa :

- se classe deuxième pour le respect des normes provinciales lors des tempêtes de neige;
- a l'une des plus fortes proportions d'équipement appartenant à la municipalité par rapport à l'équipement appartenant aux agents contractuels (voir tableau ci-dessous);
- a les plus hauts coûts d'entretien hivernal des routes par kilomètre.

Tableau 1: Proportion des véhicules appartenant à la municipalité par rapport au nombre total de véhicules, y compris les véhicules des agents contractuels (Rapport 2013 de l'IACSM)

	Hamilton	London	Ottawa	Toronto	York	Windsor
Nombre total de kilomètres	6 399,0	3 526,3	11 850,6	14 703,0	4 093,2	2 397,8
Nombre de véhicules appartenant à la Ville (chasse-neige, saleuses, véhicules multifonctionnels)	115	39	236	109	26	10
Nombre de véhicules loués (chasse-neige, saleuses, véhicules multifonctionnels)	49	48	88	666	68	17
Pourcentage de véhicules appartenant à la Ville	70 %	45 %	73 %	14 %	28 %	37 %

5. Le Service des travaux publics n'a pas de processus documenté pour évaluer les économies opérationnelles possibles et réduire les coûts. Les renseignements détaillés sur la répartition du personnel dans les différentes activités ne sont pas pris en compte ni analysés lors du processus de planification afin de déterminer les changements opérationnels possibles ou de cibler les économies.
6. Lorsqu'il n'y a pas lieu d'épandre des abrasifs ou de déneiger, le personnel est assigné à d'autres tâches. Il n'y a pas de liste officielle des tâches à accomplir en

ordre de priorité. Certaines tâches moins prioritaires pourraient être confiées à des fournisseurs externes à moindre coût. Lors des hivers rigoureux, il peut arriver que 25 % des heures travaillées soient consacrées à l'entretien des dépôts, au ramassage des déchets sauvages, au travail sur appel et aux autres tâches liées à environ 40 activités distinctes. Ce pourcentage est appelé à augmenter lors des hivers plus doux puisque les besoins en épandage d'abrasifs et de déneigement sont beaucoup moins grands; en effet, le niveau d'activité et les coûts peuvent fluctuer énormément en fonction des conditions météorologiques. Le volume de travail lié à ces différentes activités n'est pas quantifié. À moins qu'on puisse en démontrer la nécessité, on pourrait éliminer certaines de ces tâches pour réduire les coûts.

7. Le tableau ci-dessous indique le pourcentage d'heures de travail consacrées à chaque activité.

Figure 1 : Les cinq principales activités du Service des travaux publics à l'hiver 2014-2015

