



Bureau du vérificateur général

RAPPORT ANNUEL 2006



Bureau du vérificateur général

Le 9 mai 2007

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

Je suis heureux de présenter le Rapport annuel 2006 du vérificateur général de la Ville d'Ottawa. Le plan de vérification 2006 établissait dix vérifications précises à réaliser pendant l'année. En plus de ces projets, nous avons ajouté une autre vérification au plan de travail à la demande du Conseil : soit la Vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées, qui comprenait la vérification du Projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet. La vérification des services à la clientèle a été ajoutée à la demande de la direction. Nous avons fait un suivi de la vérification de 2005 des contrats attribués à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa. Nous avons aussi effectué des vérifications de suivi de deux de nos vérifications de 2005 sur le Service de police : le processus d'élaboration budgétaire du Service de police d'Ottawa et les pratiques de gouvernance de la Commission de services policiers d'Ottawa. Ces vérifications de suivi ont déjà été présentées à la Commission de services policiers et ne sont donc pas incluses dans le présent rapport.

Le rapport renferme les résultats de chacune des vérifications de 2006. Nous présentons aussi toutes les recommandations découlant des vérifications de 2006 qui n'ont pas été approuvées par la direction afin que le Conseil détermine les mesures à prendre concernant ces questions.

À l'instar du Rapport annuel 2005, le présent rapport passe en revue les principaux messages ou thèmes communs issus des travaux que nous avons menés au cours de l'année écoulée. Il formule, à l'intention des membres du Conseil et de la haute direction, des constatations sur certains enjeux et tendances générales à l'échelle de la Ville.

Le deuxième rapport annuel sur la Ligne directe de fraude et d'abus est aussi présenté dans le présent rapport avec un sommaire des résultats des vérifications découlant des rapports de la Ligne directe. Nous avons aussi exécuté plusieurs autres vérifications connexes portant sur des particuliers. Nous communiquerons les résultats de ces vérifications au Président du comité des services organisationnels et du développement économique.

Enfin, conformément au Règlement régissant le Bureau du vérificateur général, vous trouverez ci-joint, à titre d'information, le Plan de vérification de 2007-2009.

Veuillez agréer mes salutations distinguées.

Le vérificateur général,

Alain Lalonde



Personnel du Bureau du vérificateur général

Suzanne Bertrand

Chih Chang

Angela Hopper

Ray Kostuch

Alain Lalonde

Dan Presse

Louise Proulx

Lise Renaud

*Bureau du vérificateur général
Rapport annuel 2006
Table des matières*

1	APERÇU DES ACTIVITÉS DE 2006	1
2	POINTS À CONSIDÉRER.....	4
3	RAPPORTS DE VÉRIFICATION 2006 – SOMMAIRES	6
3.1	Vérification des Opérations de surface	8
3.2	Vérification de la Direction des services d’emploi et d’aide financière.....	31
3.3	Vérification de la Direction du service des incendies d’Ottawa.....	47
3.4	Vérification de la Direction des services du bâtiment.....	64
3.5	Vérification des processus liés aux initiatives de partenariat public-privé (PPP).....	76
3.6	Vérification des pratiques du système financier informatisé en matière de technologie de l’information.....	87
3.7	Vérification de Services du parc automobile.....	102
3.8	Vérification de la gestion des biens immobiliers	126
3.9	Vérification de l’environnement de contrôle financier.....	136
3.10	Vérification de la Division des services de drainage et d’épuration des eaux usées	171
3.11	Vérification du projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet.	183
3.12	Vérification de suivi des contrats attribués à des membres du Conseil d’administration d’Hydro Ottawa	196
4	RAPPORT ANNUEL 2006 SUR LA LIGNE DIRECTE DE FRAUDE ET D’ABUS	209
5	PLAN DE VÉRIFICATION 2007-2009.....	214
	ANNEXE A : RECOMMANDATIONS QUE LA DIRECTION N’APPROUVE PAS.....	218
	ANNEXE B: BY-LAW NO. 2005 - 84 (disponible en anglais seulement).....	240
	ANNEXE C: CATÉGORIE DE RAPPORTS DE LA LIGNE DE FRAUDE ET D’ABUS.....	243

1 APERÇU DES ACTIVITÉS DE 2006

Dans le Plan de vérification 2006 de la Ville d'Ottawa, nous avons dégagé plusieurs projets particuliers en fonction de plusieurs critères de sélection (voir la Partie 5 du présent rapport). Le mandat du Bureau consiste à effectuer trois types de vérifications : vérifications financières (sauf lorsqu'il s'agit de la vérification d'attestation annuelle), vérifications de la conformité et vérifications du rendement (ou de l'optimisation des ressources). Un principe fondamental de l'élaboration du Plan de vérification est de cibler des secteurs de risque où le Bureau peut être utile à la Ville. Le plan de vérification met particulièrement l'accent sur les vérifications du rendement, soit l'examen des questions d'économie, d'efficacité et d'efficacité liés aux services que la Ville offre directement au public.

1.1 Vérifications effectuées en 2006

Le Conseil a reçu le Plan de vérification 2006-2008 en mai 2006 dans le cadre du Rapport annuel 2005. Des projets particuliers ont été fixés pour 2007 et 2008, mais nous avons fait remarquer que le plan de vérification pour ces années pouvait faire l'objet de révisions en fonction de questions liées au travail effectué en 2006 et d'une évaluation annelle des risques. La Partie 5 du présent rapport confirme le Plan de vérification 2007 et présente le plan provisoire pour 2008 et 2009.

Le Plan de vérification 2006 prévoyait dix vérifications distinctes, lesquelles ont toutes été terminées durant l'année. Outre ces projets, nous avons effectué en 2006 la vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées, qui comprenait la vérification du projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet à la demande du Conseil. Nous avons ajouté au plan de travail une vérification des services à la clientèle, à la demande de la direction. Nous avons aussi terminé en 2006 le suivi de la vérification des contrats attribués à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa, ainsi que plusieurs vérifications portant sur des questions soulevées par le biais de la Ligne directe de fraude et d'abus. Enfin, deux vérifications de suivi portaient sur des projets achevés en 2005 : la vérification du processus d'élaboration budgétaire du Service de police d'Ottawa et celle des pratiques de gouvernance de la Commission de services policiers d'Ottawa. Les rapports sur les vérifications de suivi concernant le Service de police ont déjà été présentés à la Commission de services policiers et ne sont donc pas inclus dans le Rapport annuel.

Voici la liste de tous les projets de vérification entrepris en 2006.

1. Vérification des Opérations de surface
2. Vérification de la Direction des services d'emploi et d'aide financière
3. Vérification de la Direction du service des incendies d'Ottawa

4. Vérification de la Direction des services du bâtiment
5. Vérification des processus liés aux initiatives de partenariat public-privé (PPP)
6. Vérification des pratiques du système financier informatisé en matière de technologie de l'information
7. Vérification de Services du parc automobile
8. Vérification de la gestion des biens immobiliers
9. Vérification de l'environnement de contrôle financier
10. Vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées
11. Vérification du projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet
12. Vérification des services à la clientèle
13. Vérifications découlant de la Ligne directe de fraude et d'abus (pour plus de détails, voir la Partie 4 du présent rapport)
14. Vérification de suivi des contrats attribués à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa

Initialement, le Plan de vérification 2006 comprenait une vérification des pratiques de gouvernance d'Hydro Ottawa. Celle-ci a toutefois été arrêtée à la fin de la phase de planification parce qu'Hydro Ottawa était alors en train d'apporter d'importantes modifications à son modèle de gouvernance en vue de se conformer à la législation provinciale. Nous avons déterminé que la poursuite de cette vérification serait peu utile au Conseil ou à Hydro Ottawa. Lorsque le modèle de gouvernance révisé par Hydro Ottawa sera établi et qu'il fonctionnera dans des circonstances normales, la vérification proposée sera de nouveau intégrée dans le Plan de vérification.

La Partie 2 porte sur les principaux messages issus des projets de vérification effectués en 2006. Elle renferme un commentaire sur les tendances générales et les thèmes communs, dans une perspective municipale globale, qu'il importe, selon nous, de présenter au Conseil. La Partie 3 présente les sommaires de chacun des rapports de vérification, les principales constatations et observations, ainsi que l'ensemble des recommandations issues de chaque vérification et les réponses de la direction. Le lecteur est invité à examiner les rapports intégraux (présenté en deux tomes) pour chacun de ces projets, lesquels accompagnent le Rapport annuel.

1.2 Ligne directe de fraude et d'abus

La Ligne directe de fraude et d'abus de la Ville a été mise en service le 1^{er} novembre 2005 en vue de fournir un mécanisme anonyme et confidentiel qui permet au personnel de la Ville de signaler des fraudes ou abus soupçonnés. La

Partie 4 du présent rapport contient le deuxième rapport annuel sur la Ligne directe, y compris des statistiques générales sur les types et fréquences des appels à la Ligne directe et des rapports sommaires sur des vérifications précises concernant des questions soulevées au travers des rapports de la Ligne directe. Dans certains cas, les rapports sur ces questions ont été directement transférés à la direction afin qu'elle y réponde alors que, dans d'autres cas, le BVG a entrepris son propre examen, effectué une vérification officielle distincte ou traité la question dans le cadre d'une vérification en cours planifiée. Les appels à la Ligne directe qui ont entraîné une vérification sont présentés ici. Nous avons aussi effectué plusieurs autres vérifications liées à la Ligne directe qui concernaient des particuliers, dont les résultats seront présentés au Président du comité des services organisationnels et du développement économique.

1.3 Vérifications de suivi

Le suivi est un élément clé d'un processus de vérification efficace parce qu'il indique au Conseil si les recommandations ont été mises en oeuvre. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le BVG a effectué des vérifications de suivi en 2006 auprès du Service de police et d'Hydro Ottawa.

En mai 2006, lorsque le Rapport annuel 2005 a été présenté au Conseil, celui-ci a créé le Groupe de travail du Conseil sur la vérification (GTCV) composé des conseillers municipaux Chiarelli, Legendre, Hunter et Brooks. Nous estimons que cette initiative très positive et novatrice est un élément clé de la bonne gouvernance de la Ville. Le GTCV est chargé de surveiller la mise en oeuvre de toutes les recommandations issues du Plan de vérification 2005 et d'assurer la médiation lorsque la direction n'approuve pas une recommandation donnée. Il s'est réuni trois fois en 2006. Le directeur municipal et le vérificateur général travaillent actuellement avec le GTCV en vue de préciser son rôle comparativement à celui du BVG en ce qui concerne les vérifications de suivi.

Nous prévoyons qu'à mesure que le GTCV deviendra entièrement opérationnel, le rôle du BVG dans les vérifications de suivi pourra être rationalisé afin de se concentrer sur les secteurs cibles pour lesquels le GTCV a demandé sa participation ou sur les situations où le vérificateur l'estime nécessaire. Une telle approche permettra de continuer à consacrer la majeure partie des ressources du BVG à de nouvelles vérifications pour le Conseil. Cela dit, nous reconnaissons que le BVG assume une importante responsabilité quant à la suite donnée à ses recommandations. Après, comme nous l'avons mentionné dans la Partie 5.3 du présent rapport, le Plan de vérification 2009 se concentrera exclusivement sur un suivi complet de toutes les recommandations formulées jusqu'à cette date.

1.4 Protocole de dépôt

Le premier rapport annuel du vérificateur général dans l'histoire de la Ville a été présenté en mai 2006. Ce processus a mis en lumière la nécessité de préciser le protocole de dépôt du rapport annuel. En 2006, nous avons élaboré un tel protocole en collaboration avec le greffier et le chef du contentieux de la Ville et nous l'avons intégré au règlement qui régit les activités du BVG. Dès 2006, les principales étapes du protocole seront les suivantes :

1. Avis de dépôt du rapport annuel au Conseil;
2. Dépôt lors de la réunion suivante du Conseil, et questions initiales;
3. Renvoi à la réunion suivante du Comité des services organisationnels et du développement économique (CSODE) pour permettre les délégations publiques;
4. Suite à cette réunion, renvoi du rapport à la réunion suivante du Conseil, durant laquelle le vérificateur général pourra répondre aux questions finales;
5. Renvoi au GTCV, qui assurera la surveillance continue.

1.5 Budget 2006

Le budget du BVG est fixé à 0,08 p. 100 du budget de fonctionnement total de la Ville, soit 1,7 million de dollars en 2006, dont 200 000 \$ pour la Ligne directe de fraude et d'abus. Ce budget reste l'un des plus faibles au Canada parmi les municipalités qui disposent d'une fonction de vérification similaire. Toutes les vérifications présentées dans ce rapport ont été effectuées à l'intérieur du Budget 2006.

2 POINTS À CONSIDÉRER

Les vérifications effectuées en 2006 nous ont menés à formuler plus de 349 recommandations distinctes à la direction afin d'améliorer les pratiques de gestion, d'accentuer l'efficacité opérationnelle, de cerner les économies possibles et d'adresser des enjeux en particulier. Il faut convenir que ce genre d'activités de vérification pose un nouveau défi important à la direction qui doit répondre aux recommandations et mettre en oeuvre des améliorations. Le directeur municipal et la direction ont fait preuve encore une fois envers le processus du vérificateur général d'une collaboration et d'une réceptivité positives partout à la Ville.

Un sommaire de toutes les vérifications et recommandations en 2006 est versé à la section suivante. Avant de considérer ces vérifications en détail, nous profitons de l'occasion pour faire part de réflexions et observations plus générales pertinentes à la Ville dans l'ensemble.

2.1 La nécessité de réaffirmer les droits de la direction

Il est devenu évident au cours de l'année 2006 que dans l'ensemble de la Ville, la capacité et parfois la volonté de la direction d'affirmer ses droits avaient considérablement diminué au fil des ans. Pour les superviseurs de premier niveau, la structure actuelle des affiliations syndicales a rendu difficile le règlement efficace des questions de rendement et l'exercice de leurs fonctions d'affectation et d'organisation du travail d'une manière optimale.

Dans bien des cas, les postes de supervision et ceux du personnel supervisé sont associés à la même unité de négociation, ce qui réduit considérablement l'autorité des superviseurs et leur capacité à surveiller efficacement le rendement du personnel, à diriger ce dernier et à régler les questions disciplinaires. La rétroaction que nous avons reçue concernant plusieurs vérifications et celle que nous ont fournie des gestionnaires et des superviseurs, et même des employés syndiqués, par le biais de la Ligne directe de fraude et d'abus, témoignent d'un niveau de frustration grandissant à l'égard de cette situation. La perception selon laquelle les gestionnaires « ont les mains liées » est manifeste dans diverses parties de la Ville, ce qui a entraîné une baisse de leur volonté de prendre les mesures nécessaires. Dans certains secteurs, la direction a commencé à réagir en essayant de modifier les affiliations du personnel de supervision. Il reste à voir si elle réussira à le faire.

Une vérification des relations de travail dans la Ville est en cours en 2007. On prévoit qu'elle suscitera d'autres observations sur ce sujet et des stratégies qui permettront d'améliorer l'environnement actuel.

2.2 Nouveaux enjeux liés à la durabilité à long terme de l'infrastructure municipale

En 2006, plusieurs vérifications portaient sur des enjeux liés à la gestion à long terme de l'infrastructure municipale. La vérification de la Gestion des biens immobiliers indique que, si nos installations existantes sont actuellement gérées et entretenues aussi efficacement que possible avec les ressources existantes, des risques considérables émergent en raison de fonds insuffisants pour la gestion du cycle de vie. Si les tendances actuelles se poursuivent, le scénario à long terme n'est pas encourageant en ce qui concerne les conditions des installations immobilières de la Ville.

La vérification des Opérations de surface a mis en lumière des préoccupations similaires. Toutefois, dans ce domaine, la Ville est loin d'être aussi bien équipée pour mesurer le rendement et surveiller la situation en vue de quantifier l'étendue et les conséquences probables de la détérioration de l'infrastructure.

La durabilité à long terme de l'infrastructure de la Ville est une préoccupation récente pour toutes les municipalités du Canada. L'ampleur et le coût de ce

problème ne pourront que s'accroître à l'avenir. La Ville d'Ottawa doit accorder la priorité au règlement de cette question afin d'élaborer dès que possible des stratégies viables en vue de réduire au minimum ou d'éviter ces importantes conséquences futures.

2.3 La nécessité de préciser la responsabilité de la surveillance

Plusieurs vérifications effectuées en 2006 montrent qu'il y a actuellement un certain décalage en ce qui concerne l'affectation des niveaux de responsabilités et décisionnels entre les secteurs opérationnels et les Centres d'expertise. Dans bien des cas, les membres du personnel des Services financiers, des Services aux employés et de la Gestion du parc automobile ont indiqué qu'ils ne voyaient pas leur rôle comme étant de surveiller mais plutôt comme étant de conseiller les gestionnaires. En fait, ils ont indiqué qu'ils ne souhaitent pas assumer de responsabilités de surveillance. Cette approche a contribué à l'érosion de l'environnement de contrôle interne de la Ville. La latitude actuellement permise a engendré un manque d'uniformité considérable en ce qui concerne la conformité aux politiques municipales et minimise les avantages d'une perspective plus globale. Nous estimons que la Ville doit instamment réexaminer cette approche et établir clairement la responsabilité d'assurer la conformité aux politiques et aux priorités municipales.

3 RAPPORTS DE VÉRIFICATION 2006 – SOMMAIRES

La liste ci-dessous présente toutes les principales questions et constatations issues de chacune des vérifications achevées en 2006 qui n'ont pas déjà été présentées. Toutes les recommandations sont incluses ici, de même que les réponses de la direction. Le lecteur est invité à consulter le rapport de vérification dans son entier pour tous les détails. En tout, les vérifications effectuées en 2006 ont soulevé 229 recommandations à l'attention de la direction. La direction n'appuie pas 35 de celles-ci. L'annexe A contient une liste exhaustive des recommandations que la direction n'approuve pas ainsi que leurs réponses.

- 3.1 Vérification des Opérations de surface
- 3.2 Vérification de la Direction des services d'emploi et d'aide financière
- 3.3 Vérification de la Direction du service des incendies d'Ottawa
- 3.4 Vérification de la Direction des services du bâtiment
- 3.5 Vérification des processus liés aux initiatives de partenariats public-privé (PPP)
- 3.6 Vérification des pratiques du système financier informatisé en matière de technologie de l'information
- 3.7 Vérification de Services du parc automobile

- 3.8 Vérification de la gestion des biens immobiliers
- 3.9 Vérification de l'environnement de contrôle financier
- 3.10 Vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées
- 3.11 Vérification du projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet
- 3.12 Vérification de suivi de contrats attribués à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa

3.1 Vérification des Opérations de surface

SOMMAIRE

La vérification des Opérations de surface de la Ville d'Ottawa était prévue dans le Plan de vérification de 2006 du vérificateur général de la Ville d'Ottawa qui a été présenté au Conseil le 15 décembre 2004.

La Ville a la responsabilité et assure la gestion de 5 500 kilomètres de routes, de 37 kilomètres du Transitway, de 1 500 kilomètres de trottoirs et sentiers, de 675 terrains de sport, de 200 000 arbres en bordure des emprises et de 890 parcs. Le mandat premier de la Direction des opérations de surface (DOS) consiste à assurer l'entretien, le fonctionnement et la gérance de ces biens. D'autres groupes opérationnels se sont vu confier la responsabilité d'entretenir les véhicules, l'équipement et les installations relevant de la DOS. En 2006, l'effectif de cette dernière était de 824 équivalents temps plein (ETP).

La Direction des opérations de surface (DOS) a connu d'importants changements, défis et problèmes depuis la fusion. Le haut taux de roulement, les tensions dans les relations de travail, les différentes cultures en présence, les rapports hiérarchiques, les structures organisationnelles, les méthodes de travail, le manque de planification (que ce soit sur une base quotidienne, mensuelle, ou annuelle), le manque de coordination entre les budgets des immobilisations et les budgets de fonctionnement, le fait que l'information financière n'est pas acheminée aux cadres intermédiaires et des superviseurs et la surveillance insuffisante des budgets sont autant de facteurs qui ont nui à l'efficacité de l'organisation.

Au cours des 5 dernières années, les dépenses réelles brutes de la Direction des opérations de surface ont augmenté de près de 20 %, passant de 95 millions de dollars en 2002 à 113 millions de dollars en 2006 (selon les données budgétaires), ce qui équivaut à des augmentations moyennes de près de 5 % par année. Ces augmentations se sont produites immédiatement après la fusion, à un moment où une gestion intensive du changement devait s'imposer en vue de l'établissement d'une nouvelle norme à l'échelle de la Ville concernant l'entretien des routes, des trottoirs, des parcs et des forêts municipales urbaines et rurales. Un examen plus détaillé révèle que l'augmentation se répartissait comme suit : 12 millions de dollars pour l'entretien hivernal des routes, 9 millions de dollars pour les parcs et les terrains de sport et 3 millions de dollars pour les services forestiers, alors que le bureau du directeur et les services estivaux enregistraient des diminutions d'environ 3 millions de dollars chacun.

Portée de la vérification

Cette vérification comprenait un examen approfondi de tous les aspects des activités de la Direction des opérations de surface de la Ville d'Ottawa, y compris l'entretien des routes, l'entretien des parcs et des terrains de sport ainsi que les services forestiers, à l'exception des services d'entretien hivernal des routes et des trottoirs. À l'origine, les services d'entretien hivernal étaient exclus du champ de la vérification, mais à mesure que cette dernière a progressé, on a documenté et inclus dans le présent rapport des constatations concernant les opérations hivernales.

Objectifs

Cette vérification avait pour objectif de soumettre à un examen la Direction visant à déterminer si l'on avait atteint les objectifs fixés pour elle. Quatre aspects ont été retenus, plus précisément :

1. **La conformité** – Déterminer si la Direction se conforme à tous les règlements et lois qui régissent ses opérations, y compris à la législation pertinente et aux autorisations de dépenser énoncées dans le budget annuel, ainsi qu'aux normes d'entretien minimal municipales et provinciales.
2. **La gestion financière** – Examiner les résultats financiers des opérations en fonction des plans à court terme et à long terme et déterminer le niveau de fiabilité des systèmes financiers.
3. **La planification** – Examiner les pratiques de gestion dans l'ensemble de la Direction afin de déterminer les répercussions de la planification (planification quotidienne, mensuelle, annuelle et à long terme, et intégration avec les plans d'immobilisations) sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations actuelles.
4. **Le rendement (optimisation des ressources)** – Examiner les pratiques de gestion, les buts et objectifs, les contrôles ainsi que les systèmes de surveillance et de production de rapports dans l'ensemble de la Direction en vue d'évaluer le coût, l'efficacité et l'efficacité des opérations actuelles.

Trois principes fondamentaux entrent en jeu relativement à toutes les activités menées à bien par le personnel de la Direction en matière d'entretien et de gestion des biens. Ces principes constituent le fondement de la présente vérification et sont liés à chacune des recommandations énoncées dans le rapport. Ils sont les suivants :

- préservation des immobilisations appartenant à la communauté;
- sécurité de la communauté dans l'utilisation des propriétés municipales;
- qualité de vie.

Bon nombre de nos constatations présentent des interrelations avec une vaste gamme de résultats. Le tableau qui suit démontre ces corrélations.

Nous sommes d'avis que toutes les recommandations énoncées dans le présent rapport peuvent être mises en œuvre sans qu'il soit nécessaire d'affecter des fonds supplémentaires. Cependant, cela supposera de doter rapidement les postes existants qui ont récemment été approuvés dans le nouveau groupe intitulé Planification des opérations, Recherche et Services techniques, et de redéployer de manière stratégique les ressources existantes, qu'il s'agisse des ressources humaines ou de ressources financières.

Malgré nos constatations concernant l'état actuel de la situation à la Direction, certains indices donnent à penser que la situation pourrait s'améliorer grâce à la nouvelle direction, combinée à l'Initiative d'harmonisation stratégique (IHS). Cependant, nous sommes préoccupés par le fait que les priorités et échéanciers établis par la Direction n'accordent pas suffisamment d'importance à l'objectif consistant à mettre de l'ordre dans ses finances dans les plus brefs délais.

À ce jour, l'IHS s'est surtout concentrée sur les questions liées à la redéfinition des limites et aux ressources humaines, portant peu d'attention à la mise en œuvre de mécanismes de contrôle adéquats relativement au montant de 113 millions de dollars prévu au budget des dépenses de 2006. Jusqu'en août 2006, on a alloué 700 000 \$ pour des services de consultation dans le cadre de cette initiative, dont 400 000 \$ ont été dépensés avant et durant la vérification.

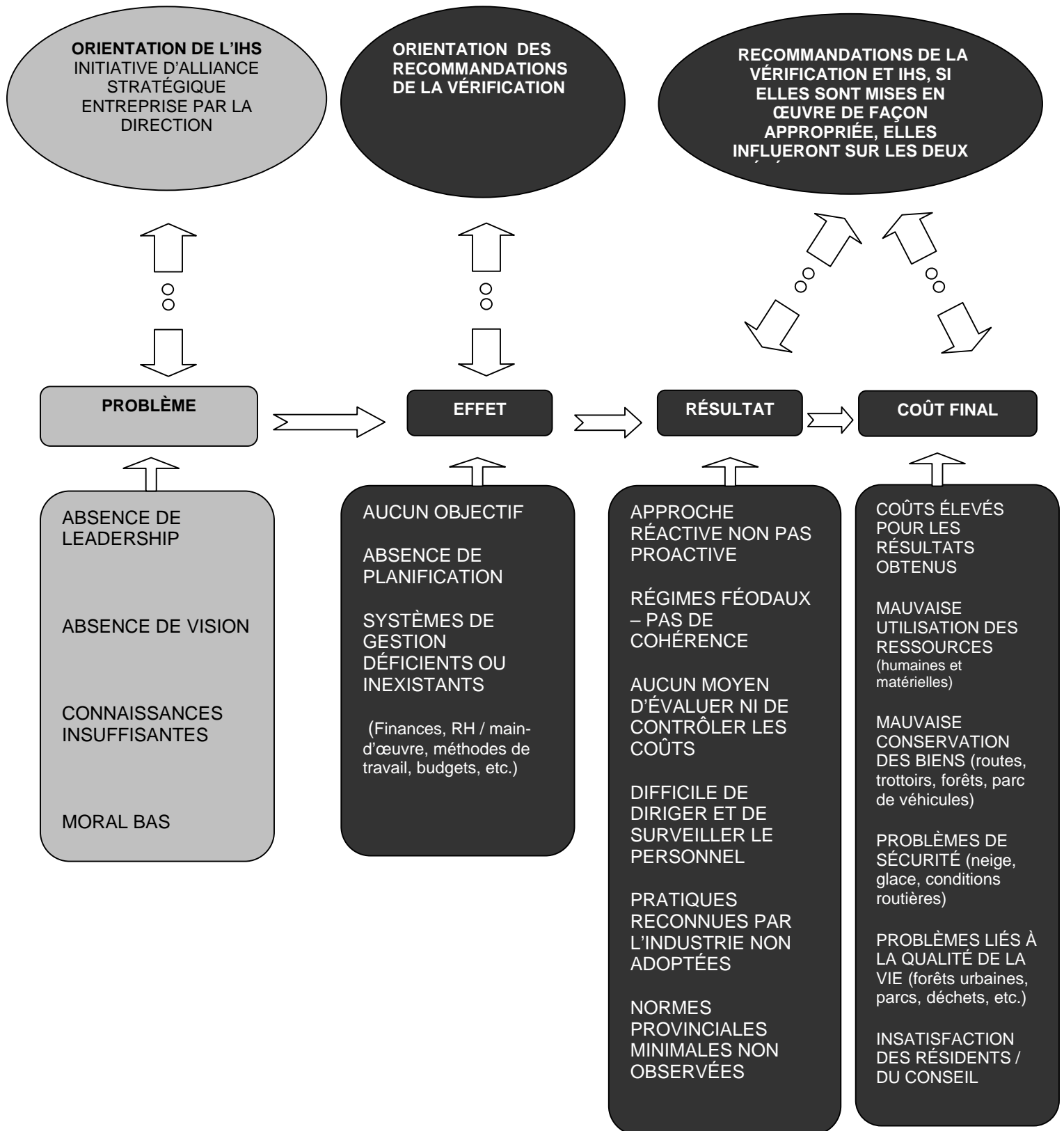
On a effectué la vérification au cours du printemps et de l'été 2006, et les constatations portent sur cette période. À la lumière des constatations initiales, la vérification s'est concentrée sur les groupes de l'entretien des routes et des services forestiers, en se préoccupant moins des parcs et terrains de sport. Il convient de noter que le personnel et les gestionnaires des parcs et terrains de sport sont également chargés de l'entretien hivernal des routes (enlèvement de la neige, etc.).

Cinq ans après la fusion, la Direction connaît toujours des problèmes et on n'a toujours pas instauré de saines pratiques de gestion fondamentales. La plupart des gestionnaires n'ont pas de plans ni d'objectifs, et les politiques, procédés et procédures sont très peu documentés. Il n'y a pas de systèmes visant à faciliter les activités de la Direction. La gestion financière est insuffisante. Au sein de la Direction, les connaissances sont défaillantes, autant les connaissances techniques que celles liées à des pratiques de gestion élémentaires en raison des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel limitées, auxquelles s'ajoutent les départs à la retraite de travailleurs expérimentés.

La Direction doit également élaborer un budget qui reflète fidèlement ses exigences à des fins opérationnelles et d'approbation par le Conseil. Les budgets doivent traduire les exigences « normales » et prévoir des réserves pour des chutes de neige et tempêtes inhabituelles.

La Direction doit abandonner son système fondé sur les plaintes pour adopter une approche proactive. Presque tous les travaux sont exécutés selon les besoins du moment et structurés autour du système téléphonique 3-1-1 (généralement, les citoyens appellent pour se plaindre ou faire une demande de service) et des directives des conseillers. Au cours de la dernière année, le Centre 3-1-1 a reçu quelque 38 000 appels, ce à quoi se sont ajoutés approximativement 3 000 à 4 000 appels et courriels de conseillers.

PRINCIPALES CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION DES OPÉRATIONS DE SURFACE



L'employé moyen de la DOS gagne plus de 8 000 \$ par année en heures supplémentaires¹. Les coûts des heures supplémentaires représentant plus de 6 millions de dollars, la DOS doit analyser les avantages potentiels associés au fait de modifier l'organisation de son travail en incluant trois quarts de travail quotidiens (plutôt que deux), des quarts de travail la fin de semaine durant l'hiver, etc. On doit revoir les niveaux de dotation pour assurer des services adéquats tout en maintenant un équilibre entre les heures supplémentaires et le nombre d'employés à temps plein et à temps partiel à conserver durant les saisons moins occupées.

Évaluer véritablement l'efficacité des activités de la Direction a été difficile, car de nombreuses décisions sont communiquées verbalement ou inscrites au jour le jour sur des tableaux, puis effacées, ne laissant aucune trace permanente. Il a également été difficile de mettre au jour des tendances de l'ensemble des opérations, car la plupart des 28 dépôts fonctionnent de façon indépendante et isolée.

On doit rétablir le nombre de patrouilles routières selon, au minimum, le nombre indiqué dans les Normes minimales d'entretien des routes municipales afin d'assurer la préservation des immobilisations au moyen d'entretiens périodiques et préventifs, ainsi que la sécurité des routes municipales.

Une plus grande attention devrait être apportée aux forêts urbaines. Si la tendance actuelle persiste, il y a possibilité qu'un nombre croissant d'arbres matures situés dans les quartiers les plus anciens succomberont à la maladie et aux dommages causés par les conditions climatiques extrêmes. L'élagage par les équipes a traditionnellement affaibli l'intégrité structurelle des vieux arbres. On utilise encore ces mauvaises méthodes d'élagage dans certains secteurs. Non seulement il sera plus économique de stabiliser systématiquement les arbres vulnérables maintenant (p. ex., à l'aide de câbles, en les émondant et en leur faisant des injections) que de procéder à leur enlèvement d'urgence, mais on prolongera aussi leur durée de vie et l'esthétique des quartiers, et on réduira les coûts potentiels pour la Ville occasionnés par les dommages aux propriétés ou aux personnes.

Comme on le mentionne tout au long du rapport, beaucoup de lacunes de la Direction sont attribuables à l'absence de systèmes de gestion auxiliaires. L'amélioration des systèmes de gestion de la Direction ne sera possible qu'avec le soutien supplémentaire de la part des groupes des Services financiers, des Services aux employés et Services de la Technologie de l'information.

Par ailleurs, pour maximiser la préservation des immobilisations de la Ville, on doit consulter davantage le groupe des Opérations de surface relativement aux décisions

¹ Ce montant n'inclut pas les primes de quart, de disponibilité, etc.

liées aux immobilisations, plus particulièrement celles concernant les routes. Les décisions d'immobilisations ont des répercussions importantes sur l'efficacité opérationnelle de la Direction. Lorsque nous avons commencé la vérification, le financement inadéquat était la plainte la plus fréquente de la DOS. Mais, à la suite de notre examen, nous pensons que les fonds, particulièrement ceux de la Division des Routes, sont probablement suffisants, mais qu'ils doivent être mieux gérés.

À notre avis, toutes les recommandations contenues dans le présent rapport peuvent être mises en œuvre sans l'injection de fonds supplémentaires. Toutefois, il faudra réaffecter de façon stratégique les ressources existantes, tant financières qu'humaines.

Recommandations

Recommandation 1

Que l'exercice de vision de l'Initiative d'harmonisation stratégique (IHS) soit accéléré (sans coûts additionnels), plus particulièrement les mesures qui auront des répercussions directes sur l'efficacité opérationnelle, en fixant leur mise en œuvre en 2007 aux fins de redressement budgétaire et de réalisation d'économies et consolidation de coûts.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La responsabilité financière et la planification opérationnelle sont les priorités à mettre en œuvre. On a devancé la tenue des ateliers sur la mise au point de la planification détaillée des opérations afin qu'ils commencent en décembre 2006. L'objectif visé est une organisation viable à long terme. On prévoit que les ateliers seront terminés au cours du quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 2

Que la Direction adopte une approche fondée sur la gestion des risques organisationnels (GRE) pour la définition des stratégies, la détermination des objectifs et l'élaboration de plans d'action.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le plan de travail 2007 de la Direction contient une approche stratégique et établit un objectif prioritaire consistant à intégrer au plan de travail des approches et techniques de GRE telles que l'analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) et des évaluations des risques et des répercussions. Le plan sur la technologie, la stratégie à l'égard des intervenants, le plan du parc de véhicules et le plan de travail 2008 incluront aussi ces approches pour la prise de décisions et ils seront terminés au cours du troisième trimestre de 2007.

Recommandation 3

Que la Direction élabore des plans annuels qui définissent clairement les risques les plus élevés pour la Ville, des stratégies à examiner, des objectifs et étapes clés et des plans d'action. Les rapports remis régulièrement aux cadres supérieurs devraient documenter les progrès et définir des obstacles prévus ou confirmés, ou des empêchements à l'atteinte des objectifs annuels.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le processus est déjà en place et le plan sur la technologie, le plan à l'égard des intervenants, le plan à l'égard du parc de véhicules et le plan de travail 2008 tiennent compte de ces ajouts. On prévoit terminer les plans dans le quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 4

Que la Direction crée par réaffectation des ressources existantes, un mécanisme d'assurance de la qualité pour la Division des routes qui permettrait de contrôler la qualité de l'entretien des routes, y compris l'entretien préventif adéquat.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Les pratiques exemplaires de l'industrie indiquent clairement que la qualité opérationnelle, l'efficacité et l'efficacité sont des responsabilités de gestion fondamentales. L'approche de la Direction consiste à mettre en place les compétences en gestion et une planification financière et opérationnelle, ainsi que des outils de gestion pour s'assurer que son personnel est bien informé, compétent et habilité à gérer ces aspects.

On a créé l'Unité de la mesure du rendement et des services opérationnels et on lui a confié la responsabilité d'analyser les examens de la prestation de services concurrentiels à l'interne et de renforcer les exigences en matière de gestion du rendement.

Des mécanismes de vérification sont déjà en place par l'entremise du Bureau du vérificateur général. Des outils comparatifs tels que l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario (IASCM) et le Plan de gestion des biens de la mission sont également mis en œuvre pour évaluer notre rendement par rapport à celui des autres municipalités.

Recommandation 5

Que la Direction mette en place des mécanismes de communication de rapports d'analyse hebdomadaires.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Un mécanisme est déjà en place. On est à mettre à jour les rapports financiers. La responsabilité budgétaire et l'obligation redditionnelle à l'égard des coûts incomberont aux superviseurs à partir du quatrième trimestre de 2007, tandis que le secteur des niveaux de service (niveau des superviseurs) sera responsable des programmes à compter du premier trimestre de 2008. Les réunions hebdomadaires portant sur les opérations incluent un examen des mesures financières et de prestation de services. Veuillez noter que les recommandations n^{os} 5, 8, 10, 11, 24 et 25 sont liées dans le cadre du processus de planification des opérations et qu'elles sont interdépendantes.

Recommandation 6

Que la Direction restructure la planification et la répartition du travail de sorte que tous les travaux soient entrepris à la suite de la délivrance de bons de travail par les superviseurs ou d'autres employés de la Ville (non pas par le système 3-1-1). On notera qu'en procédant ainsi, on simplifierait le processus comptable.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le travail sera planifié et géré de façon proactive. À l'heure actuelle, on accorde beaucoup d'importance à la planification opérationnelle et au suivi des réalisations. À la Direction, ce sont les programmes d'activités, et non des bons de travail, qui dictent le travail à accomplir. On utilise des bons de travail lorsqu'il faut suivre les coûts individuels. Il n'est pas nécessaire d'utiliser des bons de travail pour tous les travaux de la Direction qui auraient pour effet de créer de nombreuses pratiques administratives non efficaces. On crée des bons de travail au besoin lorsqu'on doit surveiller des travaux en particulier.

Recommandation 7

Que la Direction entreprenne l'élaboration complète des processus, et qu'elle crée et mette en œuvre des procédures normales d'exploitation.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et des travaux dans ce sens sont déjà en cours.

On est à mettre en œuvre progressivement les processus et procédures en fonction d'une évaluation des risques et possibilités associés à chaque processus, qui seront définis en 2008.

Recommandation 8

Que la Direction remanie son approche pour ce qui est de la planification du travail afin que le système de notification vienne compléter une approche systématique fondée sur l'entretien régulier, les patrouilles routières et l'entretien préventif.

Réponse de la direction

Opérations de surface : La direction est d'accord avec cette recommandation et la restructuration est déjà en cours. On prévoit qu'elle sera terminée au quatrième trimestre de 2007.

Services de technologie de l'information (STI) : La direction est d'accord avec cette recommandation. En collaboration avec Services et Travaux publics, les STI peuvent modifier et mettre en place des bons de travail, des périodes d'entretien préventif et d'autres fonctions pour faciliter la planification, comme le décrit la vérification. L'évaluation du temps et des coûts nécessaires à la mise en œuvre de ces pratiques sera entreprise dans le premier trimestre de 2008.

Recommandation 9

Que la DOS, les STI et le Centre d'appels 3-1-1 collaborent en vue d'améliorer la capacité du Centre d'appels et du système connexe afin de faciliter le travail du personnel de la DOS qui répond aux notifications.

Réponse de la direction

Opérations de surface : La direction est d'accord avec cette recommandation, dont la mise en œuvre est déjà en cours. Le processus d'enquête et de notification fera l'objet d'une restructuration, de concert avec le personnel du Centre d'appels 3-1-1 et des STI, dans le quatrième trimestre de 2007. Jusqu'à ce que les mesures découlant de la restructuration soient entièrement mises en œuvre, on a affecté un commis aux opérations à des tâches visant à faciliter les notifications, le traitement et le suivi.

De plus, on prend des mesures pour fournir au public et à d'autres intervenants de meilleurs renseignements afin de répondre de façon proactive aux demandes de services et de renseignements. Parmi ces mesures proactives mentionnons les suivantes : offrir une formation générale sur les services des Opérations de surface à tout le personnel du Centre du service à la clientèle; assurer une formation spécialisée aux « promoteurs de la vie rurale » du Centre d'appels sur des points d'intérêt pour la communauté rurale; mettre à jour et améliorer l'information présentée sur le site Web de la Ville et mettre en place un service d'alerte électronique pour informer, par courriel, les abonnés au service des interdictions de stationnement hivernal.

Services à la clientèle et de l'information au public : La direction est d'accord avec cette recommandation. Elle continuera de collaborer avec les bureaux des conseillers afin de leur demander d'utiliser le service 3-1-1 pour acheminer les demandes de services à tous les services des opérations.

Services de technologie de l'information : La direction est d'accord avec cette recommandation. En collaboration avec Services et Travaux publics et le Centre d'appels 3-1-1, les STI peuvent améliorer et renforcer l'intégration et l'échange/le transfert des données entre la section des Demandes de services et le système SAP, à un coût estimé à 450 000 \$. L'analyse de rentabilisation de ce projet sera présentée au programme d'évaluation de la valeur et on la classera par ordre de priorité avec les autres exigences en matière de TI de la Ville. On prévoit pouvoir entreprendre ce projet dans le premier trimestre de 2008.

Recommandation 10

Que les unités de rendement soient remaniés pour qu'il soit possible de mesurer les aspects quantitatifs que la direction devrait surveiller en vue de respecter les pratiques exemplaires de l'industrie.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, et le remaniement est déjà en cours.

Les unités de rendement sont actualisées dans le cadre d'une initiative globale de planification des opérations. On est à modifier des rapports financiers en vue de rendre compte des unités du rendement par activité. La mise en place est prévue au cours du quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 11

Que pour l'année 2007 un budget extrêmement simplifié soit élaboré pour la Direction. Le budget devrait être établi de façon ascendante plutôt que de façon descendante, et il devrait porter principalement sur l'information dont les gestionnaires ont besoin pour prendre des décisions financières.

Réponse de la direction

Opérations de surface : La direction est d'accord avec cette recommandation. La simplification des rapports sur la gestion est en cours. On a terminé certaines analyses ascendantes; toutefois, la budgétisation ascendante complète est impossible tant que les fonctions de planification opérationnelle ne sont pas mises en vigueur. Elles le seront au quatrième trimestre de 2007.

Services financiers : La direction est d'accord avec cette recommandation. Le budget 2007 sera élaboré de façon suffisamment détaillée pour refléter la structure de prise de décisions de l'organisation et il sera résumé pour la présentation du budget de la Ville. La vérification a indiqué qu'il fallait donner plus de détails au sujet des opérations de la DOS. On a entrepris des changements en 2006 par l'entremise de l'IHS de la Direction en vue d'élaborer et de surveiller le budget à l'aide du Système informatisé de gestion de l'entretien par niveau de secteur et d'activité, système que peuvent consulter les superviseurs, les gestionnaires de secteur et les directeurs.

Recommandation 12

Que le budget de la DOS ne soit pas majoré jusqu'à ce que celle-ci comprenne bien sa situation financière.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le budget ainsi que les opérations et services de la Direction seront examinés de la façon prescrite par le Conseil, laquelle sera définie dans les orientations budgétaires.

Recommandation 13

Que le budget de la DOS ne soit pas majoré pendant que la Direction améliore la façon dont elle formule ses demandes budgétaires et réoriente son financement actuel vers les programmes dotés d'un plan stratégique et d'un budget connexe précis, plus particulièrement vers le programme des services forestiers.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le budget ainsi que les opérations et services de la Direction seront examinés de la façon prescrite par le Conseil, laquelle sera définie dans les orientations budgétaires.

Recommandation 14

Que l'ensemble du processus lié aux formulaires d'activité et à la saisie de données soit remanié, afin que l'on puisse retrouver dans le système SAP tous les renseignements nécessaires concernant les finances et les salaires.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le formulaire d'activité fera l'objet d'un examen dans le cadre de l'exercice de gestion du rendement de l'IHS au cours du premier trimestre de 2008. Lorsque le cadre de mesure et de gestion du rendement de la Direction sera élaboré, on remaniera le formulaire d'activité et les processus connexes de collecte et de saisie de données pour s'assurer que les renseignements nécessaires sont saisis et entrés de façon efficace. Dans l'immédiat, pour mieux utiliser les données qu'on peut déjà entrer dans le système, la Direction y intègre les réalisations en signalant un certain nombre de rapports opérationnels clés pour améliorer les renseignements disponibles nécessaires à la prise de décisions opérationnelles.

Recommandation 15

Que les employés disposent de l'équipement nécessaire pour consigner de façon électronique leurs niveaux de rendement pour éviter les frais de déplacement et le dédoublement des efforts; et que des mesures de contrôle visant tous les employés

soient intégrées au système informatique pour que le superviseur du site et le directeur de district puissent vérifier les heures de travail, etc.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans l'immédiat, on a réparti le personnel administratif dans les bureaux sur le terrain pour pouvoir aider plus facilement les personnes qui en ont besoin. On réduit ainsi l'excédent de personnel et on élimine une grande partie des frais de déplacement associés à la remise des formulaires d'activité au quartier général. Des mesures de contrôle existent déjà dans le système pour s'assurer que les superviseurs approuvent tous les formulaires d'activité. Dans le cadre du remaniement du formulaire d'activité mentionné à la réponse 15, on envisagera à l'avenir la mise en place de moyens électroniques avec des mesures de contrôle appropriées afin de permettre aux employés sur le terrain d'entrer leurs heures de travail et leur rendement.

Recommandation 16

Que, parallèlement à l'établissement du système budgétaire simplifié proposé, que les superviseurs de zone reçoivent des rapports financiers actuels et exacts indiquant les dépenses réelles ainsi que les montants budgétés.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, le rapport destiné aux superviseurs ne comprend que les coûts. On est à le mettre à jour afin d'y inclure les chiffres figurant dans le budget. La mise à jour sera terminée d'ici le troisième trimestre de 2007.

Recommandation 17

Qu'on indique clairement si les compressions proposées au Conseil durant les discussions sur le budget auront des répercussions sur les niveaux de services/normes de la Ville et/ou l'état de l'infrastructure (p. ex., détérioration en raison d'un manque d'entretien).

Réponse de la direction

Services d'infrastructure : La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le Plan financier à long terme, les niveaux d'investissement indiqués visent à assurer la préservation de l'infrastructure de la Ville. Dans le cas des routes, le niveau d'investissement défini dans le Plan financier à long terme vise à maintenir l'ensemble du réseau routier dans son état actuel (c.-à-d. Qu'on doit renouveler la couche de surface de 20 p. 100 des routes ou les reconstruire). Lorsque les niveaux budgétaires approuvés sont inférieurs aux besoins définis dans le Plan financier à long terme, comme ce fut le cas au cours des années précédentes, il s'ensuit, avec le

temps, une plus grande détérioration de l'état de l'ensemble du réseau et des pressions accrues sur le budget de fonctionnement.

Dans le cadre du Plan directeur municipal, la Direction des services d'infrastructure est tenue de définir les niveaux de service pour l'infrastructure municipale. Lorsque cet exercice sera terminé en 2007-2008, on pourra établir des liens plus directs entre les niveaux de financement et les répercussions sur les niveaux de service.

Recommandation 18

Que le Conseil soit informé de l'augmentation annuelle nécessaire des coûts de fonctionnement ou des économies prévues lorsqu'il examine des décisions relatives aux immobilisations.

Réponse de la direction

Services d'infrastructure : La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'expansion du réseau de transport a des répercussions importantes sur les coûts de fonctionnement. La Direction des services d'infrastructure recueille les renseignements sur la croissance et les communique à la DOS pour qu'on en tienne compte dans le processus budgétaire annuel.

Recommandation 19

Que la DOS et les Services aux employés, travaillent ensemble à l'élaboration de rapports mensuels réguliers pour faciliter la gestion du personnel de la DOS.

Réponse de la direction

Opérations de surface : La direction est d'accord avec cette recommandation et des efforts sont déjà entrepris dans ce sens.

L'embauche d'un coordonnateur de la dotation, découlant de l'IHS, facilitera la mise en œuvre de ces mesures dans le quatrième trimestre de 2007.

Services aux employés : Les Services aux employés rencontreront le personnel des Opérations de surface pour étudier les rapports sur les ressources humaines déjà disponibles avec le système SAP-RH pour faciliter la gestion des ressources humaines. En outre, les Services aux employés s'assureront que la direction des Opérations de surface est capable d'accéder aux renseignements sur les ressources humaines nécessaires pour gérer son personnel.

Recommandation 20

Que la DOS élabore et mette en œuvre des politiques et procédures normalisées pour réduire le recours « systématique » aux heures supplémentaires et le travail sur demande des superviseurs et coordonnateurs de l'entretien. On devrait envisager de modifier l'heure de commencement et de fin des quarts de travail ainsi que de partager le travail sur demande entre deux ou plusieurs dépôts.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et a déjà entrepris des initiatives en ce sens.

Par exemple, en ce qui concerne la Division des parcs, chaque gestionnaire de secteur désigne un superviseur qui sera disponible sur appel pour répondre aux urgences après les heures normales de travail dans l'ensemble de son district. On ne désigne pas un employé sur appel dans chaque unité de travail. Le superviseur évalue aussi s'il s'agit vraiment d'une urgence ou si on peut attendre au prochain jour ouvrable pour régler le problème, afin d'éviter les coûts liés aux heures supplémentaires engendrées par une intervention. On fait peu d'heures supplémentaires obligatoires dans la Direction.

La Division des routes a également adopté des directives concernant le non-paiement des heures supplémentaires les sixième et septième jours de travail pendant le quart de travail principal des services offerts 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, ce qui a permis de réaliser des économies de 165 000 \$. De plus, on a modifié l'heure de commencement du quart de nuit, fixée maintenant à 22 h 30; ainsi, l'horaire régulier s'applique durant l'heure de pointe du matin, réduisant le coût des heures supplémentaires. La Direction continue de mettre en œuvre de nouvelles initiatives, qui seront achevées dans le quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 21

Que la DOS élabore et mette en œuvre des politiques et procédures normalisées pour réduire le recours « systématique » aux heures supplémentaires et le travail sur demande.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

De nouvelles politiques et procédures, telles que le réaménagement des horaires de travail en vue d'assurer un service en tout temps au centre-ville et la modification du commencement des quarts de travail, ont été mises en œuvre le 15 novembre 2005 pour la saison hivernale 2006-2007.

Ces mesures ont déjà entraîné des réductions de 200 000 \$ des coûts liés aux heures supplémentaires. La Direction continue d'élaborer et de mettre en place des politiques et des procédures visant à réduire les coûts occasionnés par les heures supplémentaires et le travail sur l'ébauche d'appel. La Direction gère les heures supplémentaires conformément à la politique générale sur les heures supplémentaires.

Recommandation 22

Que la DOS examine des horaires de travail novateurs pour optimiser les coûts liés au personnel et la productivité de celui-ci, notamment l'instauration de quarts de

travail de sept jours, de trois quarts de travail par jour, d'horaires décalés, le partage du travail sur appel, etc.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qu'elle a déjà mise en œuvre. On est à préciser l'évaluation et la mise en application du calendrier.

Recommandation 23

Que la DOS évalue si elle a le nombre d'ETP qui convient le mieux pour optimiser l'utilisation des heures supplémentaires et les salaires.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'initiative de planification opérationnelle prévue pour le premier trimestre de 2008 permettra à la Direction de mieux quantifier ses besoins en ressources pour répondre aux demandes de services. On comparera le temps de travail des employés, le recours aux heures supplémentaires, les possibilités d'amélioration de la productivité, les combinaisons en matière de passations de marché et d'autres options de prestation de services pour déterminer le meilleur effectif d'ETP pour la Direction.

Recommandation 24

Que la DOS rationalise et réduise les niveaux de gestionnaire de la structure organisationnelle et qu'elle réaffecte le personnel excédentaire dans d'autres secteurs mentionnés dans le présent rapport (p. ex., les patrouilles routières).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qu'elle a déjà commencé à mettre en œuvre.