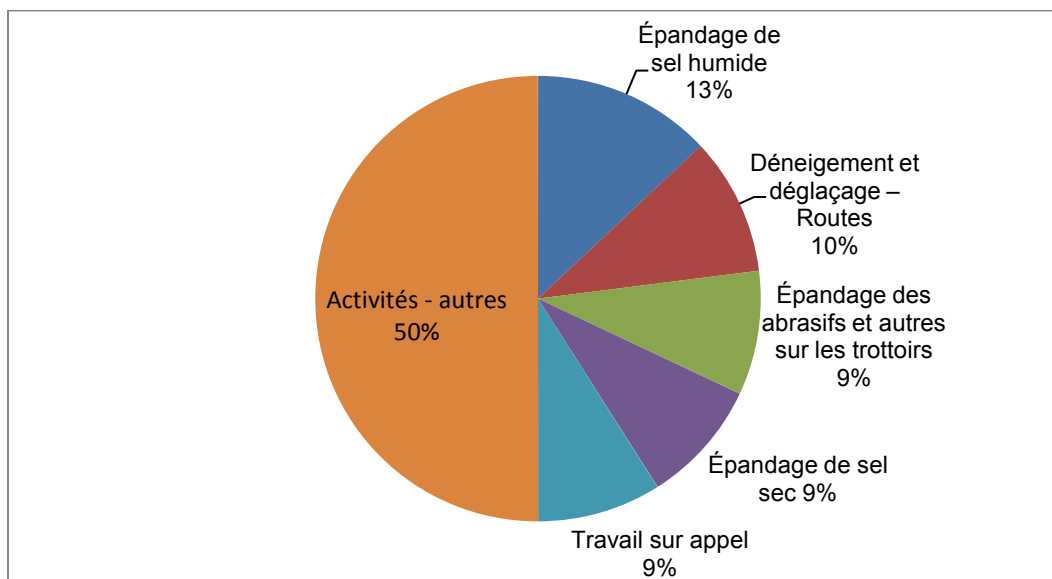


Tableau 2 : Les cinq principales activités du Service des travaux publics à l'hiver 2014-2015

Activités	Pourcentage d'heures travaillées
Épandage de sel humide	13%
Déneigement et déglacage – Routes	10%
Épandage des abrasifs et autres sur les trottoirs	9%
Épandage de sel sec	9%
Travail sur appel	9%
Activités - autres	50%

8. La Ville continue d'utiliser de plus en plus de technologies pour mener ses opérations. Tous les véhicules de déneigement, appartenant à la Ville ou non, sont pourvus de l'un de deux types de systèmes de positionnement global (GPS) adaptés aux tâches. Jusqu'à maintenant, la direction n'a pas fait d'analyse pour déterminer si les investissements dans ces technologies se sont avérés avantageux.
9. La Ville a un plan de communication détaillé concernant les interdictions de stationnement de nuit l'hiver. La direction croit qu'il serait inefficace d'instaurer des « interdictions en rotation » pour faciliter les activités de déneigement comme cela se fait dans d'autres municipalités. Pourtant, ce type de pratique pourrait pallier le manque allégué d'agents d'application des règlements municipaux en permettant à ceux-ci de se concentrer sur les secteurs problématiques plutôt que de devoir surveiller la ville en entier.
10. Les rapports mensuels sur les écarts comprennent des éléments importants et pertinents, comme la comparaison détaillée, divisée en catégories, entre les dépenses prévues et encourues. Les rapports seraient enrichis par l'ajout de commentaires sur les facteurs influant sur les coûts liés au rendement, comme le coût mensuel d'entretien des routes par kilomètre de voie, les répercussions des précipitations et de la température moyenne mensuelles ainsi que le nombre d'heures travaillées sur appel ou passées à effectuer des tâches autres que le déneigement et le déglacage, comme le ramassage des déchets sauvages et l'entretien des dépôts.
11. Les principaux indicateurs de rendement utilisés pour évaluer les opérations hivernales sont les normes approuvées par le Conseil décrites dans les NQE. Il n'y a pas de rapports réguliers portant sur ces indicateurs, ni à l'interne au Service des travaux publics, ni au Comité ou au Conseil. Certains font toutefois l'objet d'un suivi dans le cadre du sondage annuel de l'IACSM.
12. Les indicateurs de rendement sont rapportés dans le Tableau de bord équilibré de l'excellence du service dans le cadre duquel ils ont été élaborés.

Toutes les heures sont consignées en tant qu'heures productives (heures travaillées) ou non productives (congé de maladie, vacances, etc.). Aucun rapport n'est fourni concernant les heures consacrées à des tâches non liées aux opérations hivernales, non prioritaires ou pouvant être effectuées à moindre coût à l'interne ou à l'externe.

13. Le Tableau de bord équilibré de l'excellence du service n'inclut pas les renseignements contenus dans le rapport de l'IACSM, comme le temps

nécessaire pour se conformer aux NQE après une tempête ou le coût global d'entretien des routes par kilomètre de voie.