Dans le cadre de l'Initiative d'harmonisation stratégique, on a entrepris un projet qui fait partie des attributions du gestionnaire chargé de la transition, qui comportait la mise sur pied d'une équipe responsable d'examiner l'harmonisation des tâches de supervision et le nombre d'unités opérationnelles. Des travaux sont actuellement en cours et on prévoit les terminer pour le quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 25

Que la DOS calcule combien d'années-personnes sont perdues en raison de la politique de congés compensatoires et qu'elle détermine si elle a suffisamment d'employés à temps plein, à temps partiel et temporaires pour optimiser les coûts compte tenu des congés compensatoires et des vacances.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le système corporatif SAP permet de connaître le nombre de congés compensatoires qui s'accumulent annuellement. On estime que l'analyse sera achevée d'ici le premier trimestre de 2008. Aucune disposition n'est prévue pour le remplacement du personnel durant les absences de courte durée. La Direction n'a recours à du personnel temporaire, à des étudiants ou à du personnel à contrat pour compléter l'effectif à plein temps.

Recommandation 26

Que la DOS planifie les vacances pour qu'elles tombent en dehors des saisons de forte activité.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, à laquelle elle a déjà donné suite.

Les vacances doivent se prendre à un moment mutuellement convenu, et tous les efforts sont faits pour qu'elles tombent en dehors des périodes de forte activité. Il faut reconnaître que la plupart des salariés affectés aux opérations de surface remplissent plusieurs tâches différentes et ont reçu une formation dans plusieurs domaines de manière à avoir la plus grande souplesse possible dans les périodes de forte activité. Par exemple, certains employés travaillent sur la route, aux opérations de déblaiement, pendant l'hiver, et sont affectés à la circulation ou à l'entretien des parcs durant l'été. De ce fait, ces employés se retrouvent très rarement en période de faible activité. En général, les unités de travail s'assurent de limiter le plus possible le nombre d'employés qui sont en vacances à un certain moment pour garantir que les travaux requis pourront tout de même être exécutés. En outre, au plus fort de la saison des vacances, c'est-à-dire durant l'été, on a recours à des étudiants et à du personnel à contrat pour compléter le personnel à plein temps.

Recommandation 27

Que les cadres supérieurs, les superviseurs de zone et les coordonnateurs de l'entretien reçoivent une formation supplémentaire sur les compétences de base en gestion et soient plus actifs au sein des associations du secteur (par exemple l'*Ontario Good Roads Association*), cela afin de favoriser une meilleure connaissance des pratiques exemplaires de l'industrie.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre du projet Investir dans les gens, qui fait partie du Programme de l'initiative d'harmonisation stratégique, on a mis sur pied un programme de formation à l'intention des chefs d'équipe, des coordonnateurs de l'entretien et des superviseurs. Les Relations de travail, les Ressources humaines et le Centre d'apprentissage de la Ville examinent actuellement les lignes directrices pour

l'inscription et le contenu du cours, qui devraient être prêtes au quatrième trimestre de 2007.

La Direction est constamment à la recherche de nouvelles initiatives et possibilités de formation du personnel. À l'échelon de la haute direction, l'équipe de gestion a prévu un projet de planification de la relève dans le Plan de travail de 2007 de la Direction.

Recommandation 28

Qu'on rétablisse un budget de formation suffisant pour assurer le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Au nombre des initiatives en cours figure, par exemple, l'élaboration d'un Programme de formation des chefs d'équipe, des contremaîtres et des superviseurs, qui servira de mécanisme de planification de la relève. On assurera ainsi le transfert de la mémoire organisationnelle et de l'expérience acquise sur le terrain aux employés subalternes que l'on prépare actuellement à remplacer les superviseurs qui prendront leur retraite. On préparera des descriptions de travail qui énonceront les critères de participation au programme de formation et reconnaîtront les besoins de plus en plus importants au regard des connaissances techniques, de la responsabilisation financière, de la planification opérationnelle et de la capacité de régler des questions de ressources humaines.

On met actuellement sur pied des programmes de formation pour chacun des échelons de la structure de supervision, en veillant à ce qu'ils correspondent aux fonctions énoncées dans les descriptions de travail. Les cours se donnent à la fois dans le cadre d'initiatives internes de formation organisationnelle et par l'entremise d'experts ou d'organismes externes qui se spécialisent dans les activités liées à la santé et la sécurité ou à l'entretien des routes, des parcs et des forêts. Les participants aux programmes de formation seront jumelés à un superviseur ou gestionnaire chevronné qui surveillera leur rendement et agira comme mentor auprès d'eux en ce qui a trait aux attentes associées à chacun des échelons dans la structure.

Chaque candidat qui participera au programme de formation devra compléter toutes les phases de la formation et montrer qu'il a la capacité de mettre l'apprentissage en pratique avant qu'on envisage de le promouvoir à l'échelon de supervision suivant. On s'assurera ainsi que les promotions se fondent sur le mérite et sur une capacité éprouvée de satisfaire aux exigences de complexité croissante qui sont imposées aux superviseurs sur le terrain.

On a également entrepris des activités de formation au niveau de la gestion en collaboration avec des organismes comme l'OGRA et l'APWA. Les priorités en matière de formation seront précisées dans le budget de 2008.

Recommandation 29

Que les ressources de la Direction soient réaffectées en vue d'un rétablissement des patrouilles routières en conformité avec les normes de la Ville.

Réponse de la direction

La direction est d'accord en principe avec cette recommandation.

En mai 2003, le Conseil a été saisi d'un rapport recommandant l'attribution de 8 ETP pour permettre aux Services opérationnels de renforcer la capacité de patrouille routière dans le but de respecter les lignes directrices à cet égard. Cependant, cette recommandation n'a pas été approuvée. Qui plus est, dans le cadre des compressions qui ont été imposées en 2004 à la suite de l'Examen général des programmes, on a amputé d'une somme de 1,042 M\$ le budget de la Direction des opérations de surface consacré aux patrouilles routières dans les rues collectrices et les rues résidentielles.

Recommandation 30

Que la Direction élabore un règlement sur les arbres publics et un règlement sur les pratiques exemplaires de gestion (forêts communautaires).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Règlement 2006-279 sur la protection des arbres et des aires naturelles de la ville a été approuvé en juillet 2006 et a pris effet le 1^{er} septembre 2006. Un Plan de gestion des ressources pour le South March Highlands est en cours d'élaboration en 2007, et on a déterminé quels plans sur 20 ans devront être mis à jour par la suite, à mesure qu'ils arriveront à échéance (forêt Marlborough en 2010, p. ex.).

Recommandation 31

Que le groupe des Services forestiers élabore des buts à long terme et mette en œuvre un Plan de gestion des forêts urbaines, en se donnant pour objectif de remplacer les arbres plus anciens dans la ville par de nouveaux arbres d'espèces résistantes aux maladies et aux ravageurs.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Conseil a approuvé en octobre 2006 une Stratégie quinquennale d'entretien des arbres et des forêts, dont le financement a été reporté jusqu'à l'adoption du Plan financier à long terme de 2008. L'ébranchage échelonné sur le cycle de vie, entrepris en 2006, se poursuivra en 2007 dans les secteurs hautement prioritaires, comme ceux où il y a présence d'argile marine sensible, pour assurer la survie des arbres existants. La Ville poursuivra ses programmes de plantation en vue de remplacer les arbres qui arrivent à la fin de leur cycle de vie par des arbres d'espèces appropriées et adaptées

au lieu de plantation, en attendant que les priorités soient établies et les budgets approuvés.

Recommandation 32

Que la Direction se dote d'un système de gestion des arbres, y compris d'un inventaire exhaustif des arbres, en s'assurant que le système offre des fonctions adéquates de saisie, de stockage et de consultation de données (pour la planification de la gestion forestière) ainsi que de production de rapports, y compris, dans la mesure du possible, une fonction de représentation cartographique reliée au SIG général de l'organisation.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, dont la mise en œuvre a déjà débuté.

La Stratégie quinquennale d'entretien des arbres et des forêts, qui est maintenant achevée et qui a reçu l'approbation du Conseil, reconnaît la nécessité de réaliser un inventaire exact des arbres et d'assurer la tenue à jour de l'information ainsi recueillie. La Stratégie indique les ressources requises en personnel et en équipement, dont elle estime le coût à 575 000 \$ environ. Les travaux seront entrepris, suivant un ordre de priorité (zones centrales, arbres en bordure des boisés et ravins dans les zones suburbaines) en 2007.

Recommandation 33

Que la Ville étudie les options qui s'offrent pour regrouper ses activités d'élagage des arbres afin de s'assurer que l'élagage visant à dégager les lignes de transport d'électricité ne réduit pas l'espérance de vie des arbres.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Elle a déjà commencé à la mettre en œuvre.

On a tenu une première réunion au cours de laquelle on a examiné les opérations, les rôles et les responsabilités. Les parties ont échangé des spécifications arboricoles, pour observations et examen du contenu sous l'aspect professionnel.

En 2007, le personnel de direction poursuivra l'élaboration de documents techniques communs. Les employés chargés des opérations à la Ville collaboreront avec leurs homologues de manière à assurer une uniformité dans leurs activités respectives d'ébranchage et à étudier de nouvelles initiatives comme la collaboration dans la plantation des arbres de remplacement.

Recommandation 34

Que le groupe des Services forestiers élabore des lignes directrices et tienne une campagne de sensibilisation du public à l'intention des promoteurs, du public et des

autres administrations municipales en vue de promouvoir la plantation de nouveaux arbres d'une espèce mieux adaptée aux conditions de sol et au climat locaux.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le plan de travail de 2007 des Services forestiers prévoit un renforcement des communications internes et externes, le délai d'achèvement ayant été fixé au quatrième trimestre de 2007. On a déterminé les publics cibles, à savoir les Services des règlements municipaux, le personnel des Services d'infrastructure, l'Approbation des demandes d'aménagement (public interne) ainsi que les associations communautaires locales et les groupes d'intérêts du secteur forestier (public externe). On rassemblera l'information technique sur l'arboriculture et la foresterie, et on en fera la mise en forme en parallèle avec d'autres initiatives de la Direction des opérations de surface.

Recommandation 35

Que les gestionnaires du parc automobile examinent leurs pratiques en matière d'entretien préventif et d'entreposage hors saison en vue d'optimiser la durée de vie de l'équipement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les travaux ont déjà débuté dans le cadre du plan de rationalisation des installations adopté en vertu de l'Initiation d'harmonisation stratégique. L'équipe de mise en oeuvre inclura des représentants des Services du parc automobile, qui compareront les effets respectifs de l'entreposage intérieur et de l'entreposage extérieur, plus particulièrement pendant l'hiver. Les Directions uniront leurs efforts au troisième trimestre de 2007 pour s'assurer que leurs responsabilités respectives garantissent l'optimisation de la durée de vie utile de l'équipement.

Recommandation 36

Que la Direction des opérations de surface déterminent les ressources particulières à affecter à l'application des normes minimales régissant les appels d'offres et qu'elles coordonnent et surveillent les activités d'entretien et de remplacement des véhicules, et que ces ressources humaines reçoivent une formation concernant les pratiques actuellement dans l'industrie et norme en vigueur au gouvernement en ce qui a trait à l'exploitation et à l'achat de véhicules et d'équipements.

Réponse de la direction

Opérations de surface: La direction est d'accord avec une partie de cette recommandation.

La Direction des opérations de surface a désigné spécialement, au profit du parc auto, un poste dont le titulaire agira comme personne-ressource unique en ce qui a

trait aux exigences en matière d'acquisition. Le titulaire du poste travaillera en collaboration avec les Services du parc auto à l'élaboration d'une stratégie de gestion du parc auto.

Services du parc automobile : En tant que Centre d'expertise, la Direction des services du parc automobile est responsable de la planification, de l'acquisition, de l'aliénation et du remplacement des véhicules. Comme l'indique l'Entente de niveau de service (ENS), l'exploitant (Opérations de surface) a la responsabilité d'établir les exigences opérationnelles qui précisent l'utilisation de l'équipement requis. Les Services du parc automobile se servent de cette information pour élaborer les spécifications à appliquer afin de satisfaire à ces exigences, en se fondant sur le Règlement de la Ville d'Ottawa relatif aux achats. Le rôle des Services du parc automobile consiste à comprendre les besoins des clients et à fournir à ces derniers l'équipement requis pour satisfaire aux besoins opérationnels minimaux d'une manière efficiente.

La direction n'est pas d'accord avec la partie de cette recommandation selon laquelle on devrait dispenser au personnel des Opérations de surface une formation sur les spécifications, car cela ferait double emploi avec ce qui se fait déjà à la Ville et ne concorderait pas avec le modèle des centres d'expertise et l'ENS. Cette recommandation indique que la Direction des opérations de surface devrait être responsable de secteurs d'activité qui ne relèvent pas de sa compétence.

Recommandation 37

Que les carrosseries des camions soient soumises à un programme de restauration suivant lequel on les inspecterait, sablerait et peindrait lorsque des traces de rouille apparaissent.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Les Services du parc automobile ne se livrent à aucune réparation esthétique de la rouille parce que cela n'a aucune influence sur le fonctionnement des véhicules. L'état des carrosseries des véhicules fait l'objet d'examen dans le cadre du programme d'inspection annuelle. On procède à des réparations structurelles lorsqu'un véhicule n'est pas conforme aux exigences du ministère des Transports. On répare normalement la rouille quand on détermine qu'elle aura pour effet de raccourcir la durée de vie utile du véhicule. On n'effectue pas de réparations esthétiques de manière courante en raison des coûts supplémentaires qui y sont associés.

Recommandation 38

Qu'on lave et lubrifie les épanduses de sel et de sable (et autres gros équipements d'usage saisonnier) pour éviter la corrosion des contacts, des composants

électroniques, des convoyeurs et des pièces mobiles, pendant les périodes où ils ne sont pas utilisés.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le lavage, la lubrification et l'entreposage hors saison constituent des tâches opérationnelles qui font partie des activités régulières de changement de saison.

Recommandation 39

Qu'on envisage de recourir à l'entreposage intérieur des équipements utilisés pendant une seule saison par année afin de les soustraire aux éléments jusqu'à ce qu'on en ait besoin, ou qu'on prenne d'autres mesures pour assurer un entreposage sûr de l'équipement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Cela sera envisagé dans le cadre du projet de rationalisation des installations qui est actuellement réalisé en vertu de l'Initiative d'harmonisation stratégique et doit prendre fin au troisième trimestre de 2007.

Conclusion

La Direction devra modifier ses façons de faire. Plutôt que de fonctionner avec des centres localisés indépendants axés sur la réaction, elle devra se doter de centres unifiés complémentaires qui agiront de manière proactive. Il faut uniformiser les opérations, en veillant à ce qu'elles soient conformes aux pratiques exemplaires en vigueur dans l'industrie. Il ne s'agit pas d'adopter les technologies les plus avancées simplement pour le principe, mais plutôt d'appliquer dans le cadre des opérations l'approche la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique qui soit afin de concrétiser la vision de la Ville énoncée dans les documents d'orientation comme la Stratégie environnementale Ottawa 20/20 et les politiques opérationnelles liées par exemple aux normes d'entretien des routes.

Remerciement

Nous sommes reconnaissants à la direction pour la collaboration et l'aide qu'elle a apportées à l'équipe de vérification.

3.2 Vérification de la Direction des services d'emploi et d'aide financière

SOMMAIRE

La vérification de la Direction des services d'emploi et d'aide financière (SEAF) était inscrite au plan de vérification 2006 du Bureau du vérificateur général, qui a été présenté au Conseil en décembre 2004.

Les SEAF ont subi de nombreux changements. Les deux principaux déterminants de ces changements ont été l'adoption de la loi provinciale sur le programme Ontario au travail (OT), en 1998, et la fusion créant la nouvelle Ville d'Ottawa, en 2001.

Le programme OT, plus important programme d'aide sociale exécuté par les SEAF, fournit de l'emploi et de l'aide financière aux personnes admissibles qui éprouvent des difficultés financières temporaires. Les coûts de l'aide financière de base et des prestations sont partagés avec les municipalités, également connues sous le nom de Gestionnaires de services municipaux regroupés (GSMR).

Objectifs et portée de la vérification

La présente vérification avait pour objectif de procéder à un examen complet de la Direction des SEAF, notamment :

- Examiner le Cadre de contrôle de gestion de la Direction. La plus grande partie du travail de vérification y a été consacrée et l'accent a été mis sur les contrôles de gestion qui visent l'ensemble du Service et qui ont été instaurés pour administrer les programmes et services de la Direction. Ces contrôles concernent les politiques, procédures, procédés, structures, systèmes et pratiques dont disposent les gestionnaires pour s'assurer que les objectifs sont atteints.
- Examiner les processus de remise des chèques, tant les chèques produits manuellement que les chèques produits de façon électronique.
- Examiner deux des programmes non obligatoires/non prescrits par la loi - le Programme des services sociaux et de santé essentiels (SSSE) financé entièrement par la Ville et le Programme d'appui à domicile - pour établir s'ils sont efficaces, efficaces et conformes à la politique de la Ville.
- Déterminer l'exhaustivité du cadre provincial de vérification et de contrôle en ce qui concerne le programme OT, ce qui incluait un examen des dossiers de la vérification annuelle du programme OT, le suivi du plan de mesures correctives et le Processus de vérification intégré (PVI).

Étendue de la vérification portait sur :

- Un examen complet de la Direction des SEAF – les quatre bureaux de district, Soutien aux opérations et aux programmes et Emploi et programmes communautaires;
- Les processus internes qui soutiennent l'administration du programme OT et les autres programmes des SEAF; et
- Programmes et services non visés par les examens que prévoit le cadre provincial de vérification, de surveillance et de contrôle.

Exclusions :

- Vérification de la conformité des dossiers du programme OT en regard de la législation provinciale, étant donné que le ministère des Services sociaux et communautaires effectue chaque année ce genre de vérification;
- Vérification détaillée du Système de gestion du modèle de prestation des services (SGMPS), application Web du gouvernement provincial utilisée pour l'administration du programme OT;
- Vérification du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH) qui est administré par le gouvernement provincial et qui fait l'objet d'un partage de coûts avec la Ville.

Principales constatations

La Direction affiche plusieurs importants points forts. Parmi ceux-ci, une équipe de direction motivée et avant-gardiste qui offre un solide leadership à la Direction, qui doit exercer ses activités dans un environnement complexe et exigeant. Cette situation a permis l'établissement d'une relation de travail positive marquée par la collaboration avec le gouvernement provincial, ce qui a été reconnu lors de nos rencontres avec les représentants provinciaux.

Autres points forts de la Direction des SEAF :

- **Fréquence des communications officielles entre employés** – Parmi celles-ci, les communications de la direction dans le cadre des réunions générales du personnel qui se tiennent régulièrement, les réunions du personnel des bureaux de district, les communications par courriel et le site intranet des SEAF sur MOE. Certains employés ont indiqué que la Direction devrait exprimer plus clairement l'orientation qu'elle entend prendre. Certaines préoccupations relatives à un manque d'uniformité dans l'interprétation des politiques ont été relevées au cours de la vérification et elles font l'objet d'un examen plus approfondi à la rubrique Observations détaillées.
- **Importance accordée à la formation du personnel du programme Ontario au travail** – De nombreux employés ont exprimé leur satisfaction à l'égard du passage à la formation par modules. Le Comité de formation de la Direction, qui compte des

représentants de chacun des quatre bureaux de district, se réunit régulièrement pour échanger sur les besoins en formation du personnel du programme OT, ainsi que pour analyser et cerner ces besoins.

- **Importance accordée au Processus d'amélioration du rendement (PAR)** – Depuis 2001, l'Équipe de direction se montre résolue à mettre en œuvre le Processus d'amélioration du rendement à l'échelle de la Direction. De concert avec les Services aux employés, la Direction a mis au point son propre outil PAR à l'intention du personnel syndiqué. La Direction évalue actuellement la mise en œuvre du PAR afin d'assurer une utilisation uniforme de cet outil. Il demeure nécessaire d'accroître la surveillance du rendement du personnel. Il en sera question plus loin dans le présent rapport.
- **Accès convenable aux politiques et à l'information sur les ressources** – Tout le personnel passé en entrevue a souligné que l'accès aux politiques et à l'information sur les ressources était convenable.
- **Importance accordée à la planification de la relève**– L'Équipe de direction des SEAF a reconnu qu'un grand nombre des postes clés de la Direction deviendront vacants d'ici deux à cinq ans, en raison de départs à la retraite. L'Équipe de direction a récemment fait l'objet d'une restructuration et deux nouveaux postes ont été créés dans le but de préparer les employés des SEAF à occuper les postes qui seront libérés.
- **Bonne planification des ressources et du budget** – Tous les mois, les niveaux de ressources sont analysés, à l'échelle de la Direction, pour établir les écarts. Au besoin, les ressources sont redistribuées à l'intérieur de la Direction pour combler les écarts et de nouveaux employés ne sont recrutés que lorsqu'il existe manifestement un besoin à long terme de ressources additionnelles. Un examen des budgets 2003, 2004 et 2005 des SEAF révèle que chaque année, la Direction a été en mesure de respecter son budget.
- **Approche matricielle** – La Direction a adopté une approche matricielle grâce à ses comités, groupes de travail et initiatives, qui comptent des représentants de chacun des quatre bureaux de district. L'initiative de gestion de la capacité a pour but de relever les pratiques exemplaires mises en œuvre au sein de la Direction et de veiller à ce que ces pratiques soient communiquées à tous les bureaux de district, s'il y a lieu. Un Groupe de travail sur le sondage concernant l'investissement dans le personnel a été créé; il a pour mandat d'élaborer un plan de mise en œuvre pour régler les problèmes soulevés dans le sondage mis au point et distribué par les Services communautaires et de protection (SCP) dans toutes les directions du Service.
- **Instauration de contrôles adéquats pour la remise des chèques produits manuellement** – Les processus, procédures et contrôles qui ont été instaurés pour les chèques produits manuellement ont été examinés dans chacun des quatre bureaux de district. Il a été établi que les SEAF disposent d'une politique de contrôle de la

remise des chèques produits manuellement pour l'ensemble de la Direction et que tous les bureaux de district suivent la politique.

La vérification a permis de relever plusieurs points à améliorer, en ce qui a trait au Cadre de contrôle de gestion de la Direction. Au cours de notre vérification, nous avons présenté et confirmé ces points à améliorer auprès de l'équipe de gestion des SEAF. Les six principaux points à améliorer sont les suivants :

- **Définition plus claire du rôle d'un superviseur** – Le rôle, les responsabilités, les attentes et obligation de rendre compte associés à un poste de superviseur doivent être plus clairement définis et communiqués par l'Équipe de direction et renforcés par les gestionnaires de district. Les superviseurs ou le personnel ne comprennent pas toujours de la même façon en quoi consiste le rôle d'un superviseur. Il en résulte un manque d'uniformité dans l'interprétation des politiques et l'administration des prestations.
- **Surveillance accrue du rendement du personnel** – De nombreux employés passés en entrevue ne croyaient pas que leur rendement était surveillé et avaient l'impression que la responsabilisation à l'égard du rendement faisait défaut. Il ressort des entrevues que, de nombreux employés n'ont pas d'évaluation du rendement à jour dans leur dossier. De même, certains employés estiment qu'un grand nombre de superviseurs ont tendance à « fermer les yeux » plutôt qu'à faire face aux problèmes de rendement. Compte tenu du peu de surveillance du rendement, il est difficile d'assurer une prestation uniforme des services.
- **Dotation en personnel** – Tous les superviseurs ont indiqué que la période de stage probatoire de trois mois est trop courte pour qu'ils puissent évaluer le rendement des nouveaux employés. Toutefois, il est rare que soit présentée une demande de prolongation du stage, pour le porter de trois à six mois, comme le permet la convention collective de la section locale 503 du SCFP.
- **Formation** – Le Comité a mis l'accent sur la formation générale liée au programme OT; toutefois, les besoins en formation d'autres groupes spécialisés ne sont pas pris en compte. Les agents d'aide au recouvrement, les travailleurs en foyer d'accueil spécialisé et les spécialistes de l'emploi profiteraient d'une formation plus spécialisée, en plus de la formation de base sur le programme OT et de la formation sur le SGMPS qui sont offertes sur une base régulière.
- **Amélioration continue du Modèle de prestation des services d'emploi** – La Direction a mis en œuvre un nouveau Modèle de prestation des services d'emploi en mars 2006, en partie en réaction aux changements apportés par le gouvernement provincial, en ce qui a trait à la répartition des fonds du programme OT consacrés à l'emploi. Le passage du financement par activités au financement basé sur les résultats représente un changement majeur pour la Ville, et de nombreux employés ont admis ne pas bien comprendre cette nouvelle initiative et ne pas comprendre totalement le rôle et les responsabilités des coordonnateurs de cas et des spécialistes

de l'emploi, lorsqu'il s'agit d'emploi. Il importe de noter que le succès du nouveau Modèle de prestation des services d'emploi basé sur les résultats aura des répercussions directes sur le financement qui proviendra du gouvernement provincial dans l'avenir.

- **Attention accrue aux programmes non obligatoires, non prescrits par la loi** – La vérification a donné lieu à l'examen du Programme SSSE de la Direction, financé entièrement par la Ville, ainsi que du Programme d'aide à domicile et du Programme de gestion familiale, dont les coûts sont partagés avec le ministère provincial de la Santé et des Soins de longue durée, dans une proportion de 80/20. Il a été constaté que ces trois programmes ne sont pas bien compris par le personnel des SEAF et que celui-ci n'y a pas recours comme il se doit. Exception faite du Programme SSSE entièrement financé par la Ville, le site intranet de la Direction ne contient aucune information sur les autres programmes.

Recommandations

Recommandation 1

Assurer une uniformité dans l'interprétation des politiques et l'administration des prestations, dans tous les bureaux de district.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. En ce qui a trait au programme OT, le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) assure actuellement un suivi du respect des politiques grâce aux vérifications provinciales effectuées, lesquelles donnent lieu à des plans de mesures correctives qui sont approuvés et surveillés. Dans le cadre de ces vérifications, toute préoccupation attribuable aux trop-payés des Prestations pour l'établissement d'un nouveau domicile dans la collectivité (PENDC) est documentée. Dans les vérifications provinciales récentes, aucune préoccupation n'a été soulevée quant à l'administration des PENDC. Pour ce qui est des préoccupations du vérificateur à l'égard du nombre de fermetures de dossiers d'agent d'évaluation de l'admissibilité au bureau de district de l'Ouest, un examen des dossiers a permis de confirmer que le bureau de district de l'Ouest affichait le même taux de fermetures que les trois autres bureaux.

Au début de 2007, la Direction lancera une nouvelle base de données (Datamart)* qui produira des rapports de gestion améliorés; il sera ainsi plus facile d'assurer un suivi des prestations et des services. Dès qu'une anomalie sera relevée, le superviseur amorcera un examen pour vérifier si le paiement/service est légitime, en tant qu'exception, selon la loi provinciale ou les directives du Conseil, et voir à ce que toute mesure corrective qui s'impose soit prise. En outre, au début de 2007, la Direction évaluera la faisabilité (besoin, coût, répercussions sur le programme et ressources) d'une nouvelle unité d'examen des cas qui effectuerait des vérifications aléatoires de cas pour tous les programmes et services des SEAF.

* Le Datamart est une base de données et un outil de présentation de rapports des SEAF; il procure à la Direction la capacité de production de rapports dont elle a besoin pour appuyer sa gestion du rendement.

Recommandation 2

Définir et communiquer clairement le rôle, les responsabilités et obligation de rendre compte du poste de superviseur.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Conjointement avec les Services aux employés, la Direction a déjà rédigé et approuvé une nouvelle description de travail pour le poste de superviseur, qui reflète avec plus d'exactitude les nouvelles responsabilités des superviseurs, notamment l'importance considérable accordée à la gestion du rendement. Le document a été acheminé pour qu'on en définisse la portée et qu'on en assure la notation; on s'attend à ce que le tout soit complété d'ici le deuxième trimestre de 2007.

Pour aider davantage les superviseurs à intégrer ces changements, la Direction met également au point un Programme de gestion du rendement (PGR) détaillé qui fournira aux superviseurs des attentes claires, la formation nécessaire, les outils et les commentaires dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions. Le PGR a été présenté à l'équipe de gestion (superviseurs et gestionnaires) à l'automne 2006. La première itération du programme sera effectuée d'ici le deuxième trimestre de 2007.

Recommandation 3

Élaborer une « trousse d'outils » (c.-à-d. rapports, mécanismes d'évaluation, formation de base, etc.) qu'utiliseront tous les superviseurs pour faciliter la gestion de leurs équipes.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Dans le cadre du PGR, des outils additionnels sont en cours d'élaboration et de mise en œuvre; ils fourniront aux superviseurs les ressources dont ils ont besoin pour s'assurer que le personnel atteint les buts et obtient les résultats fixés par le programme, la Direction et le ministère. Ces outils pourraient comprendre une formation additionnelle axée précisément sur la Direction ou une formation générale, des rapports de gestion, des outils et des mesures de soutien. Ils seront mis en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2007.

Recommandation 4

Rétablir le Comité des superviseurs en tant que mécanisme leur permettant de se rencontrer régulièrement pour partager l'information.

Réponse de la direction

La direction n'appuie pas la recommandation. Les superviseurs ont déjà plusieurs occasions de partager l'information, notamment : réunions hebdomadaires de l'équipe de gestion; comités de gestion thématiques; séances de formation et de perfectionnement destinées aux gestionnaires; forums de gestion semestriels et séances de travail.

Recommandation 5

Instaurer des mécanismes de production de rapports et de rétroaction qui permettront de surveiller et d'évaluer le rendement et la responsabilisation du personnel, afin d'assurer une application uniforme des politiques.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. La mise en œuvre d'autres mécanismes de production de rapports et de rétroaction dans le cadre du PGR (tout particulièrement le Datamart au deuxième trimestre de 2007) renforcera l'actuel cadre de gestion du rendement, qui comprend :

- les vérifications provinciales et le plan de mesures correctives en découlant;
- le Programme de vérification intégré (chaque dossier du programme OT est examiné et mis à jour annuellement);
- 43 rapports de gestion mensuels et hebdomadaires du programme Ontario au travail déterminés au préalable (produits par le Système de gestion du modèle de prestation des services, une application Web de la province);
- les rapports mensuels informant la direction des progrès accomplis quant à l'atteinte des résultats et des objectifs, par exemple :
 - le niveau de participation aux activités relatives à l'emploi (p. ex. placements dans un emploi rémunéré, travail indépendant, placements dans la communauté, formation menée à terme) en regard du contrat sur les niveaux de service du MSSC;
 - niveaux d'admission et délais de réponse;
 - nombre de départs;
 - nombre de présentations au POSPH et résultats;
 - nombre d'examens de vérification intégrés en regard de l'objectif du MSSC;
 - nombre de personnes suivant une formation pour acquérir des compétences propres à un emploi en particulier et résultats.

En outre, la Direction continue de déterminer les attentes et de fournir les outils et la formation nécessaires aux superviseurs et gestionnaires pour s'assurer qu'ils remplissent chacun des accords de contribution individuelle (ACI) (PAR) avec leurs employés.

Recommandation 6

Fournir aux superviseurs la formation et les compétences dont ils ont besoin pour assurer une gestion convenable de leur personnel.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. La formation et le perfectionnement des compétences des superviseurs constituent un processus continu et ils évoluent à mesure que changent les responsabilités et les compétences du superviseur. Depuis 2003, les superviseurs ont suivi les séances de formation et de perfectionnement obligatoires suivantes afin d'accroître leurs compétences en ce qui a trait au leadership, à la responsabilisation, à leur rôle d'encadreur, à l'établissement de bonnes relations, à la prise de décisions et au règlement de problèmes :

- Cadre de responsabilisation des superviseurs dans un environnement de gestion matricielle (2 jours);
- Séances de travail visant l'élaboration de normes de rendement pour les ACI (1/2 journée);
- Séance sur la gestion du changement (1 journée);
- Première étape : Programme provincial de perfectionnement des gestionnaires (10 jours);
- Formation en leadership situationnel et prise de décision (1 journée);
- Modèle dialogique pour les gestionnaires (1/2 journée);
- Examen et évaluation des outils des ACI (1/2 journée);
- Deuxième étape : Programme de perfectionnement des gestionnaires (5 jours);
- Formation d'appoint sur les rapports et écrans du système d'évaluation du rendement du personnel (1 journée);
- Gestion du rendement (1/2 journée).

Au cas par cas, les superviseurs sont également encouragés à participer aux diverses séances de formation générales qui sont sélectionnées soit par leur gestionnaire, soit par eux-mêmes. Pour compléter la formation actuelle et appuyer le nouveau PGR, un continuum de formation du superviseur est en cours d'élaboration; il aidera les superviseurs à gérer dans le nouvel environnement basé sur les résultats. L'équipe de gestion s'efforce de trouver un équilibre entre les besoins en formation des superviseurs et les exigences opérationnelles qui consistent à avoir des superviseurs sur place pour assurer le leadership et donner des orientations.

Recommandation 7

Par l'intermédiaire de l'Équipe de direction des SEAF, créer et appliquer un esprit de responsabilisation à l'échelle de la Direction.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation et elle est déterminée à assurer la responsabilisation au sein de la Direction. La Direction a atteint la totalité de ses objectifs provinciaux en ce qui a trait aux activités relatives à l'emploi, à l'amélioration de l'examen de l'admissibilité/Aide à la famille et au Programme de vérification intégré. Ce succès est attribuable aux nombreuses initiatives mises en œuvre au cours des dernières années, notamment l'élaboration de cadres de

responsabilisation, la détermination, la surveillance et la rectification des progrès accomplis à l'égard des résultats propres au programme et des objectifs provinciaux.

La direction convient qu'en favorisant une responsabilisation à l'échelle de la Direction, il devient plus facile de s'assurer que les objectifs provinciaux en matière d'emploi (les résultats seront établis définitivement en 2007-2008) et les autres objectifs de la Direction sont atteints. Pour préciser davantage les attentes et résultats, la Direction est en voie d'élaborer, en collaboration avec le personnel, des mesures des résultats, programme par programme, en tant que composante du PGR.

La Direction a également à cœur le respect du Plan de mesure et d'évaluation du rendement de 2006, comme en témoignent notre importante participation à l'IACSM et la présentation régulière d'un grand nombre de mesures pour les rapports trimestriels de rendement remis au Conseil.

Recommandation 8

Recourir à une approche uniforme, au cours du stage probatoire de trois mois imposé aux nouveaux employés, pour s'assurer qu'ils sont convenablement et uniformément encadrés, surveillés et évalués par les superviseurs.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. D'ici la fin du quatrième trimestre de 2007, la Direction transmettra des messages clairs au sujet des attentes, et elle élaborera et mettra en application des outils pour assurer une évaluation uniforme des nouveaux employés. Parmi ces outils, mentionnons un mode d'emploi du guide qui accompagne le tout nouveau Code de conduite; il aidera les gestionnaires et les superviseurs à expliquer très clairement comment le Code de conduite s'applique aux SEAF.

Recommandation 9

Porter la durée du stage probatoire de trois à six mois (comme le permet la convention collective de la section locale 503 du SCFP) lorsqu'il est établi qu'il faudra plus de temps pour évaluer le rendement.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Conformément à la recommandation 8, avec le recours systématique à un outil d'évaluation et des attentes plus claires quant à la façon de surveiller le rendement des nouveaux employés, les superviseurs seront davantage en mesure de déterminer l'opportunité de prolonger le stage probatoire, en fonction d'une évaluation du rendement.

Recommandation 10

Coordonner la formation sur les politiques du programme OT et la formation sur le SGMPs avec la date d'entrée en fonction des nouveaux employés.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Il s'agit d'une pratique importante si on veut assurer l'efficacité, soit affecter le plus rapidement possible du personnel formé et maximiser le nombre de stagiaires par séance. Pour ces raisons, les SEAF, en collaboration avec les Services aux employés, ont mis au point un processus de dotation efficient qui consiste à regrouper les concours par postes, ce qui permet d'établir le calendrier de la formation de sorte qu'il coïncide avec les dates d'entrée en fonction de la plupart des nouveaux employés. Dans les cas où il peut y avoir un écart, les Centres des SEAF disposent d'autres approches en matière d'orientation et de formation de courte durée pour aider le personnel à se préparer à la formation de base.

Recommandation 11

Élaborer un programme de formation interne pour les spécialistes de l'emploi nouvellement recrutés afin de s'assurer qu'ils acquièrent les compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement leur nouveau rôle.

Réponse de la direction

En principe, la direction appuie la recommandation. En ce qui a trait aux spécialistes de l'emploi (SE), ils jouent un rôle semblable à celui des coordonnateurs de cas (CC) en ce sens qu'ils offrent tous deux de l'aide en matière d'emploi et de financement, à divers degrés. Les CC concentrent davantage leurs efforts sur l'admissibilité au financement/à l'aide financière et sur la gestion des besoins relatifs à l'emploi des clients qui touchent des prestations d'aide sociale depuis moins de 12 mois et des clients qui ne peuvent être dirigés vers les SE, mais qui demeurent actifs dans leur charge de travail.

Les SE se spécialisent dans l'exécution des programmes et services d'emploi, mais ils ont également la responsabilité financière d'établir l'admissibilité à certaines prestations. Ainsi, la formation sur les politiques et procédures relatives au programme OT et la formation sur le SGMPS/les systèmes est donnée au personnel exerçant des deux fonctions. Les SE bénéficient en outre de la formation générale et de la formation d'appoint données par la Direction, tel que mentionné à la recommandation 13. La formation relative au Modèle de prestation des services prévue pour le début de 2007 (voir la recommandation 15) profitera également aux SE. Au quatrième trimestre de 2008, une fois que la formation sera terminée, que les mesures des résultats et les changements connexes au Modèle de prestation des services auront été adoptés, les SEAF consulteront les spécialistes de l'emploi afin d'établir s'il manque de la formation.

Recommandation 12

Offrir périodiquement une formation d'appoint sur le Programme SSSE financé entièrement par la Ville pour garantir que les politiques et l'administration de ce programme sont bien compris dans l'ensemble de la Direction.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Les SEAF examineront le Programme SSSE entièrement financé par la Ville, au cours du quatrième trimestre de 2007, afin d'évaluer s'il serait avantageux de centraliser les services auprès d'une équipe spécialisée. Une fois l'examen effectué, une formation d'appoint sera donnée aux personnes qui exécutent le programme.

Recommandation 13

Élargir le mandat du Comité de formation de sorte qu'il réponde aux besoins en formation de tout le personnel des SEAF, pas seulement aux besoins du personnel qui exécute le programme OT.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Le Comité de formation coordonne la formation de base/générale de la Direction tandis que les responsables/gestionnaires des divers projets pilotes et programmes de plus petite taille s'occupent de coordonner leur formation spécialisée. En 2006, on a commencé à centraliser la formation de tout le personnel dans la base de données sur la formation du SAP, et en cette date, près de 2 000 entrées ont été enregistrées par personne, par programme, par type de formation et nombre d'heures. Les SEAF continueront d'alimenter cette liste et de s'assurer qu'elle tient compte de la formation de toutes sources, y compris celle donnée aux spécialistes, notamment par le gouvernement provincial, l'Association des services sociaux des municipalités de l'Ontario et les organismes communautaires. Cette information et l'analyse de données subséquente permettront à la Direction de mieux comprendre les besoins en formation de l'ensemble du personnel.

Recommandation 14

Évaluer la mise en application du nouveau Modèle de prestation des services d'emploi afin d'assurer son efficacité future, y compris l'établissement d'objectifs de mesure du rendement.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Le Modèle de prestation des services d'emploi a, et continuera d'avoir, un caractère évolutif. Il est nécessaire d'évaluer notre rendement pour répondre au mandat/aux directives du gouvernement provincial, qui changent continuellement. Selon la *Loi* précédente (Aide sociale générale), aucun élément de financement en fonction du rendement n'était rattaché au programme. Avec la promulgation de la *Loi de 1997 sur le programme Ontario au travail* les municipalités ont reçu le mandat de dresser une liste très précise des activités relatives à l'emploi auxquelles les clients peuvent participer et pour lesquelles un financement serait accordé. Les municipalités étaient tenues de présenter chaque année une entente de service qui précisait les objectifs à atteindre et

les niveaux de financement correspondants, d'après le nombre de participants par type d'activité. Chaque année, des changements étaient apportés au financement, au type d'activités d'emploi à exécuter ou aux directives.

Des changements plus importants entrent en vigueur en 2006 et en 2007, étant donné que le MSSC accordera un financement pour les clients qui obtiennent des résultats d'emploi, plutôt qu'un financement pour les clients qui prennent part aux activités relatives à l'emploi. Ainsi, les résultats pourraient être des gains accrus pour les clients et une hausse du nombre de clients qui quittent le programme pour occuper un emploi. Enfin, 80 % du financement sera basé sur la plus grande employabilité des clients. Ce dernier élément vient reconnaître que de nombreux clients se heurtent à des obstacles et doivent accroître leurs compétences de base s'ils veulent réussir à quitter l'aide sociale. On ne s'attend pas à ce que cette initiative provinciale soit mise en œuvre intégralement avant 2008. Le travail qu'il reste à faire consiste à finaliser les résultats, à déterminer les mesures, à élaborer les rapports valides nécessaires et à confirmer le modèle de financement. Face à l'évolution des directives provinciales, le Modèle de prestation des services d'emploi fait l'objet d'évaluations et de rajustements constants.

Recommandation 15

Améliorer les relations de travail entre les coordonnateurs de cas et les spécialistes de l'emploi grâce à une communication et une formation accrues.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Avant 2000, les employés exécutant les programmes d'emploi et les employés accordant l'aide financière travaillaient à des endroits différents. Depuis, les SEAF ont adopté une stratégie de point de service unique et intégré les services d'emploi et les services financiers à chacun des quatre lieux de travail actuels (il y en avait neuf auparavant). Cette intégration ainsi que d'autres initiatives de la Direction ont considérablement amélioré la compréhension et l'acceptation des rôles et responsabilités de chacun.

En outre, avec le nouveau Modèle de prestation des services d'emploi, davantage de précisions et de détails seront fournis, particulièrement sur les attentes et les contributions aux résultats (quatre modules de formation seront donnés en 2007). Tel que mentionné précédemment, à la recommandation 14, le Modèle fera l'objet d'examen réguliers et l'accent sera mis sur l'amélioration de la communication et les nouvelles occasions d'intégration.

Recommandation 16

Instaurer un processus d'entrevue de départ pour recueillir des données sur les clients qui quittent le programme OT parce qu'ils ont trouvé un emploi, afin de déterminer quels programmes et initiatives d'emploi produisent les résultats escomptés.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Au cours de la dernière année, la Direction a mis à l'essai une liste de contrôle et un processus relatifs aux départs (incluant un contact avec les participants susceptibles d'avoir quitté le programme parce qu'ils ont trouvé un emploi) dans deux de ses quatre bureaux, avec de bons résultats. Par conséquent, au cours du troisième trimestre de 2007, les SEAF étendront cette approche à l'ensemble de la Direction. La Direction dispose également d'autres mécanismes tels que les mesures du rendement par programme, un outil et des questionnaires/sondages sur l'employabilité. Cette approche mixte face à la collecte des données aide à déterminer les programmes et initiatives d'emploi qui produisent de bons résultats.

Recommandation 17

Créer un lien entre les nouvelles mesures basées sur le rendement et le Rapport trimestriel sur le rendement de la Ville.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Le Ministère des services sociaux et communautaires a instauré le financement basé sur le rendement au début de 2000, en fixant des objectifs quant au nombre de clients participant à des activités liées à l'emploi (c.-à-d. recherche d'emploi, formation et études, placements dans des emplois rémunérés, placements dans la communauté). Depuis 2002, les SEAF ont constamment atteint les objectifs prévus par la Ville et le gouvernement provincial dans le Plan de services annuel du programme Ontario au travail. Entre 2006 et la fin de 2007, le gouvernement provincial finalisera de nouvelles mesures et de nouveaux rapports qui seront basés sur les résultats d'emploi. L'un des aspects de la mise au point définitive de ces mesures est l'amélioration de l'intégrité des rapports, car celle-ci fut identifier comme un problème. Ainsi, le gouvernement provincial a créé un Groupe de travail mixte sur l'intégrité des données, qui travaille à l'amélioration des rapports. Lorsque ces mesures (visant approximativement 22 000 participants qui ont vu leur situation s'améliorer en ce qui a trait aux gains, à l'emploi et à l'employabilité) seront diffusées en 2007, les SEAF les intégreront aux divers rapports, y compris le Rapport trimestriel sur le rendement de la Ville.

Recommandation 18

Mettre au point un processus d'examen et de mise à jour (s'il y a lieu) réguliers des politiques relatives au programme SSSE entièrement financé par la Ville, au Programme d'aide à domicile et au Programme de gestion familiale.

Réponse de la direction:

La direction appuie la recommandation. La Direction a amorcé un examen des politiques et procédures du Programme SSSE en 2006, et elle l'intégrera à un examen du plan de travail du Programme d'aide à domicile et du Programme de gestion

familiale. Pour s'assurer de le faire régulièrement, les SEAF établiront un mécanisme de rappel qui indiquera qu'un examen général doit être fait à l'égard de l'un des programmes, suivant un cycle étalé sur quatre ans. Ce mécanisme sera en place d'ici le troisième trimestre de 2007.

Recommandation 19

Sur l'intranet des SEAF, fournir des renseignements complets sur le programme SSSE entièrement financé, le Programme d'aide à domicile et le Programme de gestion familiale.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Les SEAF possèdent l'un des plus gros sites intranet de la Ville d'Ottawa. Pour le personnel de première ligne, le site est un outil libre-service efficace qui lui permet d'accéder à l'information provinciale et municipale et aux outils dont il a besoin quotidiennement dans l'exercice de ses tâches. Une fois l'examen des programmes mentionnés plus haut effectué, les SEAF veilleront à ce que l'information soit affichée sur l'intranet. La Direction continuera d'afficher toute la documentation relative à l'ensemble de ses programmes sur l'intranet.

Recommandation 20

Mettre au point une fonction d'examen des dossiers pour le programme SSSE entièrement financé, le Programme d'aide à domicile et le Programme de gestion familiale, afin d'en assurer l'intégrité et le respect en tout temps.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Un autre mécanisme doit être instauré pour l'examen du programme SSSE, du Programme d'aide à domicile et du Programme de gestion familiale. Tel qu'indiqué à la recommandation 1, la Direction envisage la mise en œuvre d'une nouvelle unité d'examen des cas qui effectuerait des vérifications aléatoires de cas relatifs à tous les programmes et services des SEAF. La valeur de cette fonction sera déterminée au quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 21

Faire un examen du Programme de gestion familiale et explorer les changements organisationnels possibles (p. ex. centralisation des conseillers en gestion familiale dans les bureaux de district des SEAF) afin d'utiliser au mieux le personnel et d'optimiser leur valeur pour la communauté.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. L'un des résultats possibles d'un examen du Programme de gestion familiale consisterait à installer les conseillers en gestion familiale dans les centres d'emploi et d'aide financière. En conséquence, en collaboration avec les intéressés, les SEAF procéderont à un examen du programme

actuel au cours du quatrième trimestre de 2007, et apporteront tous les changements nécessaires pour assurer l'existence d'un modèle rentable et efficient de prestation des services.

Recommandation 22

Mettre au point un outil d'évaluation pour déterminer l'admissibilité aux Services de gestion familiale.

Réponse de la direction

La direction n'appuie pas la recommandation. Il existe déjà un outil d'évaluation du Programme de gestion familiale. La vaste majorité des résidants qui bénéficient des services de gestion familiale sont des clients du POSPH et du programme OT. L'outil d'évaluation utilisé pour les personnes qui ne touchent pas de prestations d'aide sociale (faible revenu) est le même que celui utilisé pour évaluer les demandeurs à faible revenu du Programme d'aide à domicile.

Conclusion

De façon générale, la Direction des SEAF répondent à bon nombre des critères utilisés pour évaluer le Cadre de contrôle de gestion de la Direction, mais il faut concentrer les efforts pour s'assurer que tous les critères sont respectés. La Direction a fait d'importants progrès au chapitre du renforcement des programmes d'aide sociale. Comparativement aux années précédentes, des contrôles plus serrés sont maintenant en place pour l'évaluation de l'admissibilité initiale et continue et le versement des prestations.

Toutefois, le Cadre de contrôle de gestion doit être renforcé pour garantir une reddition de comptes en matière de rendement à tous les niveaux du personnel et assurer l'uniformité dans l'exécution des programmes. La présente vérification a permis de mettre au jour plusieurs secteurs où l'interprétation des politiques et l'administration des prestations manquent d'uniformité à l'échelle des bureaux de district. Ainsi, la Direction doit concentrer davantage ses efforts sur une définition plus claire du rôle du superviseur, étant donné qu'il s'agit d'un rôle essentiel dans la gestion de l'organisation, et sur une surveillance accrue du personnel. La gestion dans un environnement syndiqué comporte de réels défis, mais les conventions collectives n'empêchent pas la Direction d'établir des mesures du rendement, d'utiliser des outils pour assurer une surveillance régulière du rendement et de tenir le personnel responsable en cas de faible rendement. Il s'agit, en l'occurrence, des fonctions courantes d'une saine gestion.

La Direction doit régler les problèmes relatifs au Modèle de prestation des services d'emploi pour s'assurer que les objectifs d'emploi fixés par le gouvernement provincial et la Ville sont atteints de manière rentable.

L'Équipe de direction des SEAF a déjà fait siennes bon nombre des observations formulées dans le présent rapport. Il est maintenant temps qu'elle donne suite à ces recommandations pour assurer un renforcement du Cadre de contrôle de gestion.

Remerciements

Nous désirons remercier la direction pour la collaboration et l'aide apportées à l'équipe de vérification.

Nous remercions aussi le personnel du Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario, qui a pris le temps de nous rencontrer au début de la présente vérification.

3.3 Vérification de la Direction du service des incendies d'Ottawa

SOMMAIRE

Introduction

La vérification de la Direction du service des incendies d'Ottawa (SIO) était prévue au plan de vérification de 2006 du Bureau du vérificateur général, qui a été présenté au Conseil municipal en décembre 2004.

Elle avait pour objet d'examiner le cadre de contrôle de gestion de la Direction du service des incendies d'Ottawa. Il s'agissait de déterminer l'efficacité de ce cadre afin :

1. d'évaluer quels étaient ses volets donnant de bons résultats et ceux nécessitant des améliorations; et
2. de préciser les mesures recommandées pour apporter les améliorations nécessaires.

La vérification a mis l'accent sur les contrôles de gestion en place dans l'ensemble de la Direction pour gérer et administrer ses programmes et ses services. Ces contrôles concernent les politiques, les procédures, les processus, les ressources, les systèmes, la culture, la structure et les tâches. La vérification a étudié dans quelle mesure ces éléments contribuent efficacement à l'atteinte des objectifs de la Ville et de la Direction.

Même si un certain nombre d'observations et de recommandations formulées dans le cours de la vérification ont des répercussions sur les opérations, cette vérification n'a pas porté sur l'examen complet des activités du SIO (c.-à-d. l'efficacité des interventions en cas d'incident ainsi que la répartition et le déploiement du personnel et de l'équipement).

Les critères de vérification utilisés pour évaluer le cadre de travail sur le contrôle de gestion du SIO ont été adaptés du modèle des critères de contrôle de l'Institut des comptables agréés du Canada.

Contexte

Les objectifs d'ensemble de la Direction du service des incendies d'Ottawa sont :

- de réduire ou d'éliminer les pertes de vie et de biens;
- d'atténuer les risques et de mettre en œuvre la promesse du Plan Ottawa 20/20, soit mettre l'accent sur la prévention;
- d'améliorer la qualité de vie en utilisant le meilleur modèle d'intervention des casernes dans le cadre des objectifs du Plan Ottawa 20/20 présentés dans le Plan des services à la personne;

- dans le cas de désastres à grande échelle touchant la communauté, stabiliser les risques pour la vie et pour les biens.

La Direction du service des incendies d'Ottawa exploite 43 casernes de pompiers situées dans neuf districts répartis dans toute la ville d'Ottawa. Elle emploie 990 personnes en équivalents temps plein (ETP) ainsi que 400 pompiers à temps partiel qui sont des « bénévoles ». Ceux-ci reçoivent une allocation annuelle à laquelle vient s'ajouter un salaire horaire quand ils sont en service.