14. Les procédures d'évaluation par le superviseur de l'efficacité des activités de déneigement ne sont pas structurées et sont fondées principalement sur l'expérience. Les rapports de contrôle se font seulement en cas d'exception. Aucun document n'atteste que les normes, notamment les NQE, sont toujours respectées ou dépassées dans toute la ville.
15. Le Service des travaux publics a les moyens de se préparer aux tempêtes hivernales et de les affronter de manière proactive. La Ville a son propre fournisseur de services météorologiques (AMEC) disponible en tout temps.
16. La procédure opérationnelle normalisée concernant les livraisons de sel permet une grande flexibilité et ne prescrit pas le nombre de pesées aléatoires qui doivent être effectuées. Aucune mesure n'est en place pour vérifier que les balances portatives sont utilisées dans tous les dépôts tout au long de l'hiver et que les entrepreneurs ne sont pas avisés à l'avance. Rien n'indique que les saleuses sont calibrées au moins deux fois par hiver, comme la procédure opérationnelle normalisée l'exige. Les quantités de sel restant à la fin des hivers 2013-2014, 2012-2013 et 2011-2012 étaient inférieures à ce qu'indiquaient les données de l'inventaire. Le personnel responsable des opérations hivernales met cet écart sur le compte du compactage des produits, de l'absorption de l'humidité et de l'imprécision des outils de mesure. Il y a d'autres causes possibles qui n'ont pas été envisagées, comme l'imprécision des mesures lors de l'utilisation, la réception des mauvaises quantités ou les pertes résultant d'une appropriation indue.
17. Le rapprochement des produits d'hiver n'est fait qu'une fois par année à la fin de l'hiver. Les rapprochements ne sont pas effectués régulièrement au cours de l'année.
18. En juin 2015, 96 % des employés et 95 % des superviseurs de la Direction du service des routes avaient suivi la formation élémentaire de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail; par ailleurs, le Service des travaux publics avait terminé à 50 % son évaluation des risques liés aux opérations hivernales dans le cadre de l'Identification des dangers et évaluation des risques (IDER).
19. Le Service s'occupe activement de planifier la relève dans les équipes responsables des opérations hivernales. Le plan de relève est mis à jour annuellement conformément au Guide de gestion de la relève de la Ville d'Ottawa.

Recommandations et réponses de la direction

Recommandation 1

Que le Service des travaux publics élabore et documente une méthode de planification qui permette une utilisation optimale des ressources internes et externes afin de fournir des services d'entretien hivernal efficaces et efficients.

Que cette méthode comprenne des processus précis pour :

- a. évaluer les coûts, les avantages et les économies qu'entraîne le recours à des ressources externes (matérielles et humaines), afin de trouver un juste équilibre entre les ressources internes et externes;**
- b. déterminer les ressources nécessaires pour répondre à la demande, c'est-à-dire pour les tâches qui relèvent clairement des opérations hivernales, et ce, pour éviter que des employés et des véhicules disponibles restent inutilisés;**
- c. trouver des façons d'améliorer le rendement ou de sous-traiter certaines tâches en procédant à un examen et à une analyse en profondeur des opérations hivernales en général (hivers rudes et hivers doux);**
- d. évaluer les répercussions de l'harmonisation des NQE avec les normes provinciales;**
- e. déterminer les conséquences des nouveaux aménagements, des tendances météorologiques et des données recueillies grâce aux nouvelles technologies comme les GPS et les capteurs météorologiques installés sur les véhicules;**
- f. définir les changements potentiels à apporter aux opérations pour réduire les coûts;**
- g. tenir compte des données historiques et des tendances météorologiques pour que les hivers doux soient compris dans l'analyse;**
- h. dégager le montant réel de la dépréciation et des coûts indirects.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service des travaux publics élabore actuellement une méthode de planification dans le cadre de l'évaluation des opérations hivernales du Service des routes; il analyse en outre la proportion de ressources internes et externes souhaitable afin d'optimiser les opérations hivernales.

Les conclusions de l'évaluation et les recommandations subséquentes seront présentées au Comité des transports et au Conseil au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 2

Que le Service des travaux publics revoie la stratégie d'adaptation aux changements climatiques pour s'assurer :

- a. qu'elle est toujours actuelle et pertinente;
- b. que les mesures mises en œuvre jusqu'à maintenant se sont avérées efficaces;
- c. que les NQE comprennent des mesures adaptées aux conditions météorologiques changeantes, comme la pluie verglaçante, la pluie sur la neige et la neige mouillée.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'évaluation des opérations hivernales du Service des routes comprendra une analyse des tendances météorologiques et du travail accompli dans le cadre de la stratégie d'adaptation aux changements climatiques de 2006, qui orientera les recommandations relatives aux normes de qualité en matière d'entretien.