La *Loi sur la prévention et la protection contre l'incendie* (la *Loi*) est le principal texte législatif régissant la prestation des services d'incendie en Ontario. Elle traite, entre autres :

- des responsabilités municipales à l'égard des services de protection contre les incendies;
- du rôle et des pouvoirs du commissaire des incendies de l'Ontario;
- du pouvoir du ministre de constituer un Code de prévention des incendies;
- des droits d'entrée dans les situations d'urgence et les enquêtes sur les incendies;
- des obligations en matière d'inspections;
- des infractions et des pouvoirs en matière d'exécution; et,
- de l'emploi des pompiers et des relations de travail.

Pour assurer la conformité à la *Loi*, chaque municipalité doit se doter :

- d'une évaluation simplifiée des risques;
- d'un programme de détecteurs de fumée;
- d'un programme d'éducation et d'information du public;
- d'un programme d'inspections de prévention des incendies en cas de plainte ou de demande.

Le Code de prévention des incendies de l'Ontario est un règlement adopté en vertu de la *Loi*. Il est utilisé de pair avec le Code du bâtiment de l'Ontario. Ce Code de prévention des incendies traite de la sécurité des occupants dans les édifices déjà construits en s'efforçant d'y éliminer ou d'y contrôler les risques d'incendie, aussi bien à l'intérieur qu'à proximité, en veillant à l'entretien des systèmes y assurant la sécurité des personnes, à la mise en place d'un plan de sécurité des personnes dans ces édifices quand cela est jugé nécessaire et en imposant la remise en état de certains locaux occupés.

Principales constatations

1. La vérification du cadre de travail sur le contrôle de gestion de la Direction du service des incendies d'Ottawa a permis de relever un certain nombre de points forts, dont :
 - le SIO a réellement amélioré son efficacité depuis la fusion, en imposant, entre autres, des exigences normalisées de formation et des procédures de fonctionnement cohérentes;
 - les interrelations avec les autres fonctions connexes de la Ville ont été améliorées et sont étroites dans la majorité des cas;
 - le SIO dispose d'un programme efficace de recrutement et de formation qui lui a permis de trouver plusieurs centaines de recrues éventuelles qui attendent que des postes se libèrent au premier niveau;
 - le programme de gestion des présences récemment mis en place a permis de réduire l'absentéisme chronique;
 - la mise en œuvre d'un nouveau système d'information de gestion conçu pour venir à l'appui du Service des incendies a bien progressé;
 - le SIO procède actuellement à une évaluation complète des risques d'incendie dans toute la Ville, y compris une étude de l'emplacement des casernes qui sera utile pour réviser le modèle de prestation de services;
 - le SIO travaille à améliorer ses pratiques d'acquisition pour standardiser les équipements, simplifier les pratiques d'achat, construire des bases de données sur les stocks actuels et mettre en place un système d'offres permanentes.
2. Le cadre législatif et réglementaire actuel impose une charge beaucoup plus lourde aux conseils municipaux qui doivent structurer clairement leurs attentes et assurer leur propre surveillance des services des incendies. De nombreux conseils municipaux ont adopté pour cela un règlement spécifique, parfois appelé « règlement constitutif et de gérance, » qui définit les caractéristiques précises du service des incendies, y compris les délais d'intervention, le niveau d'éducation publique, la fréquence des inspections de prévention des incendies, etc. La Ville d'Ottawa n'a pas encore adopté de tel règlement.
3. La Ville ne dispose pas actuellement de mécanismes officiels pour informer régulièrement et de façon détaillée le Conseil sur les activités du SIO.
4. L'évaluation des risques et de l'emplacement des casernes actuellement en cours au SIO devrait avoir une portée suffisante pour permettre d'étudier les moyens d'accroître l'efficacité et de réaliser des économies, rendues possibles par l'élimination des lignes de démarcation entre les territoires d'avant la fusion. De

plus, lorsque cette évaluation sera terminée, le SIO devrait se doter d'un processus pour réévaluer régulièrement les risques d'incendie dans notre communauté.

5. En se dotant d'un programme amélioré d'inspections des biens et d'enquêtes sur les incendies, le SIO devrait s'efforcer d'utiliser ses ressources de lutte contre les incendies.
6. La direction devrait mettre en place des séances officielles de débriefage dirigés par la gestion après les interventions, auxquelles la participation serait obligatoire et qui permettraient de documenter les questions opérationnelles et les modifications recommandées. Ces séances devraient suivre une procédure standardisée pour s'assurer que toutes les questions importantes sont examinées et discutées de façon cohérente, et que les recommandations qui en découlent sont transmises aux décideurs.
7. L'évaluation de la planification stratégique et des risques du Service des incendies de la Ville devrait se pencher sur les grandes lignes du rôle du Service des incendies à l'avenir. Le concept d'un règlement constitutif et de gérance, d'évaluations de risques et l'étude de l'ensemble des rôles et des programmes assurés par le Service des incendies conduit à la notion d'un plan stratégique à long terme et consolidé. L'évaluation des risques et l'initiative sur l'emplacement des casernes qui sont actuellement en cours au SIO constituent une première étape importante de cet exercice.
8. La structure actuelle de gestion et nombre de dispositions de la convention collective nuisent à la mise en place d'un cadre de travail efficace sur le contrôle de gestion au sein du SIO. Le nombre minimal de postes de gestion, une culture qui décourage les communications efficaces entre le personnel syndiqué et les gestionnaires et un mécanisme de promotions qui empêche de sélectionner des candidats selon le principe du mérite ont eu des répercussions importantes sur la délégation efficace des pouvoirs, la supervision et la surveillance du personnel, l'affectation des ressources, la planification de la relève et le contrôle du rendement.

Recommandations

Recommandation 1

Que le règlement actuel qui s'applique au Service des incendies de l'ancienne Ville d'Ottawa, soit abrogé et que le Service des incendies d'Ottawa prépare un nouveau règlement constitutif et de gérance à soumettre à l'approbation du Conseil et présentant clairement tous les objectifs et toutes les caractéristiques importantes du Service des incendies.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et présentera au Conseil un nouveau règlement en octobre 2007.

Recommandation 2

Que le Service des incendies d'Ottawa prépare des règlements, à soumettre à l'approbation du Conseil, régissant chacune des ententes conclues concernant des interventions en dehors de leurs territoires respectifs.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, une entente d'assistance mutuelle est en vigueur avec la Ville de Kemptville. Elle l'était déjà avant la fusion. Il y a également des ententes informelles d'assistance mutuelle avec les municipalités de Clarence-Rockland, de Russell, de North Dundas et de Lanark. Chaque année, le Service des incendies achète également des services de lutte contre les incendies des municipalités de Merrickville et d'Arnprior pour les parties du territoire de la Ville qui sont plus proches de ces centres. Si l'utilisation d'un modèle d'entente est recommandée pour officialiser ces services d'assistance mutuelle, il n'est pas nécessaire d'adopter à chaque fois un règlement pour entériner ces ententes. Un rapport, qui a été approuvé par le Conseil, recommandait que la Ville conclue des ententes d'assistance mutuelle avec des municipalités précises, sous réserve de l'approbation des conditions. Là encore, un tel rapport serait entériné par un règlement adopté à la fin de la réunion du Conseil. Le Service des incendies d'Ottawa s'attend à soumettre ces ententes à l'approbation du Conseil au cours du troisième trimestre de 2007. Le Conseil municipal d'Ottawa et les conseils des municipalités environnantes concernées approuveront ces ententes.

Recommandation 3

Que le Service des incendies d'Ottawa, de concert avec l'IACSM et avec les services du commissaire aux incendies de l'Ontario, élabore un ensemble complet de mesures du rendement qui tiennent compte de façon adéquate de ses objectifs stratégiques et opérationnels afin de fournir au Conseil des renseignements adaptés sur le rendement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service de la planification municipale et de l'évaluation du rendement (SPMER) a défini des mesures du rendement que le Service des incendies a utilisées pour faire rapport l'an dernier. Un ensemble complet de mesures du rendement a également été préparé à l'intention du Service des incendies par l'IACSM. Celles-ci font actuellement l'objet de rapports transmis au Conseil dans le cadre du processus de rapports de l'IACSM qui a été mis en place. Ces mesures comprennent :

- le nombre de blessures liées aux incendies dans des résidences par 100 000 habitants (trois mesures, zones urbaines, zones rurales et toute la municipalité);
- le pourcentage de toutes les blessures liées aux incendies dans des résidences équipées d'un détecteur de fumée en état de fonctionnement (toute la municipalité);
- le taux de blessures chez les pompiers (toute la municipalité);
- le nombre de décès liés à des incendies dans des résidences par 100 000 habitants (trois mesures – zones urbaines, zones rurales et toute la municipalité);
- le taux d'incendies à des structures de résidence avec pertes par 1 000 ménages (trois mesures – zones urbaines, zones rurales et toute la municipalité);
- le taux d'incendies structurels avec pertes dans des locaux commerciaux et industriels par 1 000 propriétés (encore trois mesures);
- les coûts totaux d'exploitation du Service des incendies par habitant (opérations urbaines);
- le nombre d'incidents auxquels a répondu le Service des incendies par 1 000 habitants (zones urbaines);
- le nombre d'incendies, d'explosions et d'alarmes dans des propriétés par 1 000 habitants (zones urbaines);
- le nombre de sauvetages par 1 000 habitants (zones urbaines);
- le nombre d'appels pour raison médicale par 1 000 habitants (zones urbaines);
- le nombre d'autres incidents par 1 000 habitants (zones urbaines); et
- les coûts d'exploitation du Service des incendies par 1 000 \$ d'évaluation.

Les autres exigences de rapport, comme les délais pour aviser les casernes, sont soumis à la mise en place d'autres modules dans le Système de gestion des dossiers (SGD), prévue pour 2008. Outre les mesures imposées par l'IACSM, le Service des incendies convient de produire un rapport annuel destiné au Conseil qui analysera le rendement en regard des objectifs stratégiques et opérationnels, tels qu'ils sont cités dans la réponse de la direction à la recommandation n° 4 du vérificateur, sous réserve de l'obtention des ressources nécessaires.

Recommandation 4

Que le Service des incendies d'Ottawa élabore un mécanisme annuel de rapport pour fournir régulièrement au Conseil des renseignements sur le rendement global de la Direction en regard des objectifs et des mesures du rendement, y compris les résultats de tous les incendies importants.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service des incendies d'Ottawa fera rapport chaque année, par l'intermédiaire du Comité permanent, comme indiqué ci-dessus, y compris en faisant le point sur le rendement de la Direction et en présentant un résumé consolidé des événements majeurs de l'année précédente au cours du second trimestre de chaque année. De plus, le Service des

incendies continuera à faire rapport sur son rendement par l'intermédiaire des mécanismes actuellement en place comme le Rapport annuel de la ville, le Rapport annuel de l'IACSM et le Rapport trimestriel sur le rendement remis au Conseil.

Recommandation 5

Que le Service des incendies d'Ottawa termine l'évaluation actuelle des risques et l'étude sur l'emplacement des casernes de façon prioritaire et veille à cerner les possibilités d'amélioration de l'efficacité.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. En 2004, le Conseil a approuvé le financement d'une étude sur l'emplacement des casernes. Cette étude est en cours et est réalisée dans le cadre d'un partenariat entre le Service des incendies d'Ottawa et le Bureau du commissaire des incendies de l'Ontario. Une partie de cette étude est consacrée à une évaluation des risques encourus par la Ville d'Ottawa à partir des données dont on dispose au niveau local. Le rapport devrait être terminé au troisième trimestre de 2007 et fera état des possibilités d'amélioration de l'efficacité et des besoins du Service des incendies imputables à la croissance, définis au cours de l'étude. Le rapport fournira également suffisamment d'information au Conseil pour lui permettre d'approuver les normes d'intervention du Service des incendies en cas d'urgence, basées sur les lignes directrices publiques sur la sécurité incendie du commissaire des incendies de l'Ontario.

Recommandation 6

Lorsque l'évaluation des risques et l'étude sur l'emplacement des casernes, qui sont actuellement en cours, seront terminées, que le Service des incendies d'Ottawa mette en place un processus pour évaluer à nouveau régulièrement les risques d'incendie dans la communauté.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Lorsque l'évaluation des risques sera approuvée par le Conseil, le Service des incendies s'engagera à réviser régulièrement les risques et sera en mesure de le faire. Il se servira pour cela des informations qui auront été mises à jour (c.-à-d. densité de la population, densité des constructions, etc.). Les Lignes directrices publiques sur la sécurité incendie (04-45-03) recommandent qu'une municipalité procède tous les trois ans à une mise à jour de son évaluation des risques. Étant donné la nature automatisée de la nouvelle évaluation des risques, le Service des incendies d'Ottawa sera en mesure de mettre à jour régulièrement cette évaluation.

Recommandation 7

Que le Service des incendies d'Ottawa continue à recourir à ses pompiers pour réaliser des inspections « en service » afin d'améliorer son programme actuel d'inspections.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service des incendies d'Ottawa va continuer à recourir à ses pompiers pour procéder à des inspections « en service » dans le cadre de programmes précisément ciblés, comme il l'a fait par le passé. Le programme actuel d'inspection « en service » cible de façon prioritaire les communautés vulnérables, comme les personnes âgées. Le SIO participe aussi au programme Réveillez-vous! Procurez-vous un détecteur de fumée qui fonctionne, qui a été une grande réussite et qui a été très bien reçu dans toute la Ville. À l'avenir, d'autres programmes comme les inspections de barbecues et de cuisines sont également envisagés afin de promouvoir la sécurité des personnes dans notre communauté. Toutefois, l'utilisation de pompiers pour procéder à des inspections, pour respecter le Code, serait une solution trop coûteuse. Il faut avoir suivi une formation sérieuse au Collège des pompiers de l'Ontario pour avoir les compétences nécessaires pour procéder à des inspections visant à l'application du Code de prévention des incendies. De plus, la formation acquise doit être rafraîchie régulièrement, ce qui entraînerait des coûts de formation additionnels pour la Direction.

Recommandation 8

Que la Ville confie à nouveau la responsabilité de toutes les inspections de bornes-fontaines aux Services de gestion de l'eau potable et procède à nouveau aux inspections des bornes-fontaines sur les terrains de la Ville et sur les terrains privés sur une base de recouvrement des coûts.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette décision accélérerait l'inspection des bornes-fontaines réalisée par le Service des incendies d'Ottawa, puisqu'un dossier des inspections de bornes-fontaines serait déjà disponible dans les dossiers de la Ville.

Par le passé, les Services de gestion de l'eau potable de la Ville s'occupaient dans une certaine limite des inspections de bornes-fontaines privées sur les terrains appartenant à la Ville, mais c'était en réalité la Gestion des biens immobiliers (GBI) qui procédait à ces inspections à la suite des réductions découlant de l'Examen universel des programmes. La GBI a alors préparé un programme de maintenance préventive respectueux de la réglementation qui fournit un système de suivi efficace par le biais d'une base de données. Ce service est sous-traité et la GBI est tenue par le contrat jusqu'au 31 décembre 2007. La GBI recommande que la décision de modifier l'usage actuel soit fonction d'une analyse comparative des coûts.

Les Services de gestion de l'eau potable ne peuvent assumer la responsabilité de ces services sans disposer de ressources additionnelles. Toutefois, si le Conseil municipal leur donne l'ordre de procéder aux inspections des bornes-fontaines situées sur les terrains de la Ville et sur des terrains privés, le personnel commencera par évaluer le

niveau de service à assurer à ces bornes-fontaines privées pour garantir la pleine conformité à la réglementation et il produira un rapport présentant les besoins budgétaires, les répercussions possibles sur les responsabilités ainsi engagées et la méthode de prestation de services préférée. Le coût de ce service pourrait être recouvré en prélevant des frais (par rémunération à l'acte), comme c'était le cas auparavant.

Recommandation 9

Que le Service des incendies d'Ottawa cherche des possibilités d'améliorer le programme d'enquêtes, et entre autres :

- (a) d'établir des quarts de travail pour les enquêteurs au lieu de faire appel au temps supplémentaire et au travail sur appel, qui est l'approche actuelle;**
- (b) d'organiser un suivi avec les équipes sur le terrain dans le cadre du processus d'enquêtes.**

Réponse de la direction

(a) La Direction est favorable à l'idée d'envisager un modèle de rotation des quarts de travail pour les enquêteurs et de réaliser une analyse détaillée des coûts et des avantages de la mise en œuvre d'un éventuel plan. Toutefois, tout geste en ce sens nécessiterait d'ajouter un protocole d'entente à la convention collective et imposerait des négociations sur cette convention collective entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association).

(b) La direction est d'accord avec cette recommandation. Actuellement, il y a un suivi entre les enquêteurs et les équipes sur le terrain dans le cadre du processus d'enquête sur les incendies.

Recommandation 10

Que le Service des incendies d'Ottawa continue de recourir à ses pompiers pour mener certains types d'enquête sur des incendies afin d'améliorer le programme actuel d'enquêtes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et a appliqué une solution de la même nature au cours des dernières années.

En 2002, le modèle de prestation de services de lutte contre les incendies, approuvé par le Conseil, comportait un élément d'enquête sur les incendies qui faisait état de l'utilisation de pompiers pour mener à bien certaines enquêtes. Ce modèle avait alors abouti à recommander au Conseil que le Service des incendies augmente le nombre des incendies faisant l'objet d'une enquête poussée.

En tentant de mettre en œuvre ces recommandations, le Service des incendies d'Ottawa a signé un protocole d'entente en 2003 avec le commissaire des incendies de l'Ontario. L'entente devait permettre au Service des incendies d'Ottawa de donner

le cours provincial de « Détermination de l'origine des incendies », ce qui permettait de réduire les coûts et d'accélérer le rythme auquel les cours étaient donnés. Actuellement, environ 260 personnes ont suivi le cours d'enquêteur sur les incendies à divers niveaux, ce qui permet au Service des incendies d'Ottawa de se conformer à la législation puisque tous les incendies font maintenant l'objet d'une enquête. Nos enquêteurs sur les incendies, qui ont suivi une formation poussée, peuvent ainsi se concentrer sur les cas d'incendies d'origine volontaire, qui font appel à nos partenaires des services d'application de la loi. Cela a fait grimper le nombre d'enquêtes poussées. Le Service des incendies a l'intention de faire suivre à tous les pompiers de première ligne le cours de base au cours des années à venir.

Assurer une formation complète d'enquêteur à l'ensemble du personnel de première ligne serait trop coûteux du fait des vastes exigences de formation étalées sur plusieurs années qui imposent non seulement d'aller au Collège des pompiers de l'Ontario mais également de suivre un cours de deux semaines exigé par le NFPA 921 et de suivre la formation à l'étranger assurée par les services de police de l'Ontario.

Recommandation 11

Que le Service des incendies d'Ottawa poursuive la préparation d'un programme d'éducation du public sur les fausses alertes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service des incendies fera rapport au cours du quatrième trimestre de 2007 au Comité permanent après avoir procédé à l'examen de suivi des constatations des municipalités comparables qui ont récemment mis en œuvre des programmes de fausses alertes afin de déterminer la faisabilité de la mise en place d'un tel programme à Ottawa.

Recommandation 12

Que le Service des incendies d'Ottawa mette en place un processus officiel de débriefage des incidents dirigé par la direction, y compris un modèle standard pour la discussion et la documentation de toutes les constatations et de toutes les recommandations, et que des rapports sur les résultats soient présentés à la haute direction pour tous les incidents majeurs.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les séances actuelles de débriefage à la suite des incidents se tiennent actuellement au niveau opérationnel de l'organisation qui convient en fonction de la gravité de l'incident. La structure organisationnelle du Service des incendies est la suivante : directeur du Service des incendies, chefs adjoints du Service des incendies, chefs de peloton, chefs de district, capitaines, lieutenants et pompiers. Le commandant présent sur le lieu de l'incident

sera un capitaine, un chef de district ou un chef de peloton, selon la gravité de l'incident. C'est le plus haut responsable sur place à la suite d'un appel et c'est donc lui qui est le mieux en mesure de gérer la séance de débriefage, puisqu'il était présent à l'incident et y a participé. Les commentaires recueillis lors de la séance de débriefage sont ensuite transmis au directeur du Service des incendies et au chef adjoint du Service des incendies (gestion) en appliquant toute une gamme de processus officiels. L'équipe de direction fixe ensuite les modifications à apporter au niveau stratégique comme celles concernant la coordination avec d'autres services de la Ville, les tactiques, la politique et les procédures nécessaires pour faire face aux faiblesses relevées lors de la séance de débriefage afin de tenter d'être mieux préparés à l'avenir. La direction du Service des incendies peut demander et recevoir (et elle le fait) des renseignements additionnels sur tout incident afin de formuler les recommandations nécessaires pour l'amélioration des services.

Le processus de débriefage du Service des incendies d'Ottawa est le suivant :

- Le commandant présent sur le lieu de l'incident remplit un formulaire, qui précise l'heure de l'incident, les dommages, le nom des blessés et les équipements utilisés. Il le remet au Bureau du peloton qui signe le formulaire et le transmet à tous les chefs adjoints et au directeur du Service des incendies.
- Un chef adjoint du Service des incendies est présent pour les incendies ayant nécessité trois alertes (incendies nécessitant huit camions à pompe, trois camions à échelle, un camion de sauvetage lourd et des véhicules de soutien additionnels dans le secteur d'une bouche d'incendie) ou plus importants.
- Pour tous les incendies de ce niveau (trois alertes) ou supérieur, le chef de peloton rencontre le chef adjoint pour procéder à une analyse critique de la gestion de l'incident.
- Une séance officielle de débriefage de l'incident est organisée au cours du quart de travail suivant avec la plupart des casernes ayant participé à la première intervention, à laquelle assistent également le répartiteur qui a reçu l'appel et l'enquêteur, s'il est disponible.
- Les recommandations des commandants présents sur le lieu de l'incident sont discutées lors de la réunion mensuelle des chefs de peloton et des chefs adjoints, dans le cas d'incendies importants.
- Des rapports d'incident sont remplis dans les cas d'incendies majeurs par les commandants présents sur place, qui formulent des recommandations concernant l'équipement, l'intervention et la tactique.
- Tous les agents de sécurité remplissent un rapport sur tous les « feux en cours ». Tout rapport faisant état de problèmes ou de questions est présenté au chef adjoint des Opérations aux fins de suivi.
- Les questions provenant des rapports d'incident sont étudiées par le Comité de la santé et de la sécurité, coprésidé par le chef adjoint de la Prévention et de la Formation, pour en discuter et proposer des mesures. Ces mesures sont ensuite

soumises à l'équipe de direction par le coprésident du Comité afin d'être mises en œuvre.

Recommandation 13

Que le Service des incendies d'Ottawa prépare un plan stratégique consolidé à long terme qui définit son rôle à venir et sa stratégie concernant les types de ressources, de formation et de compétences qui seront nécessaires à l'avenir pour assurer le mieux possible la sécurité du public.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service des incendies d'Ottawa en est aux premières étapes de cette planification et a commencé à préparer un modèle et une approche pour les prochaines étapes de la planification à plus long terme qui devraient être terminées en 2008.

Recommandation 14

Que le Service des incendies d'Ottawa révise sa structure de gestion en créant des postes de gestion additionnels relevant du poste de chef adjoint en utilisant les postes vacants actuellement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord, en principe, avec la recommandation. La Direction du service des incendies d'Ottawa reconnaît qu'il faut créer des postes de gestion relevant du poste de chef adjoint, mais la question est actuellement à l'étude devant un conseil d'arbitrage relativement à la convention collective conclue entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association).

Recommandation 15

Que le Service des incendies d'Ottawa étudie d'autres possibilités pour réviser sa structure de gestion, y compris :

- (a) affecter des chefs de peloton à des horaires réguliers non soumis à des quarts de travail;**
- (b) échanger les postes actuels de chef de secteur rural qui ne sont pas syndiqués avec les postes actuels de chef de peloton.**

Réponse de la direction

(a) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La convention collective conclue entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association) et la *Loi sur la prévention et la protection contre l'incendie* prescrit les heures de travail et les quarts de travail dans les Services de lutte contre les incendies. En conséquence, il ne serait pas possible d'affecter ces personnes à des horaires non soumis à des quarts. Retirer les postes du

niveau d'un peloton nécessiterait le consentement du syndicat des pompiers, et c'est une question qui relèverait de la négociation collective. Ensuite, il est important de signaler qu'un chef de peloton est la personne seule responsable de chacun des quatre pelotons 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Ce sont les personnes ayant les plus hautes responsabilités qui soient en service à l'échelle de la Ville, y compris dans les régions rurales, en l'absence de la direction du Service des incendies, pour assurer des services de surveillance au nom de la Ville. Si la direction reconnaît, conformément à la recommandation n° 14 du vérificateur, qu'il faudrait davantage de postes de gestion, les opérations nécessitent une surveillance au niveau des chefs de peloton 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, le Service des incendies d'Ottawa fait appel aux services d'environ 400 pompiers volontaires. Lors de la fusion, après une étude attentive, il a été décidé de créer des postes de gestion des zones rurales qui ne relevaient pas d'une unité de négociation. Les postes de chefs de secteur rural sont des postes uniques dont les titulaires gèrent le recrutement, la formation, le maintien en poste, la surveillance et la cessation d'emploi des pompiers bénévoles (non syndiqués). Leur travail n'est pas traditionnel de par sa nature puisqu'ils s'occupent des opérations tout en assurant les liaisons entre la collectivité desservie et le Service des incendies d'Ottawa. Leurs heures de travail sont irrégulières par définition puisqu'ils doivent suivre des formations et réaliser d'autres travaux le soir ou les fins de semaine, lorsque les bénévoles sont disponibles après leurs heures normales de travail. Ce type précis d'emploi ne cadre pas avec la convention collective conclue entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association) et il faut que les postes de chef des secteurs ruraux continuent à être des postes de direction et de professionnels exemptés.

Recommandation 16

Que la Ville réaffecte ses spécialistes en relations de travail afin de fournir un soutien additionnel au SIO.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction des Relations de travail est d'accord en principe avec la recommandation, mais les contraintes en matière de ressources empêchent de prendre quelque mesure que ce soit pour l'instant.

Recommandation 17

Que le Service des incendies d'Ottawa définisse un ensemble de compétences de base pour tous les postes d'officier et les intègre aux exigences des postes afin de faciliter les promotions au mérite et la planification de la relève.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Il est important de signaler que l'intégration des compétences aux exigences d'un emploi nécessitera une concession majeure dans les dispositions de la convention collective conclue entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association), qui continue à privilégier les promotions à l'ancienneté plutôt qu'au mérite. En conséquence, pour améliorer le système professionnel de cette manière, il faudra procéder à une révision de la convention collective. Dans l'intervalle, la direction du Service des incendies estime que l'identification des compétences de base pour ses divers types d'emploi permettra au Service d'assurer la formation à ces compétences de base pour veiller à ce que, même si les promotions se font actuellement dans une large mesure en fonction de l'ancienneté, le personnel ait acquis les compétences nécessaires pour faire le travail. Pour mettre en œuvre cette recommandation, il faudra un appui important et les compétences du Centre d'expertise des Services aux employés.

Recommandation 18

Que le Service des incendies d'Ottawa :

- (a) examine les processus opérationnels liés aux modalités de rapport sur les incidents afin de s'assurer que toutes les informations nécessaires sont recueillies de façon aussi efficiente et efficace que possible;**
- (b) étudie la possibilité de consolider ses activités concernant les systèmes d'information à l'échelle de la Direction;**
- (c) de concert avec les Services aux employés, intègre la liste de paie des bénévoles au système de paie de la Ville.**

Réponse de la direction

(a) La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service des incendies a lancé un examen des processus opérationnels concernant les modalités de rapport sur les incidents pour tenter d'améliorer le processus afin de recueillir l'information nécessaire et de contribuer à en assurer la précision.

(b) La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service des incendies d'Ottawa envisage de consolider l'information à l'échelle de la Direction avec la mise en œuvre complète de tous les modules du SGD prévue pour 2009.

(c) La direction est d'accord avec cette recommandation. La Ville étudie actuellement d'autres solutions pour la paie des pompiers bénévoles.

Recommandation 19

Que les Services communautaires et de protection étudient la possibilité :

- (a) d'intégrer les activités d'information de gestion;**
- (b) consolider les activités de son centre de communications à l'échelle du Service.**

Réponse de la direction

(a) La direction est d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, le Service des incendies d'Ottawa a mis en œuvre cinq modules du SGD qui sont les rapports sur les incidents, la prévention (module inspections / immobiliers), la formation, le personnel et les permis. Le module actuellement mis en œuvre est celui de la gestion des biens et de l'entretien préventif, les premières réunions portant sur la mise en œuvre du module de tableau de service, qui devrait être opérationnel dans les 24 prochains mois. Lorsque cette information sera disponible, le Service des incendies pourra fournir des rapports sur le rendement en regard des normes en la matière en plus des rapports actuellement produits, conformément aux recommandations 3 et 4 du Vérificateur. Cette information pourrait faire l'objet de rapports à l'échelle de la Direction au cours du premier trimestre de 2008.

(b) La direction n'est pas d'accord avec la recommandation.

Un rapport de consultant préparé lors de la fusion a recommandé que les Services d'urgence envisagent d'implanter leurs centres de communications au même endroit. Toutefois, l'évaluation des coûts préliminaires d'un tel regroupement des centres de communication s'est avérée considérable et dépassait de beaucoup les avantages que la Ville en aurait probablement retiré. Un avantage important de la consolidation des centres de communications est la possibilité de partager l'information. Cet objectif a été atteint en mettant en œuvre le nouveau système Fire CAD, qui est le même que celui utilisé par la Police d'Ottawa et les deux services peuvent maintenant échanger l'information et les ressources quand il y a lieu. C'est le ministère de la Santé et des soins de longue durée qui exerce le contrôle du Centre de communications paramédicales, même s'il est géré par la Ville d'Ottawa en vertu d'un contrat avec la province. En conséquence, toute modification des activités du Centre nécessite l'approbation de la province. Certaines améliorations ont été apportées à l'échange d'informations avec la mise en œuvre limitée d'un système municipal de liaisons radio pour les services paramédicaux. De plus, la technologie actuelle permet une prestation continue de services aux citoyens d'Ottawa grâce au système 911 exploité à contrat par le Service de police d'Ottawa.

Enfin, un examen comparatif récent de sept services de règlements dans la Province a révélé que l'installation de services de répartition réglementés dans les mêmes locaux que d'autres services de la Ville n'est pas une pratique conseillée.

Recommandation 20

Que le Service des incendies d'Ottawa poursuive la mise en œuvre de son module de tableau de service sur une base prioritaire et veille à ce que le personnel suive l'orientation et la formation nécessaires afin d'assurer l'acceptation et l'utilisation du tableau.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La mise en œuvre du module de tableau de service au sein du SGD est prévue pour le 31 décembre 2008. Afin de terminer la mise en œuvre de ce module, le service des incendies devra :

- mettre à jour la version du SGD en passant de la version 4.2 à la version 6.0 (on prévoit que cela prendra un an et qu'il faudra avoir des ressources en TI) puisque FSM publie actuellement la version 6.0.
- embaucher une équipe de projet et de consultants pour former le personnel et résoudre les questions qui apparaîtront. Un plan de travail est en cours de préparation.

Il faudra un ETP pour gérer ce projet sur une base continue.

Conclusion

Le SIO travaille dans un certain nombre de secteurs pour améliorer l'efficacité et ses activités. Les besoins en formation ont été normalisés et des procédures de fonctionnement communes définies. De plus, la réalisation d'une évaluation complète des risques et d'une étude sur l'emplacement des casernes, et la mise en œuvre d'un nouveau système d'information de gestion, sont deux des principales initiatives actuellement en cours.

Il reste cependant des secteurs auxquels il faut prêter attention. La structure actuelle de gestion et nombre des dispositions actuelles de la convention collective empêchent de s'assurer qu'on dispose d'un cadre de contrôle de gestion efficace au sein du SIO. Le nombre minimal de postes de gestion, une culture qui décourage les communications efficaces entre le personnel syndiqué et les gestionnaires et un mécanisme de promotions qui empêche de sélectionner les candidats selon le principe du mérite ont eu des répercussions importantes sur la délégation efficace des pouvoirs, la supervision et la surveillance du personnel, l'affectation des ressources, la planification de la relève et le contrôle du rendement.

Avec les restrictions lourdes imposées par le contexte actuel aux prises de décision de la direction, la ligne entre la protection de la sécurité du public et la protection d'un mode de fonctionnement bien établi est devenue de plus en plus floue. En laissant de côté les préoccupations de la direction, il est difficile de voir comment il serait financièrement possible de conserver l'approche actuelle dans un avenir proche. C'est peut-être le moment qui convient pour que la Ville d'Ottawa tente de résoudre ces questions.

L'élaboration d'un règlement constitutif et de gestion définissant clairement les attentes du Conseil, un programme proactif d'évaluation des risques définissant la meilleure utilisation des ressources disponibles pour assurer la sécurité du public, des approches innovatrices pour utiliser les ressources disponibles et la révision de la structure de

gestion actuelle, la conception d'un plan stratégique consolidé à long terme qui lie ensemble ces concepts et les stratégies permettront peut-être d'éliminer certaines des contraintes actuelles à un contrôle efficace de la gestion et de réorganiser le Service des incendies pour qu'il corresponde mieux aux réalités et aux besoins actuels.

Remerciements

Nous sommes reconnaissants à la direction pour la collaboration et l'aide qu'elle a apportées à l'équipe de vérification.

Les conseils et l'aide fournis par le personnel du commissaire des incendies de l'Ontario se sont avérés particulièrement précieux pour notre analyse.

3.4 Vérification de la Direction des services du bâtiment

SOMMAIRE

Introduction

La vérification de la Direction des services du bâtiment (DSB) a été incluse dans le Plan de vérification du vérificateur général de la Ville d'Ottawa de 2006 qui a été présenté au Conseil le 15 décembre 2004. La vérification avait pour objet d'examiner tous les aspects de la DSB de la Ville d'Ottawa, y compris les examens des plans, l'émission des permis de construction, les inspections et la mise en application des lois et règlements.

Contexte

La DSB était une des quatre directions relevant du directeur municipal adjoint, Urbanisme, Transport en commun, Environnement. La DSB a pour responsabilité de s'assurer que les nouveaux projets de construction répondent aux exigences en matière de santé, de sécurité et de suffisance structurelle du *Code du bâtiment de l'Ontario* (CBO) et d'autres lois pertinentes, ainsi que de gérer efficacement les risques inhérents à l'administration et à l'application du CBO. Pour 2006, la DSB compte 175,25 employés équivalents à temps plein (ETP), soit 166 employés à temps plein et 9,25 employés temporaires (étudiants occupant un emploi d'été). Des 166 ETP, 42 sont actuellement vacants. La plupart des employés de la DSB travaillent à la Place-Ben-Franklin; les autres partagent des locaux avec les employés des Services à la clientèle, en grande partie au 110, rue Laurier et aux bureaux de Kanata et de Cumberland et périodiquement dans les trois bureaux ruraux des Services à la clientèle.

Les trois principales unités organisationnelles de la DSB sont :

- (i) Permis de construction – Examens et approbations des plans
- (ii) Permis de construction – Inspections et mise en application
- (iii) Intégration juridique et des services

Le tableau ci-après résume les activités de la DSB liées au activité d'émission des permis de construction et aux inspections pour 2004 et 2005 :

Année	Permis émis	Inspections réalisées
2004	8 539	82 759
2005	7 646	79 944

Objectifs généraux de la DSB :

- Aider les propriétaires fonciers et l'industrie de l'aménagement à s'assurer que les travaux de construction d'immeubles répondent aux exigences en matière de santé, de sécurité et de suffisance structurelle du CBO et d'autres lois pertinentes;
- Examiner les demandes de permis de clôture de piscine, émettre des permis et réaliser des inspections de sécurité;
- Examiner et approuver les demandes de panneaux permanents sur des terrains privés;
- Attribuer des adresses municipales; et
- Présenter des rapports de conformité exacts et en temps opportun, fournir des lettres d'approbation aux agences, diffuser des ententes d'aménagement et donner accès à des dossiers et à des documents concernant les permis de construction.

Les lois récentes ont profondément changé le rôle de la DSB et de ses clients et ont entraîné de nouvelles exigences pour le fonctionnement de la DSB. Parmi les changements clés, mentionnons les exigences relatives à l'établissement de politiques opérationnelles pour les agents du bâtiment, les exigences relatives à l'accréditation des employés de la DSB, les délais d'exécution prescrits dans le cadre desquels les décisions doivent être prises sur la délivrance de permis de construction et les avis et les inspections obligatoires au cours des étapes clés des travaux de construction.

Vérification – Portée et approche

Notre vérification comprenait un examen de la DSB en ce qui concerne :

- sa conformité aux exigences réglementaires;
- ses résultats financiers d'exploitation par rapport aux plans à court et à plus long terme;
- ses systèmes et ses contrôles financiers par rapport aux critères énoncés, afin de permettre un enregistrement et une reddition de comptes adéquats en ce qui concerne la perception de recettes et le recouvrement des coûts; et
- son rendement, y compris ses pratiques de gestion et ses buts et ses objectifs liés au contrôle et à la reddition de comptes par rapport aux critères énoncés, afin d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et l'économie de ses activités actuelles.

La vérification a aussi pris en compte la pertinence du soutien apporté par les centres d'expertise de la Ville d'Ottawa à l'égard des fonctions de base de la DSB, mais elle n'a pas pris en considération le fonctionnement des centres d'expertise ou les activités d'autres groupes offrant des services à la DSB.

Nous nous sommes inspirés de travaux réalisés par des professionnels de l'industrie, des associations professionnelles et les municipalités de London et de Mississauga pour déterminer les principales pratiques qui demeurent pertinentes malgré les modifications apportées à la loi ou qui surgissent à mesure que de nouveaux besoins

sont comblés. Nous avons également examiné les dossiers des permis et inspections et évalué la DSB en fonction des critères indiqués ci-après.

Objectifs et critères de la vérification

La vérification visait à fournir une évaluation indépendante et objective de la DSB et à évaluer les éléments suivants :

Objectifs de la vérification	Critères de la vérification
Respect du CBO – pour déterminer si la DSB se conforme au CBO.	Les qualifications du personnel sont conformes aux exigences législatives.
	Les règlements municipaux sur les bâtiments mettent en œuvre le cadre législatif.
	Le processus d'examen des permis respecte la norme de diligence pertinente.
	Le processus d'inspection respecte le CBO, les politiques municipales et la norme de diligence.
	Les droits et frais d'obtention de permis sont conformes aux paramètres législatifs.
Pratiques et processus de gestion financière – pour déterminer si des pratiques et des processus de gestion financière sont en place.	Des politiques et des procédures sont en place pour s'assurer que les droits liés aux demandes sont correctement calculés et imputés.
	Le rendement financier est correctement budgétisé et contrôlé, et les dépenses sont modifiées au besoin.
Pratiques et processus de surveillance et d'établissement de rapports en matière de rendement – pour déterminer si des pratiques et des processus de surveillance et d'établissement de rapports en matière de rendement sont en place pour évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité des activités actuelles.	Le rendement est mesuré en fonction des résultats désirés, et les résultats servent à l'amélioration des activités.
	Les Services du bâtiment servent efficacement leurs clients.
	Les activités sont efficaces et efficaces.

Sommaire des constatations et des recommandations

La présente section résume les constatations et les recommandations relatives à chacun des objectifs de la vérification. En général, nous avons conclu que la DSB a respecté un grand nombre des exigences prioritaires découlant des révisions apportées au CBO et semble répondre aux besoins de ses clients. Des entrevues ont permis d'établir que la DSB travaille efficacement avec les autres directions et les fournisseurs de services au sein de la ville en ce qui concerne la coordination et la communication de ses activités et que les employés de la DSB sont diligents, compétents et soucieux du service à la clientèle. En outre, nous avons conclu que la DSB s'est montrée proactive dans l'examen et la transformation de ses pratiques et de ses processus de gestion pour augmenter son efficacité et son efficacité. En gros, la DSB a su adapter sa prestation de services aux nouvelles exigences. Cependant, il reste à aborder certains aspects importants du processus de changement. Les recommandations portent sur ces domaines.

Objectif de vérification n° 1 – Déterminer si la DSB respecte le CBO

Constatations

D'importants changements apportés au système de réglementation de la construction de bâtiments de l'Ontario, énoncés dans les modifications à la *Loi sur le code du bâtiment de 1992*, sont entrés en vigueur au cours des deux dernières années. Les révisions mettent en évidence le rôle du chef du bâtiment et comprennent l'établissement de politiques opérationnelles pour la mise en application de la *Loi* et du *Code du bâtiment* et la coordination et la surveillance de leur mise en application. Si la *Loi sur le code du bâtiment* énonce les obligations de la DSB, c'est le potentiel de responsabilité qui détermine la façon de s'en acquitter, et la gestion des risques de responsabilité est une préoccupation importante.

La norme de diligence que doivent appliquer les agents du bâtiment dans le cadre de leurs inspections constitue une préoccupation importante par rapport aux nouvelles exigences. La DSB a adopté une approche novatrice comportant des frais d'inspection remboursables et un objectif de réponse le même jour pour les demandes d'inspection, afin de réduire au minimum le gaspillage des efforts consacrés aux inspections. Tant la Ville de Mississauga que la Ville de London ont mis en œuvre l'objectif de délai d'exécution de 48 heures, imposé par la loi, pour les inspections obligatoires afin de réduire la charge de travail. Si le résultat à Ottawa est un service amélioré offert à l'industrie, il y a la crainte que la qualité du service puisse être compromise compte tenu des niveaux de dotation actuels et de la demande d'inspections. Voici des domaines dans lesquels d'autres améliorations sont nécessaires :

- Nous sommes conscients des efforts énormes déployés pour respecter les délais d'exécution prescrits concernant les demandes de permis et les inspections des bâtiments. Cependant, il n'existe pas actuellement de mécanisme de reddition de comptes sur les mesures du rendement pour évaluer le niveau réel de conformité.
- Les inspecteurs effectuent des heures supplémentaires pour terminer les inspections à l'intérieur du délai d'exécution visé de 24 heures, ce qui donne lieu à des demandes de congé lié au stress de la part d'employés, à un risque de services de piètre qualité et à des ressources inadéquates pour s'attaquer à des questions accessoires.
- Si la gestion des risques n'est manifestement pas une composante précise du CBO, elle représente un thème dominant pour les révisions requises au *Code* et un facteur clé dans la prise de décisions au sein de la DSB. La stratégie actuelle de gestion des risques de la DSB est désuète. La question des risques a été abordée pour la dernière fois dans l'évaluation des risques réalisée en 1999 pour l'ancienne Ville d'Ottawa, qui renfermait des énoncés de principe opérationnels établis précis. Cette évaluation n'a pas toutefois été mise à jour depuis la fusion et, plus important encore, depuis que les nouvelles dispositions de la *Loi sur le code du bâtiment* sont entrées en vigueur.

- Les Services d'inspection des bâtiments ont préparé un manuel intitulé « Politiques, Lignes directrices et Normes », qui aide tous les inspecteurs à assurer la cohérence et la rigueur des inspections. Des documents similaires n'existent pas pour toutes les fonctions d'examen des plans, et ceux qui existent sont antérieurs au nouveau CBO. En outre, ces documents ne découlent pas d'un énoncé de principe général sur la gestion des risques approuvé par le Conseil.
- À l'heure actuelle, des politiques et des procédures ne sont pas en place pour l'utilisation et l'approbation d'équivalents. Par ailleurs, les mécanismes pour l'analyse des précédents et des décisions prises sur l'approbation d'équivalents ne sont attestés par aucun document.
- Si elles ne sont pas obligatoires en vertu du CBO, les politiques et les procédures visant la Division de l'intégration juridique et des services n'ont pas été officiellement documentées.

Recommandation 1

Que la DSB examine, évalue, hiérarchise et documente de manière officielle ses risques importants, passe en revue la stratégie de gestion des risques et s'assure que les employés reçoivent une formation sur la stratégie de gestion des risques sitôt cette dernière adoptée. Il faudrait réaliser plus souvent une évaluation des risques, en particulier lorsque surviennent des changements stratégiques, législatifs, réglementaires et/ou des changements découlant de décisions judiciaires. La stratégie de gestion des risques doit inclure des politiques opérationnelles révisées pour l'application de la Loi dans les domaines des inspections et des approbations de permis et être élaborée en collaboration avec les services juridiques.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Un examen officiel de la Politique sur la gestion des risques est prévu pour 2007, à la suite de la mise en œuvre de la *Loi modifiant des lois en ce qui concerne le code du bâtiment*, appelée projet de loi 124 (1^{er} janvier 2006) ainsi que du nouveau *Code du bâtiment* et du code axé sur les objectifs (1^{er} janvier 2007). Suivront la mise à jour des politiques, des procédures et des lignes directrices de la DSB ainsi que la formation sur la gestion des risques à l'intention des employés de la DSB. Ces activités devraient prendre fin au quatrième trimestre de 2008.

Recommandation 2

Que la DSB envisage de documenter ses politiques et procédures pour les activités essentielles entreprises au sein de la Division de l'intégration juridique et des services.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Une attention particulière sera accordée à l'achèvement de la documentation des politiques et procédures relatives au traitement des permis de construction et à l'application de la *Loi sur le code du bâtiment* et du CBO. L'élaboration du processus d'Intégration juridique et des services est en grande partie achevée, et les politiques et procédures sont en cours de documentation/d'élaboration. Il s'agit d'un travail en cours, étant donné que les ressources ont été consacrées avant tout à des activités obligatoires, soit le traitement des permis de construction et l'application de la *Loi sur le code du bâtiment* et du CBO. Cette initiative prendra fin d'ici le premier trimestre de 2009.

Objectif de vérification n° 2 – Déterminer si des pratiques et des politiques de gestion financière sont en place

Constatations

Dans le cadre de son mandat, la DSB doit imputer des frais correspondant à ses coûts associés à l'application du *Code du bâtiment*. Par conséquent, il est prévu que la DSB doit recouvrer ses coûts pour soutenir les activités. Les difficultés augmentent en raison du fait que les dépenses sont largement attribuables aux coûts de dotation en personnel et qu'elles sont essentiellement fixes à court terme. Cependant, les revenus sont variables et sont touchés par des facteurs externes et autres facteurs cycliques sur lesquels la DSB n'a aucune prise.

En 2005, afin d'écartier ces préoccupations et d'aider la DSB à respecter ses obligations financières, trois fonds de réserve distincts ont été établis pour effectuer les achats d'immobilisations, assurer une protection contre les litiges et stabiliser les revenus. Ces fonds sont à l'usage exclusif de la DSB. La Ville de London et la Ville de Mississauga ont également établi des fonds de réserve.

En particulier, nous avons observé que la régularisation des dépenses est compliquée par la fluctuation des volumes, l'importance des salaires et des avantages sociaux en tant que catégorie de dépenses majeures et la difficulté à recruter des personnes qualifiées. Cependant, la création des fonds de réserve assure une certaine protection pour la DSB dans l'éventualité d'une baisse des volumes et/ou d'un paiement de dommages-intérêts ordonné par un tribunal. Le budget de fonctionnement annuel de la DSB est d'environ 11 millions de dollars, mais le fonds de réserve agrégat, évalué actuellement à environ 2,2 millions de dollars, ne suffit pas pour supporter les coûts de fonctionnement actuels.

Recommandation 3

Que la DSB envisage les options portant sur l'établissement des fonds de réserve dès que possible.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le rapport présenté au Conseil intitulé « Modifications des règlements sur le bâtiment – Répercussions de la *Loi modifiant des lois en ce qui concerne le code du bâtiment* et Règlement de l'Ontario 305/03 » (ACS2005-PGM-BLD-0010), la direction de la DSB a proposé de maintenir le tarif des permis de construction (qui représentent une valeur de 13,50 \$ par tranche de 1 000 \$) pour permettre un taux accéléré de versement des revenus excédentaires dans les fonds de réserve au cours des cinq prochaines années. À la fin de 2005, 2,2 millions de dollars en revenus excédentaires ont été versés dans les fonds de réserve. Pour la fin de 2006, un versement plus important sera possible en raison de taux de vacance plus élevés que prévu et de coûts d'impartition plus bas.

Recommandation 4

Que la DSB tienne un registre des réclamations par voie de litige en cours qui pourraient se traduire par des dommages-intérêts dus par la Ville et contrôle l'exposition probable à ces réclamations par rapport au solde des fonds de réserve.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Elle entend y donner suite après la mise à jour et l'adoption de la Politique sur la gestion des risques. Cette initiative prendra fin d'ici le quatrième trimestre de 2008.

Objectif de vérification n° 3 – Déterminer si les mécanismes de surveillance du rendement et de production de rapports connexes sont en place pour évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficience des activités actuelles

Constatations

Le nouveau CBO a reconnu que la mesure du rendement est un outil de gestion utile et a intégré plusieurs indicateurs quantitatifs à ses exigences. La DSB a donné suite à certaines exigences du CBO relatives au mesure de rendement en saisissant des données sur les délais d'exécution, mais s'est surtout efforcée d'élaborer le nouveau modèle de prestation de services et de répondre à d'autres exigences importantes de la *Loi sur le code du bâtiment* révisée.

Les nouveaux délais d'exécution législatifs et d'autres exigences sur l'émission de permis de construction et la réalisation des inspections connexes ont nécessité une augmentation des niveaux de dotation en personnel. Dans le passé, la DSB a compté sur les services d'entrepreneurs durant les périodes de pointe et/ou sur d'anciens employés de la DSB. Cependant, les exigences législatives liées à l'accréditation et aux assurances ont dans les faits éliminé ces options. En outre, la concurrence provenant de l'industrie de la construction, qui exige également les mêmes qualifications pour la préparation des demandes de permis de construction, suscite des difficultés supplémentaires en matière de recrutement externe. Par ailleurs, l'échelle salariale des inspecteurs et des

examineurs semble être un facteur qui dissuade des candidats potentiels de postuler un emploi au sein de la DSB. Enfin, un grand nombre d'employés d'expérience devraient prendre leur retraite en 2008.

Une analyse comparative des activités de la Ville de Mississauga et de celles de la Ville de London a permis d'établir que ces deux municipalités ont amélioré leur système de mesure du rendement et ont produit des rapports hebdomadaires en matière de rendement sur les délais d'exécution pour le traitement des permis. Ces rapports sont accessibles au public. De plus, les deux villes ont mis en œuvre des initiatives visant à accroître la prestation de services électroniques.

En particulier, nous avons observé ce qui suit :

- Des données sont déclarées sur les volumes de permis de construction et la valeur connexe des activités de construction, et il y a des systèmes en place pour saisir des données sur les délais d'exécution, conformément aux nouvelles mesures législatives. Cependant, il n'existe pas actuellement de mécanisme pour rendre compte de l'efficacité et de l'efficacité des délais d'exécution législatifs.
- Plusieurs employés travaillant depuis longtemps à la DSB possèdent beaucoup de connaissances de l'organisation et comprennent à fond leurs tâches et celles des autres, compte tenu de leur niveau de familiarité avec les procédures et les mesures adoptées. Cependant, certaines politiques et des procédures connexes ne sont pas documentées. (Voir Objectif de vérification n° 1 - Déterminer si la DSB respecte le CBO pour discussion complémentaire.)
- D'importants efforts ont été consacrés à l'établissement de relations efficaces entre la DSB et les autres directions et services avec lesquels elle fait affaire, en particulier les Services des règlements municipaux et la Direction de l'approbation des demandes d'aménagement et d'infrastructure. Cependant, ces procédures n'ont pas été bien documentées.
- Il manque de ressources au sein de la DSB pour continuer à gérer efficacement la charge de travail. À l'heure actuelle, la DSB compte environ 42 postes à temps plein vacants. La DSB éprouve des difficultés à recruter des personnes qui répondent aux nouvelles exigences législatives et ne semble pas avoir élaboré ni documenté une stratégie d'atténuation des risques liés au recrutement et au maintien en poste.

Recommandation 5

Que la DSB concentre ses efforts sur l'élaboration de mesures du rendement qui englobent les résultats relatifs à la conformité législative, au service à la clientèle, à l'efficacité et l'efficacité, ainsi que sur le développement de la capacité à rendre compte de ces mesures. Les résultats de ces mesures seront affichés dans des endroits publics. Si la DSB devrait continuer à travailler avec les Services de technologie de l'information à cet égard, elle devrait également renforcer sa capacité interne à faire

des requêtes et à rendre compte de données dans MAP (le système informatisé de gestion de l'information de la Ville).