Les conclusions de l'évaluation et les recommandations subséquentes seront présentées au Comité des transports et au Conseil au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 3

Que le Service des travaux publics évalue les coûts de l'harmonisation des NQE avec les normes provinciales, notamment en y ajoutant l'exigence de faire part des résultats et des changements au Comité et au Conseil à mi-mandat.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre de l'évaluation des opérations hivernales, le Service des routes examine la possibilité d'ajuster les normes de qualité en matière d'entretien de la Ville en comparant leur coût à celui des normes provinciales en matière d'entretien minimal des routes.

Les conclusions de l'évaluation et les recommandations subséquentes seront présentées au Comité des transports et au Conseil au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 4

Que le Service des travaux publics évalue les coûts, les avantages et les économies du rendement qu'entraînerait le recours à des ressources humaines et

matérielles externes, afin de trouver un juste équilibre entre les ressources internes et externes, et ce, en suivant les étapes suivantes :

- a. comparer le coût des ressources internes à celui des ressources externes pour fournir des services comparables;**
- b. revoir et analyser en profondeur les opérations hivernales en général (hivers rudes et hivers doux) pour garantir que les ressources disponibles correspondent à la demande, c'est-à-dire aux tâches à effectuer qui relèvent clairement des opérations hivernales, et ce, pour éviter que des employés et des véhicules disponibles restent inutilisés;**
- c. dégager le montant réel de la dépréciation et des coûts indirects.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics élabore actuellement une méthode de planification dans le cadre de l'évaluation des opérations hivernales du Service des routes; il analyse en outre la proportion de ressources internes et externes souhaitable afin d'optimiser les opérations hivernales.

Les conclusions de l'évaluation et les recommandations subséquentes seront présentées au Comité des transports et au Conseil au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 5

Que le Service des travaux publics s'assure que les investissements dans les technologies se sont avérés avantageux.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics continuera d'évaluer le rendement de ses nouvelles technologies à la lumière des principaux indicateurs de rendement pour s'assurer que « Où est mon chasse-neige » et WebTech apportent les avantages escomptés. À l'hiver 2015-2016, la population aura accès à « Où est mon chasse-neige » pour la première fois depuis que l'outil a été mis à la disposition des superviseurs, des gestionnaires et du Centre d'appels 3-1-1. Dans le cadre du lancement public, un processus de rétroaction a été ajouté à l'application. Le Service des travaux publics étudiera les commentaires des résidents à la fin de la saison hivernale pour mesurer l'efficacité d'« Où est mon chasse-neige ». Cette mesure de l'efficacité sera terminée au troisième trimestre de 2016.

Recommandation 6

Que le Service des travaux publics fasse le suivi occasionnel des quantités d'abrasifs épandus par les véhicules municipaux et par les véhicules des agents contractuels pour garantir la conformité au manuel d'entretien des routes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Afin de vérifier que la politique d'épandage de produits est respectée, le Service des travaux publics préparera un rapport à partir des données recueillies par WebTech et pourra ainsi surveiller et faire le suivi des différences entre les quantités de sel et d'abrasif épandus par les véhicules municipaux et les véhicules des agents contractuels. Le rapport sera produit d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 7

Que le Service des travaux publics évalue des changements opérationnels potentiels afin de réduire les coûts.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics élabore actuellement une méthode de planification dans le cadre de l'évaluation des opérations hivernales du Service des routes; il analyse en outre la proportion de ressources internes et externes souhaitable afin d'optimiser les opérations hivernales.

Les conclusions de l'évaluation et les recommandations subséquentes seront présentées au Comité des transports et au Conseil au deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 8

Que le Service des travaux publics envisage de facturer aux propriétaires de véhicules stationnés illégalement le remorquage lors des opérations de déneigement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics travaillera avec les Services des règlements municipaux pour examiner la possibilité de facturer aux propriétaires de véhicules

stationnés illégalement le remorquage lors des opérations de déneigement. Cette évaluation sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2016.