Réponses de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Parallèlement à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouveaux processus d'affaires découlant du projet de loi 124 et des changements apportés au MAP (le système informatisé de gestion de la Ville), la direction de la DSB développe sa capacité de faire rapport sur le rendement de la DSB en regard des délais d'exécution obligatoires et à d'autres services et activités. Le projet 1085 des Services de la technologie de l'information – Rendement des services du bâtiment tire à sa fin et permettra de fournir des données de rapport sur le rendement de la DSB en regard des délais d'exécution obligatoires relatifs aux décisions. Ce projet est prévu pour le premier trimestre de 2007, afin qu'il coïncide avec le délai d'exécution de l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario et avec le premier rapport annuel qui sera présenté par la DSB conformément à la *Loi sur le code du bâtiment* le 1^{er} avril 2007.

Le suivi du rendement des inspections par rapport au délai d'exécution obligatoire nécessite l'élaboration et la mise en œuvre d'une technologie à distance et d'autres améliorations au MAP, l'objet de la recommandation 8 (ci-dessous).

Recommandation 6

Que la DSB élabore des plans et développe ceux-ci de manière continue pour assurer une utilisation efficace de la technologie, y compris des dispositifs portatifs et le traitement électronique des demandes, conformément aux technologies en évolution.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. En 2003, la DSB a entrepris une analyse des processus d'affaires portant sur ces procédures et activités liées au traitement des permis de construction et à l'application de la *Loi sur le code du bâtiment* et du CBO. L'évaluation prévoyait l'établissement du projet Fondation, dans le cadre duquel ont été cernés les changements aux processus et les améliorations au MAP qui permettraient de simplifier les processus et de mettre en œuvre la *Loi modifiant des lois en ce qui concerne le code du bâtiment*. Le projet Fondation a servi de modèle à un certain nombre de projets de TI qui sont en cours depuis 2004. À mesure qu'évolue la technologie, la DSB procédera à l'examen, à l'évaluation (analyse de rentabilisation) et à l'essai de nouvelles technologies pour déterminer leur capacité d'aider la DSB à respecter les responsabilités législatives et à augmenter l'efficacité.

Recommandation 7

Que la DSB élabore un plan de ressources humaines pour écarter les difficultés éprouvées dans le recrutement et le maintien en poste de personnes qualifiées en vertu de la nouvelle *Loi sur le code du bâtiment*. En outre, le plan de ressources

humaines devrait inclure des initiatives officielles de planification de la relève pour l'équipe de direction, ainsi que des initiatives continues de formation des employés, avec possibilités de formation continue et de transfert d'apprentissage, y compris l'amélioration des connaissances techniques relatives aux codes axés sur les objectifs à tous les niveaux.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les fonds ont été réservés à la formation liée aux compétences de base à l'intention des agents du bâtiment, afin d'accroître leurs connaissances, de s'assurer que tous les postes sont occupés et de garantir une progression/releve. En raison des difficultés de recrutement et des nouvelles exigences législatives concernant les qualifications, un programme de stages à l'intention des responsables des bâtiments a été mis au point. Des composantes précises du programme seront soumises à l'examen et à l'approbation de la Province. La DSB déterminera et attribuera les ressources en 2007 pour l'élaboration du plan de ressources humaines et continuera à travailler avec les Services aux employés à l'élaboration d'un plan de relève et de stratégies pour aplanir les difficultés de recrutement. L'élaboration du plan de ressources humaines, y compris un plan de relève et des stratégies, se terminera au deuxième trimestre de 2008.

Recommandation 8

Que la DSB envisage d'accroître ses compétences en ressources humaines et en technologie de l'information, ainsi que son expérience concernant la dotation des deux postes nouvellement créés à la Division de l'intégration juridique et des services.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le renouvellement du personnel recommandé concerne les recommandations 6 et 7. Un rapport sur l'établissement de deux nouveaux postes de soutien opérationnel sera présenté au Conseil au deuxième trimestre de 2007 – le recrutement se fera après coup. Des fonds découlant des revenus de permis de construction existent pour compenser des coûts supplémentaires (p. ex. ordinateurs, rémunération et locaux).

Recommandation 9

Pour améliorer le service à la clientèle, la Division des centres de services à la clientèle devrait obtenir régulièrement de l'information complète et exacte sur les activités de la DSB. La DSB devrait envisager de réaliser des sondages périodiques sur la satisfaction de la clientèle pour améliorer l'efficacité de la prestation de services grâce à la désignation des problèmes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Des sondages sur la satisfaction de la clientèle visant les demandeurs de permis de construction seront entrepris à compter du troisième trimestre de 2007 en collaboration avec la Direction des services à la clientèle et de l'information au public.

Recommandation 10

La DSB devrait clairement définir et documenter les communications, les relations, les processus et les activités qui sont coordonnés entre la DSB, les Services des règlements municipaux et la Direction de l'approbation des demandes d'aménagement et d'infrastructure.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette initiative se terminera au quatrième trimestre de 2009

Conclusion

Depuis 2004, la DSB s'efforce de satisfaire aux nouvelles dispositions de la *Loi*, surtout en ce qui concerne les exigences relatives à l'accréditation et à la formation des employés. Des approches novatrices telles que les frais d'inspection remboursables ont été bien accueillies et devraient améliorer l'efficacité opérationnelle des inspections et des services à la clientèle dans l'avenir.

Il faut améliorer la capacité de la DSB à contrôler son niveau de conformité par rapport aux calendriers établis par la *Loi* concernant l'émission des permis et les inspections. Si la *Loi* exige un délai d'exécution de 48 heures pour les inspections, la DSB s'est fixé comme objectif de donner suite à une demande d'inspection dans un délai de 24 heures. Cependant, la DSB n'a pas actuellement de mécanisme efficace pour surveiller le rendement réel par rapport à l'objectif ou aux délais d'exécution législatifs.

Selon notre analyse, la décision d'émettre ou pas un permis est en général prise à l'intérieur des délais d'exécution requis. Cependant, comme pour les inspections, la DSB ne peut pas actuellement produire des rapports pour surveiller la conformité relative aux permis.

Les exigences des nouvelles mesures législatives concernant les qualifications ont entraîné des difficultés dans le recrutement de ressources suffisantes et adéquates. D'autres municipalités de l'Ontario semblent avoir eu plus de succès à cet égard. La Ville d'Ottawa a besoin d'une stratégie de ressources humaines exhaustive pour écarter rapidement ces difficultés.

Enfin, la nature des processus liés aux permis de construction et aux inspections oblige toutes les municipalités à mettre en place un mécanisme d'évaluation des risques et une stratégie de gestion des risques efficaces, de manière à démontrer un niveau adéquat de

surveillance des activités de construction. Le mécanisme d'évaluation des risques de la Ville nécessite une mise à jour à cet égard (et une réévaluation régulière) pour assurer une gestion adéquate des risques. La mise à jour de la stratégie de gestion des risques nécessitera l'élaboration de politiques et de lignes directrices pour les approbations de permis et les inspections. Une fois mise à jour, la stratégie de gestion des risques de la Ville doit être soumise à l'approbation du Conseil.

Remerciement

Nous désirons remercier la direction pour la collaboration et l'aide apportées à l'équipe de vérification.

3.5 Vérification des processus liés aux initiatives de partenariat public-privé (PPP)

SOMMAIRE

Introduction

La vérification des processus liés aux initiatives de partenariat public-privé (PPP) s'inscrit dans le Plan de vérification 2006 présenté par le vérificateur général de la Ville d'Ottawa au Conseil municipal le 15 décembre 2004. La vérification a débuté en mars 2006 et les travaux sur place ont été achevés en septembre 2006.

Contexte

Un PPP est un partenariat entre le secteur public et le secteur privé ayant pour but l'exécution et le financement d'un projet ou d'un service habituellement assuré par le secteur public. Les PPP se présentent sous différentes formes, cependant, au cœur de tout projet réussi, il y a le concept voulant qu'une optimisation des ressources puisse être accomplie par l'exploitation des compétences du secteur privé et l'attribution des risques à la partie la plus apte à les gérer.

En juin 2002, le Conseil municipal de la Ville d'Ottawa a approuvé le concept de PPP et la création d'un « bureau des PPP » relevant du Bureau du directeur municipal. Dans le présent rapport, le nom « bureau des PPP » sert à désigner ce que l'on appelle maintenant la Direction du développement économique et des projets stratégiques. Cette Direction relève du Service de l'urbanisme, Transport en commun et Environnement. Depuis 2002, la Ville d'Ottawa a entrepris un certain nombre d'initiatives de PPP qui sont à divers degrés de maturité.

Il existe des éléments complexes liés aux PPP qui requièrent des processus fiables et une infrastructure de ressources afin d'assurer que la Ville sera positionnée pour gérer les risques et tirer parti de la valeur associée à ces ententes, de la conception ou planification initiale à l'acquisition, en passant par la mise en œuvre ou gestion et, finalement, l'achèvement. Les ententes de PPP peuvent également refléter un large éventail de conditions qui font en sorte que chaque initiative est unique. À ce titre, on décrit souvent les initiatives de PPP individuelles comme étant réparties sur un continuum de partenariats possibles entre les secteurs public et privé au moyen duquel les droits et responsabilités précis de chacun des partenaires sont fondés sur les objectifs du secteur public, sur les risques associés au projet, sur la répartition la plus efficace de ces risques, de même que sur les négociations entre les secteurs public et privé.

Pour chacun des objectifs de vérification décrits ci-dessous, le vérificateur général de la Ville a élaboré des critères spécifiques qui ont servi à mesurer la fiabilité et la durabilité des processus de PPP et de l'infrastructure connexe. La vérification a permis d'évaluer le processus de PPP de bout en bout et sert à déterminer quels processus ou

infrastructures peuvent ou devraient être améliorés alors que la Ville prend en considération de futures initiatives de PPP.

Portée

Nous avons procédé à un examen approfondi des deux initiatives de PPP achevées suivantes, sélectionnées d'après les suggestions de conseillers municipaux :

1. Quartier général du Service paramédic d'Ottawa;
2. SensPlex Bell.

La vérification était axée à la fois sur le bien-fondé et le respect des contrôles de processus courants et sur le caractère adéquat des ressources et infrastructures de la Ville pour soutenir la gestion continue des ententes de PPP. Cela comprenait également une évaluation des renseignements fournis au Conseil pour chacune des initiatives précitées. Il est à noter que nous n'avons pas vérifié les renseignements financiers fournis par le personnel de la Ville.

Objectifs

Cette vérification a pour objectif de fournir une évaluation indépendante et objective des processus de PPP pour chacun des sept critères suivants :

1. Le concept de projets de PPP a été défini adéquatement et clairement pour le Conseil;
2. Les analyses de rentabilisation rédigées en vue de l'approbation de projets de PPP décrivent la répartition des risques entre les partenaires, abordent les besoins opérationnels et les exigences administratives de la Ville et tiennent compte des suggestions du Conseil;
3. Les accords juridiques tiennent compte généralement des principes qui ont été adoptés et communiqués au cours des phases préliminaires et font l'objet d'un suivi pour des raisons de conformité;
4. Les répercussions financières réelles pour la Ville concordent avec les budgets approuvés, et la Ville supervise les bilans financiers des partenaires privés;
5. Le mécanisme courant de communication des suivis en regard des ententes est adéquat;
6. Les structures et ressources courantes de la Ville sont suffisantes pour soutenir la gestion continue des ententes de PPP; et
7. Il y a eu respect des processus de demande de qualification (DQ) et de demande de proposition (DP) de la Ville.

Principales constatations

Objectif de vérification n° 1 : Le concept de projets de PPP a été défini adéquatement et clairement pour le Conseil.

Nous avons trouvé que la plupart des conseillers municipaux se sentaient à l'aise avec leur compréhension des PPP. Il semble y avoir une gamme de connaissances ou expertises techniques concernant les différenciateurs principaux entre les PPP et l'acquisition traditionnelle. Il y a, cependant, une vision commune voulant que la Ville doive être particulièrement consciente des risques, car le souci de rentabilité des partenaires privés, bien qu'il soit un élément acceptable de ces partenariats, laisse entrevoir des objectifs différents pour le projet lorsqu'on les compare avec ceux de la Ville. Il y a également possibilité d'une plus grande transparence concernant les rôles et responsabilités respectifs des divers employés ou services de la Ville tout au long du cycle de vie d'une initiative de PPP.

De plus, il y a possibilité d'améliorer la qualité des informations fournies par le personnel de la Ville. Un certain nombre de conseillers municipaux ont ciblé des occasions précises pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'établissement de rapports officiels de PPP et, par conséquent, pour réduire le recours à de l'information anecdotique ou autres renseignements pouvant ne pas être fiables.

Le plan stratégique global, ou guide, des PPP a été présenté en 2002 et, depuis ce temps, on y a apporté un certain nombre de modifications incluant l'acquisition d'expérience de la part de la Ville concernant les PPP. On considère que la mise à jour du guide a été une étape clé afin d'assurer que l'utilisation des PPP corresponde à une stratégie globale appuyée par le Conseil.

Selon le contexte, nos recherches, discussions et observations ont indiqué que, bien que la Ville ait acquis de l'expérience avec les PPP, l'utilisation des PPP est toujours en évolution et peut être décrite comme étant à un stade initial de développement.

Objectif de vérification n° 2 : Les analyses de rentabilisation rédigées en vue de l'approbation de projets PPP décrivent la répartition des risques entre les partenaires, abordent les besoins opérationnels et les exigences administratives de la Ville et tiennent compte des suggestions du Conseil.

Au début de la vérification, nous avons déterminé que les analyses de rentabilisation préparées aux fins du SensPlex ou du Quartier général du Service paramédic étaient moins officielles ou structurées. L'analyse de rentabilisation pour la patinoire comprenait une étude officielle effectuée pour le compte de Parcs et Loisirs qui indiquait un besoin justifié de 2 400 heures de « temps de glace prioritaire » pour les secteurs de l'Est ou de l'Ouest d'Ottawa. Ce besoin est à la base des exigences invoquées dans la demande de proposition (DP). Pour les installations du Service paramédic, l'analyse de rentabilisation comprenait un besoin largement reconnu

d'améliorer les installations et d'avoir un calendrier fondé sur les expirations imminentes de baux pour les installations précédentes.

Une évaluation des mérites ou bien-fondés de n'importe quelle analyse de rentabilisation nécessiterait que les critères des analyses de rentabilisation, incluant les modèles et calendriers de rapport, soient définis d'avance et convenus par les décideurs. Jusqu'à ce que ces critères et exigences soient officialisés, une telle évaluation est impossible. Nous avons, cependant, remarqué que les deux projets avaient fait appel à des comparateurs du secteur public (CSP) afin d'évaluer les coûts, et que les deux projets étaient appuyés par des soumissions déposées aux comités du Conseil présentant de nombreuses conditions générales (modalités d'accord) et autres détails.

Il est possible d'améliorer et de simplifier les renseignements se rapportant aux analyses de rentabilisation concernant des projets potentiels, de façon à ce que les décideurs puissent rapidement comprendre les principaux critères de décisions et prendre des décisions éclairées. Les éléments essentiels des analyses de rentabilisation devraient être définis pour le Conseil et assujettis à son approbation.

Objectif de vérification n° 3 : Les accords juridiques tiennent compte généralement des principes qui ont été adoptés et communiqués au cours des phases préliminaires et font l'objet d'un suivi pour des raisons de conformité.

Dans le cadre de nos procédures, nous avons constaté que des accords juridiques étaient approuvés par des personnes autorisées et reflétaient les principes convenus et communiqués au cours des phases préliminaires du projet et la répartition approuvée ou voulue des risques telle qu'indiquée dans l'analyse de rentabilisation et la documentation relative à l'appel d'offre. Nos entrevues ont également permis de révéler un processus, bien qu'il soit plus réactif que systémique, permettant de surveiller l'application des accords juridiques. Par exemple, les conditions légales ont été examinées à la suite d'un avis concernant un problème potentiel. Les accords juridiques ne traitaient pas expressément des normes de formation, de procédure ou d'exploitation qui auraient cours dans le cas d'une acquisition traditionnelle (propriété et exploitation directes de la Ville).

Le manque d'une définition légale claire pour le « temps de glace prioritaire » a créé des problèmes imprévus d'établissement d'horaires depuis l'ouverture des installations du Centre sportif SensPlex. Le fait de faire appel à un comité directeur interservices ou à une initiative semblable pourrait contribuer à optimiser la visibilité des ententes de PPP parmi le personnel clé de la Ville et à procurer un moyen de communiquer les leçons apprises.

Objectif de vérification n° 4 : Les répercussions financières réelles pour la Ville concordent avec les budgets approuvés, et la Ville supervise les bilans financiers des partenaires privés.

Le partenaire du secteur privé s'occupe de communiquer l'information financière concernant les résultats financiers courants atteints. Toutefois, la supervision de cette communication n'est pas suffisante pour garantir que la Ville serait bien préparée dans l'éventualité où le partenaire privé ne serait pas en mesure de remplir ses obligations financières.

Au cours de notre vérification, le directeur municipal nous a informés que le partenaire privé pour l'initiative SensPlex éprouvait des difficultés financières. Étant donné que les problèmes financiers étaient possiblement associés à une situation de manquement, le personnel de Parcs et Loisirs et des Services financiers a fait part de la situation au directeur municipal adjoint des Services communautaires et de protection de la Ville, au chef des Services généraux et au directeur municipal. Le directeur municipal a assumé la responsabilité de prendre les mesures qui s'imposent par rapport à la situation SensPlex.

Il est nécessaire d'améliorer le processus servant à déterminer et superviser les écarts par rapport aux projections financières du partenaire du secteur privé. Cela comprend une délimitation claire des rôles et responsabilités par rapport à la surveillance et la supervision. Cette délimitation devrait tenir compte de la structure hiérarchique de la Ville pour laquelle les conditions motivant l'escalade ont clairement été établies. Il devrait y avoir des processus et responsabilités clairement définis et reconnus applicables aux personnes ayant des rôles de surveillance financière, opérationnelle et immobilière.

Objectif de vérification n° 5 : Le mécanisme courant de communication des suivis en regard des ententes est adéquat.

Nous avons constaté qu'il existe un processus non officiel pour superviser et faire état des problèmes se rapportant aux conditions du contrat, et que les deux contrats comprenaient des dispositions pour la résolution de conflits et les recours en cas de non-respect. Nous avons remarqué que les activités de surveillance tendaient à être réactives de nature et ne semblaient pas inclure un processus officiel pour prévoir divers scénarios. À ce titre, il y a peu de surveillance continue de manière officielle. De plus, il est nécessaire de clarifier davantage les responsabilités du personnel de la Ville dans le cadre de scénarios de manquement, incluant l'établissement requis de rapports internes, l'escalade et la hiérarchie de l'autorité.

Objectif de vérification n° 6 : Les structures et ressources courantes de la Ville sont suffisantes pour soutenir la gestion continue des ententes de PPP.

Il est nécessaire de clarifier la responsabilisation globale (à savoir, la hiérarchie de l'autorité, la répartition des tâches entre les services et les services de soutien internes, etc.) pour la gestion de contrats tout au long de chacune des phases uniques de négociation de contrat, de réalisation et de durée de service. La Ville est actuellement dans l'incapacité de déterminer clairement et de gérer activement les coûts se rapportant à la gestion et à l'administration des initiatives de PPP. On prévoit que ces coûts augmenteront de plus en plus à mesure que la Ville accroîtra le nombre de contrats de PPP.

Enfin, nous avons constaté que les initiatives de PPP ne sont pas intégrées aux systèmes d'établissement de rapports et de surveillance de la Ville de la même façon que les projets traditionnels. Cela accroîtrait la transparence et la qualité de l'information disponible pour un plus grand nombre de projets de PPP.

Objectif de vérification n° 7 : Il y a eu respect des processus de demande de qualification (DQ) et de demande de proposition (DP) de la Ville.

À l'aide de nos observations, nous avons constaté que les processus de demande de qualification (DQ) et de demande de proposition (DP) de la Ville pour les deux initiatives mentionnées ont généralement été respectés. De plus, la Ville a fait appel à un commissaire à l'équité pour le SensPlex dont le mandat était de fournir une évaluation indépendante de l'impartialité, l'ouverture et la transparence du processus servant à évaluer les compétences du soumissionnaire lors de la DQ et, ensuite, la soumission de la DP. Nous avons également remarqué que les résultats de l'évaluation du soumissionnaire reflètent habituellement les principes décrits dans le cadre de la DP, tel qu'il a été présenté au Conseil, et correspondent aux communications subséquentes avec le Conseil.

Recommandations

Recommandation 1

Que la direction prépare de la documentation pour le Conseil qui traitera des lacunes actuelles en matière d'information dans le but de définir et différencier plus clairement les PPP des acquisitions traditionnelles.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Avec l'aide du personnel du Conseil canadien pour les partenariats public-privé (CCPPP), le personnel préparera, dans le cadre d'une politique de PPP qui sera présentée pour adoption par le Conseil au cours du deuxième trimestre de 2007, une trousse de renseignements sur le

continuum des options d'acquisition de PPP par rapport à l'approche municipale d'acquisition traditionnelle.

Recommandation 2

Que la direction mette à jour le plan stratégique global (ou guide) pour l'utilisation continue des PPP incluant une indication de l'endroit où la Ville compte opérer en fonction des modèles ou continuums de maturité décrits plus haut.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Nous avons acquis de nouvelles connaissances lors de l'élaboration des divers projets de PPP qui ont été achevés à ce jour. Des leçons pratiques ont été tirées des expériences opérationnelles de ces projets, et la Ville a maintenant une meilleure connaissance de la valeur et des conséquences du partage des risques avec le secteur privé. Le personnel présentera un rapport au Conseil qui permettra de mettre à jour le guide pour l'utilisation continue des PPP, de déterminer des options d'acquisition et la répartition privilégiée des risques avec le secteur privé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2007. Ce rapport prendra la forme d'une politique de PPP qui, comme le manuel de procédures, est actuellement en cours d'élaboration.

Recommandation 3

Que la direction élabore un mécanisme de supervision et d'établissement de rapports qui permettrait de fournir au Conseil une rétroaction sur l'état des initiatives de PPP approuvées antérieurement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. On fournira un rapport annuel au Conseil, exposant la situation financière et opérationnelle de chacun des projets de PPP. On évaluera la performance d'exploitation et de programmation en fonction de ce qui avait été demandé et de ce qui a été reçu du promoteur au moyen du processus d'acquisition de la Ville.

Recommandation 4

Que la direction clarifie auprès du Conseil quels sont les composants nécessaires pour les analyses de rentabilisation de PPP et élabore un modèle afin de s'assurer que les analyses de rentabilisation traitent de tous les éléments visés.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les composants pour les analyses de rentabilisation de PPP et un modèle correspondant seront inclus dans le cadre de la politique et du manuel de procédures de PPP dont il est fait mention dans la réponse de la direction à la Recommandation 2.

Recommandation 5

Que la direction intègre des dispositions aux futures ententes de PPP afin de traiter des lacunes possibles dans les pratiques d'exploitation entre la Ville et le partenaire privé dans des domaines tels que la formation, le bilinguisme, la sécurité publique et l'accès communautaire.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cependant, même si le personnel s'assure que les futurs accords juridiques de PPP prendront en considération ces enjeux, la direction n'a pas l'intention d'inclure automatiquement ces dispositions.

La Ville d'Ottawa s'est engagée dans les deux PPP (Quartier général du Service paramédic et SensPlex Bell) en tenant compte du fait qu'un des avantages des PPP est la capacité du répondant d'obtenir une « optimisation des ressources » ou un « meilleur rapport qualité-prix ». La définition de « meilleur rapport qualité-prix » apparaît dans des rapports présentés au Comité et au Conseil municipal. Dans cette description de « meilleur rapport qualité-prix », on y inclut un certain degré de flexibilité dans le processus. Parmi les avantages des PPP, on compte des écarts possibles dans les pratiques d'exploitation entre la Ville et le partenaire privé dans des domaines tels que la formation, le bilinguisme, la sécurité publique et l'accès communautaire. Ces écarts peuvent constituer un des avantages des analyses de rentabilisation qui fait en sorte qu'un projet a un meilleur rapport qualité-prix. Le fait de demander au partenaire privé de « traiter des écarts possibles dans les pratiques d'exploitation entre la Ville et le partenaire privé » est susceptible de ralentir l'évaluation de l'optimisation des ressources. Cette recommandation peut également constituer un obstacle pour les répondants éventuels dans un processus de DQ ou DP dans lequel le niveau de prescription pourrait devenir prohibitif, ne permettant pas à une entreprise de réaliser un profit raisonnable. Notre expérience démontre que, lors de négociations, ces enjeux deviennent importants au cours de l'élaboration des profils de risques et de coûts du projet pour le partenaire privé. La direction recommande d'aborder ces enjeux en fonction de chaque projet selon les besoins réels et de demander l'approbation du Conseil dans chacun des cas.

Recommandation 6

Que la direction élabore un processus officiel pour retenir les leçons apprises tout au long de la construction et des opérations continues des PPP achevés et tienne compte de ces leçons dans les futurs accords juridiques.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. À l'avenir, on effectuera une évaluation du bilan dans les quatre mois suivant la fin de la réalisation d'un projet de

PPP, et on se servira des examens annuels dont il est fait mention à la réponse de la direction de la Recommandation 3 pour faire fond sur les leçons apprises.

La direction a déjà commencé à introduire les leçons apprises dans les nouvelles ententes de PPP. Le vérificateur général a fait valoir que l'entente avec SensPlex Bell ne comprenait aucune définition juridique claire de « temps de glace prioritaire ». Par conséquent, la leçon apprise nous a permis d'améliorer la définition pour le partenariat avec Kinburn, d'enlever l'imprécision dans la durée de la saison et de nous assurer qu'il y avait un juste équilibre entre les temps de glace durant la semaine et la fin de semaine.

Recommandation 7

Que la direction améliore les processus et clarifie les responsabilités se rapportant à l'identification et à la surveillance proactives des dérogations relevées dans les plans financiers et informe le Conseil de ces dérogations au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La politique de PPP et le manuel de procédures définiront clairement les responsabilités se rapportant aux écarts relevés dans les plans financiers et autres éléments de l'entente, et le Conseil en sera informé en conséquence.