Recommandation 9

Que le Service des travaux publics effectue des analyses afin de déterminer s'il y a moyen d'instaurer des « interdictions en rotation » pour que moins de résidents reçoivent des contraventions inutilement.

Réponse de la direction

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

Le Service des travaux publics a terminé l'évaluation des mesures d'interdiction de stationnement de nuit en hiver et en a présenté les résultats au Comité des transports et au Conseil. Ainsi, le 14 octobre 2015, le Conseil a approuvé les changements suivants :

Accroître les pouvoirs du directeur général du Service des travaux publics pour qu'il puisse choisir de décréter ou non une interdiction de stationnement de nuit selon les exigences opérationnelles ou de sécurité publique.

Permettre aux résidents d'utiliser gratuitement les garages de stationnement municipaux lorsqu'une interdiction de stationnement de nuit est en vigueur.

Modifier la structure tarifaire des stationnements sur rue en fonction des coûts réels d'entretien durant les mois d'hiver.

Dans le cadre de cette évaluation, des consultations ont été menées auprès d'intervenants internes et de la population. Certaines inquiétudes ont été soulevées concernant les « interdictions en rotation », notamment en ce qui a trait à la communication des renseignements aux résidents et à l'augmentation des coûts liés à la signalisation.

Recommandation 10

Que le Service des travaux publics évalue s'il serait faisable d'améliorer les rapports financiers mensuels en y ajoutant des commentaires sur les facteurs influant sur les coûts liés au rendement, comme le coût mensuel d'entretien des routes par kilomètre de voie, les répercussions des précipitations et de la température moyenne mensuelles ainsi que le temps passé par le personnel à travailler sur appel ou à effectuer des tâches autres que le déneigement et le déglacage, comme le ramassage des déchets sauvages et l'entretien des dépôts.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics évaluera la faisabilité d'inclure des commentaires sur les facteurs influant sur les coûts liés au rendement, comme le coût d'entretien des routes par kilomètre de voie, les précipitations et la température moyenne ainsi que le temps passé par le personnel à effectuer des tâches autres que l'entretien hivernal dans le tableau de bord mensuel pour l'excellence du service de la Direction du service des routes, et ce, afin d'améliorer les rapports mensuels financiers et de rendement. Cette évaluation sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 11

Que la Ville améliore ses rapports sur les principaux indicateurs de rendement :

- a. en y incluant les renseignements contenus dans le rapport de l'IACSM, comme le temps nécessaire pour se conformer aux NQE après une tempête ou le coût global d'entretien des routes par kilomètre de voie; inclure également ces renseignements dans les rapports semestriels au Comité des transports;**
- b. en comptabilisant dans le Tableau de bord équilibré de l'excellence du service les heures travaillées consacrées à des activités autres que l'entretien hivernal (y compris les heures sur appel);**
- c. en notant, en nombre de jours, le temps nécessaire pour répondre aux demandes de service.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics évaluera la faisabilité d'augmenter la fréquence et la qualité des rapports sur les principaux indicateurs de rendement, comme le temps nécessaire pour se conformer aux normes de qualité en matière d'entretien après une tempête et le coût d'entretien des routes par kilomètre de voie. Cette évaluation sera terminée d'ici la fin du deuxième trimestre de 2016.

En se basant sur les résultats de cette évaluation, le Service des travaux publics intégrera au tableau de bord mensuel pour l'excellence du service de la Direction du service des routes les améliorations requises par rapport au temps passé par le personnel à effectuer des tâches autres que l'entretien hivernal, dont le travail sur appel, et ce, afin de pouvoir faire un suivi mensuel des principaux indicateurs de rendement. La mise en œuvre de cette recommandation sera terminée d'ici la fin du troisième trimestre de 2016.

Dans le cadre de l'initiative relative à l'expérience client, le Service des travaux publics, avec le soutien de ServiceOttawa, envisage d'établir des normes de qualité concernant l'expérience du client et sa satisfaction par rapport au travail du Service des routes. À la suite de cette initiative, des cibles précises seront fixées relativement au délai d'intervention suivant les demandes de service au 3-1-1; elles seront indiquées dans les tableaux de bord équilibrés de la Ville et du Service des travaux publics. La mise en œuvre de cette recommandation sera terminée durant le troisième trimestre de 2016.

Recommandation 12

Que la Ville élabore une procédure opérationnelle normalisée qui définit le processus adéquat d'évaluation des activités de déneigement par le superviseur.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics élaborera une procédure opérationnelle normalisée afin que les activités de déneigement soient conformes aux normes de qualité en matière d'entretien.

Cette procédure opérationnelle normalisée sera terminée immédiatement et pourra être mise en œuvre dans le cadre du plan d'intervention de l'hiver 2015-2016.

Recommandation 13

Que la Ville élabore une procédure opérationnelle normalisée qui définit les procédures et les rôles et responsabilités des superviseurs relativement aux communications préalables aux interventions.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics mettra en œuvre une nouvelle procédure opérationnelle normalisée qui définit les processus et les rôles et responsabilités des superviseurs relativement aux communications préalables aux interventions.

Cette procédure opérationnelle normalisée sera terminée immédiatement et pourra être mise en œuvre dans le cadre du plan d'intervention de l'hiver 2015-2016.

Recommandation 14

Que la Ville élabore une procédure opérationnelle normalisée qui définit les procédures à suivre par le superviseur pour assigner des tâches aux employés et fixer l'ordre des priorités lorsqu'aucun déneigement n'est requis.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics élaborera une procédure opérationnelle normalisée qui définit la marche à suivre par les superviseurs pour assigner des tâches aux employés et fixer l'ordre des priorités lorsqu'aucun déneigement n'est requis. Cette procédure opérationnelle normalisée se fondera sur les pratiques actuelles d'évaluation des demandes de service relatives aux conditions météorologiques en fonction de différents facteurs comme le temps doux, les nids-de-poule, le drainage d'hiver, la présence de déchets sauvages et le cycle de gel et de dégel.

L'élaboration de cette procédure opérationnelle normalisée sera terminée immédiatement et mise en œuvre durant l'hiver 2015-2016.

Recommandation 15

Que le personnel responsable des opérations hivernales vérifie pourquoi il se fonde sur un seuil de 15 % pour accepter ou non une livraison de sel et si ce seuil ne devrait pas être abaissé.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des travaux publics a effectué une évaluation qui a permis de conclure qu'un certain nombre de facteurs peuvent influencer sur la pesée des camions de livraison de sel, dont l'exactitude de la balance, l'inclinaison du terrain, le degré d'humidité du sel et, dans une moindre mesure, la quantité de carburant. Un sondage sur les pratiques exemplaires propres à la pesée du sel sera mené dans le cadre de l'évaluation des opérations hivernales du Service des routes en vue d'établir un seuil acceptable. Le sondage sera terminé d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Recommandation 16

Que le personnel responsable des opérations hivernales mette en place un processus de suivi pour veiller à ce que les balances portatives soient utilisées tout au long de l'hiver. Que le personnel responsable des opérations hivernales fixe le minimum de pesées aléatoires qui doivent avoir lieu au cours de la saison. Que le personnel responsable des opérations hivernales effectue des pesées aléatoires dans tous les dépôts qui reçoivent du sel.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La procédure opérationnelle normalisée actuelle sera révisée, et des processus seront mis en œuvre en vue de garantir un suivi adéquat et suffisant.

Les modifications à la procédure seront mises en œuvre à temps pour l'hiver 2015-2016.

Recommandation 17

Que le personnel responsable des opérations hivernales veille à ce que les techniciens des opérations et les autres employés n'avertissent pas à l'avance les chauffeurs de camion de livraison des pesées à venir.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Cette exigence sera intégrée à la procédure opérationnelle normalisée mentionnée à la réponse à la recommandation 16, procédure qui sera mise en œuvre à temps pour l'hiver 2015-2016.

Recommandation 18

Que le personnel responsable des opérations hivernales puisse justifier les différences entre la quantité de sel apparaissant dans le système SAP à la fin de la saison et la quantité réelle de sel se trouvant dans les dômes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre de l'évaluation des opérations hivernales du Service des routes, le Service des travaux publics mènera un sondage sur les pratiques exemplaires afin de comprendre les causes expliquant la différence entre la quantité de sel apparaissant dans le système SAP à la fin de la saison et la quantité réelle de sel se trouvant dans les dômes. Le sondage sera terminé d'ici le deuxième trimestre de 2016.

Durant l'hiver 2015-2016, des rapports d'inventaire sur le sel entreposé dans les dômes seront remis à la direction sur une base bimensuelle, afin que les gestionnaires puissent détecter les incohérences.

Recommandation 19

Que la Direction du service des routes s'assure que les personnes qui n'ont pas suivi la formation de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail le fassent dans les plus brefs délais ou à la fin de leur congé.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Au troisième trimestre de 2015, 99 % des superviseurs et 98 % des employés du Service des routes avaient suivi la formation.

Le Service des travaux publics continuera de former et de superviser les nouveaux employés du Service des routes dans le cadre des processus d'intégration et de retour au travail.

Recommandation 20

Que le Service des travaux publics veille à ce que l'identification des dangers et évaluation des risques liés aux opérations hivernales soit effectuée, en ciblant en priorité les milieux de travail et les activités les plus à risque.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Comité d'hygiène et de sécurité professionnelles mène le projet d'identification des dangers et évaluation des risques dans les différents services municipaux, avec le soutien du Service des travaux publics. Tous les postes au sein du Service des routes ont été évalués, puis classés en trois groupes, de la priorité la plus élevée à la priorité la plus faible. Au 22 octobre 2015, l'identification des dangers et évaluation des risques pour les milieux de travail et les activités les plus à risque (groupes 1 et 2) était terminée. L'identification des dangers et évaluation des risques pour le groupe 3, qui comprend le personnel de bureau, sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2015.

Économies potentielles

Notre analyse des différentes activités montre des économies potentielles. La demande pour les divers services n'a pas été quantifiée afin d'en démontrer le besoin et la pertinence, ce qui indique que certaines activités non nécessaires pourraient très certainement être éliminées pour réduire les coûts. Pour ce faire, le Service des travaux publics doit consulter les feuilles de travail disponibles et les données du Système de gestion de l'entretien afin de déterminer si la Ville a recours à une proportion équilibrée de ressources internes et externes pour mener les opérations hivernales.

D'autres économies pourraient être réalisées si la Ville évaluait et modifiait les NQE afin de les harmoniser avec les normes provinciales et si elle effectuait un meilleur contrôle de la réception et de l'utilisation des produits.

Conclusion

En résumé, les NQE de la Ville sont plus exigeantes que les normes d'entretien minimal des routes municipales de l'Ontario, la Ville a recours à une proportion élevée d'équipement et de personnel internes et elle effectue le déneigement après les tempêtes plus rapidement que la plupart des municipalités.

Le délai moyen d'intervention et la proportion d'employés et d'équipements internes ne sont pas les seuls facteurs qui déterminent le coût d'entretien hivernal des routes par kilomètre de voie, mais ils pourraient expliquer en partie pourquoi Ottawa a le plus haut coût par kilomètre parmi les participants à l'IACSM, mais si on tient compte du fait que les tendances météorologiques et les types de routes à entretenir puissent varier considérablement d'une municipalité à l'autre.

En l'absence d'une analyse complète permettant d'établir la proportion souhaitable de ressources internes et externes, il y a un risque que le personnel municipal consacre de nombreuses heures à des tâches qui pourraient être effectuées par des entrepreneurs externes à moindre coût. Ce phénomène s'amplifie lors des hivers plus doux, de sorte qu'il se pourrait que la Ville dépense plus que nécessaire pour l'entretien hivernal.

Le Service des travaux publics recueille des données relatives aux indicateurs de rendement des NQE, mais elles ne sont pas transmises à la direction, au Comité et au Conseil.

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance pour l'aide et la coopération de la direction à notre endroit.