Le personnel développera un meilleur système d'établissement de rapports pour nos accords juridiques et nos recours à la hiérarchie, qui prendra en compte la gravité, la fréquence et la répercussion sur la Ville.

Un tel système d'établissement de rapports et tout modèle nécessaire pourront alors être intégrés dans l'entente réelle entre la Ville et le partenaire privé.

Recommandation 8

Que la direction élabore un cadre de travail afin d'aborder de façon équitable et uniforme les rajustements aux coûts de construction proposés (causés soit par des contraintes budgétaires ou autres circonstances telles que des problèmes imprévus touchant le Code du bâtiment), et informe le Conseil de ces rajustements au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Selon la pratique actuelle, le personnel continuera de fournir les meilleures informations possibles au Conseil lors de l'étape d'approbation. Si des exigences imprévues ayant une incidence possible sur le budget du projet approuvé par le Conseil sont définies, le personnel établira par le biais de négociations un processus d'autorisation de modification dans les futures ententes de PPP qui tentera d'atténuer ces coûts au moyen d'un exercice d'analyse des coûts, d'une réduction de portée mineure et autres mesures. À défaut de ceci, tous les écarts ou rajustements nécessaires de portée de projets allant au-delà

du pouvoir délégué de dépenses du directeur municipal seront présentés au Conseil pour approbation.

Recommandation 9

Que la direction élabore un processus pour évaluer et surveiller périodiquement le respect global des ententes incluant :

- Définir les indicateurs possibles d'enjeux et de plans d'action futurs;
- Définir les rôles et responsabilités, en cas de manquements ou de violations en vertu d'une ou de plusieurs ententes;
- Informer le Conseil de ces manquements ou violations au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. On incorporera à la politique de PPP et au manuel de procédures un processus pour évaluer et surveiller périodiquement le respect global des ententes.

Recommandation 10

Que la direction clarifie la responsabilité globale pour les initiatives de PPP pour les diverses phases du cycle de vie de l'installation, incluant les rôles et pouvoirs spécifiques du bureau des PPP, de la Direction de la gestion des actifs et des biens immobiliers et des services clients.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans la politique de PPP et le manuel de procédures proposés, on précisera tous les rôles et toutes les responsabilités pour l'ensemble de la phase opérationnelle des initiatives de PPP. Les projets actuels de PPP seront incorporés au système de la Direction de la gestion des actifs et des biens immobiliers afin d'effectuer un suivi du cycle de vie.

Recommandation 11

Que la direction élabore un moyen d'enregistrer les coûts financiers et connexes associés au fait d'assurer une gestion continue des PPP et que ces coûts soient pris en considération dans les décisions relatives aux budgets ou aux ressources pour les participants qui sont le plus touchés par le nombre grandissant de projets de PPP.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Durant les phases précédant et suivant la réalisation des initiatives de PPP, toutes les heures de travail des employés seront comptabilisées et prises en considération au moyen du processus budgétaire afin de s'assurer que des décisions convenables en matière de ressources seront prises pour les projets de PPP. Ceci est particulièrement important pour certains centres d'expertise tels que la Direction de la gestion des actifs et des biens immobiliers et Gestion de l'approvisionnement qui jouent un rôle important dans les processus d'acquisition et de négociations des PPP.

Conclusion

Notre vérification des processus a révélé un engagement de la part du bureau des PPP et du personnel de la Ville en général pour s'assurer que les processus et infrastructures des PPP appuieront l'utilisation continue des PPP. Il y a une reconnaissance du besoin d'améliorer continuellement les processus et de s'assurer que les ressources et autres infrastructures suffisent pour soutenir ces initiatives dans l'intérêt fondamental de la Ville.

Bien qu'il y ait des éléments probants de la communication régulière de rapports au Conseil relativement aux initiatives de PPP, il faudrait revoir la nature des communications au Conseil en vue d'améliorer leur valeur pratique pour les décideurs et d'encourager une compréhension uniforme des principes, des stratégies et des principaux différenciateurs des PPP par rapport à l'acquisition traditionnelle. Dans le même ordre d'idées, il est nécessaire d'améliorer les moyens de présenter de manière efficace et uniforme l'information concernant les initiatives de PPP proposées afin de favoriser une interprétation commune de ces initiatives avec les avantages et les désavantages de chacune. Enfin, il est nécessaire de formaliser davantage les divers processus incluant ceux se rapportant à l'amélioration continue, au suivi des ententes et des résultats et à l'enregistrement des coûts associés aux services de soutien et à la responsabilisation des PPP tout au long du cycle de vie d'une initiative de PPP.

Remerciement

Nous désirons remercier la direction pour la collaboration et l'aide apportées à l'équipe de vérification.

3.6 Vérification des pratiques du système financier informatisé en matière de technologie de l'information

SOMMAIRE

Introduction

La vérification des opérations du système financier informatisé (SAP) reposant sur la technologie de l'information (TI) faisait partie du plan de vérification de 2006 préparé par le vérificateur général de la Ville et reçu par le Conseil municipal le 15 décembre 2004.

Depuis la fusion, tous les services de la Ville d'Ottawa ont dû adopter de nouvelles pratiques administratives. Les vérifications menées au cours des deux dernières années, comme la vérification du cadre de contrôle de gestion et les lettres de recommandations remises à la Ville après les vérifications des états financiers de fin d'exercice pour les années 2003, 2004 et 2005, ont attiré l'attention sur la nécessité de mener un examen détaillé des opérations du système financier informatisé (SAP) reposant sur la technologie de l'information (TI) de la Ville d'Ottawa.

Contexte

- En 1999, deux ans avant la fusion municipale, la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton avait achevé, au coût de 11 millions de dollars, la mise en œuvre du système SAP qui remplaçait le système existant jugé non conforme aux exigences de l'an 2000, alors utilisé pour la gestion financière, les marchés publics, la gestion de l'entretien et les fonctions d'entretien des véhicules de transport en commun de la Région.
- En 2000, le Conseil de transition a choisi SAP comme nouveau système de gestion intégrée des ressources (GIR) de la Ville d'Ottawa.
- Afin d'amalgamer les anciens systèmes municipaux, le programme Solutions commerciales intégrées (SCI) a été adopté, lequel comprenait deux projets d'immobilisations :
 1. la phase 1 du SCI (2001) prévoyait l'harmonisation des systèmes financiers et d'approvisionnement de l'administration régionale et des 11 municipalités fusionnées, au coût de 5,3 millions de dollars;
 2. la phase 2 du SCI (2004) consistait à fusionner huit systèmes de ressources humaines, à implanter une toute nouvelle application pour la fonction de bailleur de la Ville et à regrouper divers systèmes de gestion de l'entretien dans SAP, au coût de 39,2 millions de dollars.
- L'environnement SAP soutient actuellement le processus des rapports financiers et de multiples sous-systèmes, y compris les cycles de revenus et de décaissement.

- En novembre 2006, on comptait quelque 8 750 utilisateurs actifs du système, dont 7 400 environ utilisaient le site de libre-service destiné aux employés, leur permettant, entre autres, de gérer leur dossier personnel de ressources humaines.
- L'Unité du Centre de soutien au SAP dispose d'un budget de fonctionnement de 5,3 millions de dollars qui sert à financer les coûts de la rémunération établis à 3,1 millions de dollars et les coûts d'achat de service qui s'élèvent à 2,2 millions de dollars, dont 1,5 million sont consacrés à la maintenance annuelle de SAP, qui consiste principalement en droits d'utilisation. L'Unité du centre de soutien au SAP compte 32 postes équivalent temps plein (ETP) tandis que la Direction des services de la technologie de l'information englobent environ 365 postes ETP.
- La plus récente initiative SAP à grande échelle a été le Programme de viabilité de la plate-forme de SAP, dont le plan de travail comprenait la préparation des rapports de gestion, le codage par code à barres et d'autres améliorations évaluées à 17,7 millions de dollars (en date du mois de mai 2006).
- Le coût total de la mise en œuvre s'élève à ce jour à 73,2 millions de dollars, chiffre qui exclut le déploiement le plus récent du module de ressources humaines SAP.
- La plus récente initiative SAP a été le déploiement du module de ressources humaines SAP qui permet à tous les employés de gérer leur dossier de renseignements personnels.

Objectifs de la vérification

Cette vérification avait pour objectifs d'analyser de façon indépendante et objective les éléments suivants :

- l'efficacité des contrôles généraux de TI en ce qui a trait à l'environnement SAP;
- l'état actuel de la sécurité de SAP;
- la validité de la documentation rattachée spécifiquement à SAP.

Portée de la vérification

La portée du projet se limitait aux procédés suivants qui relèvent de l'environnement opérationnel de production SAP :

Contrôles informatiques généraux soutenant l'environnement SAP

Les critères suivants ont été utilisés :

- Les contrôles mis en place pour les modifications de programmes sont-ils bien conçus et opérationnels?
- Les contrôles appliqués à la gestion de l'accès logique sont-ils bien conçus et opérationnels?

- Les contrôles permettant de vérifier les opérations sont-ils bien conçus et opérationnels?

Pour les tests visant à vérifier les contrôles informatiques généraux soutenant l'environnement de production actif du SAP, nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage statistique afin d'obtenir des échantillons représentatifs. Nous avons utilisé une méthode statistique en tablant sur le fait que nous ne trouverions que peu ou pas d'erreurs. Par conséquent, en nous basant sur les tableaux de risque de non-détection externe fondés sur la loi de Poisson, nous avons appliqué la règle du moindre, soit 25 ou 10 p. 100 de la population.

Sécurité de SAP

Les critères suivants ont été utilisés :

- Validité de l'accès logique aux transactions de nature délicate réservées au BASIS¹;
- Pertinence des paramètres des couches de sécurité d'application SAP;
- Évaluation de l'existence des « superutilisateurs »;
- Évaluation des autres grands domaines clés à risque.

Documentation rattachée à SAP

Les critères suivants ont été utilisés :

- Pertinence de la documentation de soutien des contrôles généraux de TI documentés;
- Pertinence de la documentation d'assistance à l'utilisateur;
- Pertinence de la documentation de soutien à l'accès logique.

Constatations et recommandations clés

1. Contrôles généraux de TI

Les contrôles généraux de TI sont bien conçus mais il n'existe pas suffisamment d'éléments probants (de pièces justificatives à l'appui) pour en établir l'efficacité de façon systématique.

Plus précisément, nous avons noté que les activités de contrôle interne formellement consignées qui sont associées aux procédés d'accès logique² et de gestion des

¹ BASIS est le terme employé par SAP pour désigner un administrateur de système qui détient de vastes pouvoirs d'accès.

² Les procédés d'accès logique comprennent la création de nouveaux comptes d'utilisateur dans SAP, les changements de niveau d'accès pour les utilisateurs existants de même que la suppression en temps voulu des comptes des utilisateurs ayant quitté leur emploi ou ayant été licenciés.

modifications de programmes³ ne semblent pas être suivies en tout temps. Ces résultats indiquent un manque apparent de respect des exigences internes documentées et des méthodes de contrôle informatique saines et généralement admises.

L'environnement de contrôle existant est soutenu principalement par des contrôles manuels plutôt que par des contrôles SAP informatisés. Par conséquent, alors que la Ville songe à passer à un niveau de contrôle informatisé plus poussé, il est impératif d'améliorer le niveau des contrôles informatiques généraux, puisque ce sont ces contrôles qui forment la base de l'exploitation efficiente et autorisée de l'application SAP.

Recommandation 1

Que la Direction des services de la technologie de l'information s'assure que :

- (a) l'on insiste sur l'importance de respecter en tout temps les activités de contrôle énoncées dans les documents de politique de la Ville d'Ottawa;**
- (b) les pièces justificatives de l'exécution des activités de contrôle prescrites sont conservées à des fins de vérification et de suivi;**
- (c) dans le cas des usagers qui ont quitté leur emploi ou qui ont été licenciés, les politiques de gestion de l'accès logique sont appliquées de façon plus expéditive, et qu'un protocole de communication plus ferme entre la Direction des services aux employés et la Direction des services de la technologie de l'information est appliqué pour que cet accès soit annulé rapidement. En outre, un examen systématique (c.-à-d. trimestriel) des listes d'employés, de la dernière ouverture de session, etc., réduirait considérablement les risques associés aux utilisateurs ayant quitté leur emploi.**

Réponse de la direction

1(a)/(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction des services de la technologie de l'information continuera de rappeler aux employés, au moyen de rappels par courriel, de réunions de service et d'évaluations de rendement, qu'il est important de suivre les procédés énoncés et de conserver les pièces justificatives,

1(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Le 30 octobre 2005, la Ville a mis en œuvre un répertoire municipal (RM). Le RM fournit les données qui permettent de verrouiller automatiquement les comptes de réseau et d'application SAP des employés ayant quitté leur emploi. Il rajuste également automatiquement

³ Les procédés de gestion des modifications de programmes comprennent l'approbation par l'autorité compétente de toute modification aux programmes, des tests effectués en bonne et due forme avant toute mise en œuvre de ces modifications dans l'environnement de production opérationnel, et le partage des tâches entre les programmeurs et les personnes qui approuvent et favorisent les modifications dans l'environnement de production opérationnel.

les privilèges d'application SAP lorsque les employés sont mutés, ce qui a considérablement amélioré la gestion et la rapidité d'administration des comptes.

2. Sécurité de SAP

L'accès aux transactions de nature délicate est restreint comme il se doit et l'environnement de production SAP, qui est très complexe, est configuré de façon relativement sûre.

Toutefois, nous avons observé que certaines transactions clés de nature délicate réservées au BASIS ne sont pas limitées au personnel BASIS comme il se doit, c'est-à-dire à environ quatre ou cinq personnes. En outre, dans un cas, un étudiant⁴ travaillant pour Services de la technologie de l'information bénéficiait d'un accès hautement privilégié.

Les objets BASIS posent un risque élevé car, associés à certaines transactions, ils peuvent corrompre ou détruire le système ou les données SAP R/3.

Il serait nécessaire d'insister davantage sur la maintenance et l'amélioration de la couche de sécurité de SAP puisqu'elle joue un rôle primordial dans l'efficacité opérationnelle durable de SAP.

Recommandation 2

Que l'Unité du centre de soutien au SAP (groupe de sécurité SAP) de la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec les cadres supérieurs, tienne compte des données que renferme le présent rapport ainsi que les rapports existants de vérification des autorisations pour :

- (a) revoir la liste des utilisateurs ayant accès aux activités de développement BASIS de nature délicate, aux objets, aux transactions et aux profils normalisés SAP BASIS, afin de s'assurer que l'accès privilégié à SAP est réservé uniquement aux utilisateurs qui en ont besoin pour faire leur travail;**
- (b) empêcher tous les programmeurs du logiciel ABAP de SAP d'avoir accès à l'environnement de production;**
- (c) s'intéresser tout particulièrement aux experts-conseils externes, à qui on accorde normalement un niveau d'accès privilégié. Cet accès devrait être approuvé, suivi de près et annulé en temps voulu;**
- (d) repenser le bien-fondé de donner un accès hautement privilégié à SAP à un étudiant travaillant temporairement pour Services de la technologie de l'information.**

⁴ Selon ce qui nous a été dit lorsque nous avons demandé l'identité de cet utilisateur.

Réponse de la direction

2(a) : La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction des services de la technologie de l'information (STI) effectue actuellement un examen mensuel de tous les comptes utilisateurs de nature délicate et de l'octroi des accès privilégiés. STI examinera les effets de plus amples restrictions sur les rôles BASIS névralgiques. Ce travail débutera au deuxième trimestre de 2007.

2(b) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les programmeurs ABAP de SAP ont besoin d'accéder à la production pour pouvoir examiner et diagnostiquer les problèmes liés à la production. Les paramètres globaux du système de production SAP empêchent les programmeurs de modifier les programmes ou les tableurs de configuration de l'application. Ces modifications ne peuvent intervenir que dans l'environnement de développement et doivent suivre la procédure d'approbation publiée avant de passer à la production. Les rajustements aux paramètres globaux du système sont restreints, surveillés et consignés.

2(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Les experts-conseils externes n'obtiennent pas automatiquement un accès à la production. C'est uniquement une fois que leur compétence et leur rendement ont été évalués que cet accès leur est octroyé pour leur permettre d'accomplir leurs tâches. Une date d'échéance est dorénavant assortie aux comptes réseaux des experts-conseils au moment où ceux-ci sont créés, si bien que ces comptes sont automatiquement verrouillés par l'interface RM lorsque le contrat arrive à échéance. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

2(d) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Les étudiants ne disposent pas normalement d'un accès privilégié. Dans le cas précité, cet accès avait été accordé à cet employé temporaire, un étudiant, alors qu'il avait déjà quatre mois d'expérience et qu'il effectuait un deuxième stage. La Direction des services de la technologie de l'information a l'intention de revoir ces autorisations afin de déterminer si de tels employés peuvent être affectés à des rôles plus restreints. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

3. Documentation rattachée à SAP

Nous avons relevé de nombreux cas où la documentation semble périmée ou exister sous forme d'ébauche. De mauvaises décisions sont donc susceptibles d'être prises sur la foi d'une documentation totalement ou partiellement désuète. En outre, si cette documentation est utilisée à des fins de dépannage, d'entretien ou de formation, l'inexactitude éventuelle du contenu des documents dans certains cas pourrait entraîner une perte de temps et d'efforts. En dernier lieu, l'absence de documentation à jour ou l'utilisation de longue date de versions ébauches pourrait signaler la présence de lacunes dans le cadre général des contrôles internes, cadre qui exige que les politiques, descriptions de procédés, procédures et documents de soutien clés soient mis à jour et approuvés officiellement.

De plus, nous avons effectué un examen de la documentation associée à l'installation et à la configuration initiales de SAP, utilisée dans le cadre de l'automatisation de certaines activités de contrôle ou en l'absence de tels contrôles, le cas échéant. La documentation et les réponses qu'elle renferme montrent qu'il existe un nombre considérable de contrôles manuels plutôt que de contrôles de prévention et de détection déclenchés par SAP. Bien que le niveau de contrôle automatisé au sein d'une fonction administrative dépende largement de la nature des fonctions en question, les contrôles automatisés de prévention sont beaucoup plus sensibles et rapides que les contrôles manuels. Ils soutiennent un environnement de contrôle plus robuste et, lorsqu'ils sont configurés correctement, réduisent la probabilité d'erreurs importantes et de transactions irrégulières ainsi que la nécessité d'effectuer des activités manuelles plus lentes, etc.

Recommandation 14

Que la Direction des services de la technologie de l'information exige que toute documentation pertinente rattachée à SAP soit :

- **mise à jour immédiatement;**
- **mise à jour régulièrement⁵;**
- **approuvée et communiquée officiellement afin de représenter correctement l'état actuel de chaque procédé;**
- **intégrée dans la stratégie courante de gestion des documents qui comprend des exigences de réviser et de mettre à jour.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction des services de la technologie de l'information reconnaît qu'il est important et nécessaire d'avoir une documentation à jour. La charge de travail, les postes vacants et le volume de documentation font en sorte que différentes priorités sont associées à différents types de documents. La première priorité est accordée aux procédures d'administration du système et à la configuration du système. La Direction des services de la technologie de l'information instituera une marche à suivre en bonne et due forme pour les documents à priorité élevée afin de s'assurer qu'ils sont approuvés, revus et mis à jour en temps opportun.

La Direction des services de la technologie de l'information reconnaît qu'elle requiert les services d'un rédacteur technique pour l'aider à préparer et à mettre à jour des

⁵ Les lignes directrices généralement admises sur la régularité comprennent au minimum une évaluation annuelle, ou une évaluation effectuée lorsque des changements importants sont apportés à l'environnement, pour en assurer l'applicabilité continue. En outre, toute activité importante de projet SAP devrait inclure un procédé ou une étape obligatoire visant à « évaluer l'incidence du projet sur la documentation existante et sa mise à jour ».

documents (140 jours @ 600 \$ par jour – 84 000 \$); cette mesure prendra effet au troisième trimestre de 2007, sous réserve de la disponibilité des ressources.

Pour ce qui est des documents traitant des procédures administratives, la Direction des services de la technologie de l'information s'en remet aux responsables des procédures administratives pour vérifier toutes les demandes de modification à SAP afin d'en assurer la conformité avec les pratiques et procédures administratives admises. Des tests de validation et d'acceptation sont également effectués en cas de changements ou d'ajouts importants.

4. Recommandations découlant du rapport détaillé

Le lecteur trouvera ci-dessous un résumé des recommandations spécifiques de même que les réponses de la direction découlant du travail de vérification détaillé. Les détails figurent dans le rapport de vérification à la section intitulée Constatations détaillées et recommandations.

4.1 Utilisateurs inactifs

Recommandation 3

- (a) Que la Direction des services de la technologie de l'information examine le cas des utilisateurs inactifs, des utilisateurs n'ayant jamais ouvert une session ou des travailleurs saisonniers, en portant une attention particulière et immédiate à l'exclusion d'utilisateurs qui n'ont accès à SAP que pour accéder à la fonction ESS/HR de SAP accordée à tous les employés.**
- (b) Que la Direction des services de la technologie de l'information fasse en sorte que les comptes qui ne sont plus utilisés régulièrement (c.-à-d. trimestriellement) soient annulés, restreints ou désactivés.**
- (c) Que la Direction des services de la technologie de l'information calcule les taux réels d'utilisation de SAP pour placer en contexte l'imposition de contrôles d'accès plus stricts et l'annulation éventuelle de comptes d'utilisateurs.**

Réponse de la direction

3(a) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Les comptes qui ne sont pas des comptes LSE ou LSG sont revus régulièrement à cause des coûts associés aux droits d'utilisation. La Direction des services de la technologie de l'information inclura les comptes ESS (Libre service des employés) dans les exécutions de nuit qui verrouillent automatiquement les comptes inactifs depuis plus de 60 jours. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

La Direction des services de la technologie de l'information, de pair avec la Direction des services aux employés, examinera le nombre de demandes de rétablissement de comptes pendant le quatrième trimestre de 2007 afin de déterminer s'il serait justifié de créer une fonction libre-service de rétablissement de compte, auquel cas la

Direction des services de la technologie de l'information estime qu'il faudrait compter 20 jours de travail (20 000 \$ en honoraires d'experts-conseils) pour que la fonction soit amorcée au cours du premier trimestre de 2008.

La Direction des services aux employés a aussi relevé dans son plan de travail du troisième trimestre de 2007 plusieurs initiatives conçues pour augmenter le taux d'usage du ESS. Parmi ces initiatives, citons la mise à jour du contenu et des rapports actuels pour rendre le site plus convivial et le lancement d'une campagne de promotion axée sur la facilité d'emploi et la commodité du site.

3(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Depuis la création du répertoire municipal (RM) en octobre 2005, tous les comptes SAP sont automatiquement revus quotidiennement et comparés aux données SAP actuelles des RH sur le statut des employés. Le compte d'un utilisateur SAP est automatiquement verrouillé lorsque l'employé quitte son emploi et les privilèges d'accès sont rajustés selon le poste qu'occupe l'employé. En plus d'avoir mis en œuvre le RM, la Direction des services de la technologie de l'information se sert d'un utilitaire générateur de mots de passe pour attribuer un premier mot de passe généré par le système. Les utilisateurs reçoivent un avis par courriel ou par téléphone les informant de leur premier mot de passe. Ils doivent alors ouvrir une session et changer le mot de passe dans les 24 heures, faute de quoi le compte est automatiquement verrouillé. Dans le cas des comptes ESS, les mots de passe produits par le système sont générés et stockés dans SAP. Ces mots de passe de comptes ne sont jamais publiés. L'authentification des utilisateurs est fondée sur l'identification unique de l'*Active Directory* de Microsoft qui emploie le compte réseau de l'utilisateur.

3(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation qui requiert la mise en œuvre de la recommandation 4b). Une fois que l'enregistrement de l'usage des profils aura été exécuté, la Direction des services de la technologie de l'information produira les nouveaux taux d'utilisation fondés sur les données contenues dans le registre pendant le deuxième trimestre de 2008.

4.2 Paramètres du système SAP

Recommandation 4

Que la Direction des services de la technologie de l'information active la vérification SAP selon les pratiques généralement admises afin de permettre la vérification d'activités clés dans SAP. Conjointement à cette mise en activité, les gestionnaires de TI et des opérations devraient définir les événements clés qu'ils désirent vérifier ainsi que l'intervalle désiré, tout en tenant compte de la nécessité d'effectuer cet examen en temps opportun. Dans le même ordre d'idées, ces événements devraient être évalués régulièrement afin d'en confirmer l'applicabilité.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction des services de la technologie de l'information, en partenariat avec les responsables des procédés administratifs (par ex. la Direction des services financiers, la Direction des services aux employés et la Direction des opérations de surface) évaluera l'incidence de la mise en œuvre de la liste de contrôle de vérification pendant le troisième trimestre de 2007.

Cette mise en œuvre commencera au premier trimestre de 2008, selon les besoins et la disponibilité des ressources recensées au cours de la phase d'évaluation. Son coût approximatif est le suivant : 20 jours de vérification par des experts-conseils - 45 000 \$; 10 jours de BASIS - 10 000 \$; 30 jours pour le personnel chargé des opérations - 10 000 \$.

4.3 Profils BASIS normalisés de SAP

Recommandation 5

- (a) **Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs qui ont accès aux profils BASIS normalisés de SAP (S_A.CUSTOMIZ; S_A.DEVELOP; S_A.SYSTEM et SAP_NEW) pour déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.**
- (b) **Que la Direction des services de la technologie de l'information songe à l'établissement des contrôles de surveillance lorsque les profils sont utilisés.**

Réponse de la direction

5(a) : La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction des services de la technologie de l'information effectuera un examen des identificateurs d'utilisateurs qui ont accès aux rôles BASIS de SAP en vue de réduire le nombre total d'affectations.

5(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction des services de la technologie de l'information instituera des contrôles trimestriels de surveillance de l'utilisation des profils. Cette recommandation dépendra de la mise en œuvre au deuxième trimestre de 2008 de la recommandation 4b).

4.4 Activités de développement

Recommandation 6

- (a) **Que la Direction des services de la technologie de l'information restreigne l'accès à l'environnement de production, ou accorde un accès affichage seulement, aux transactions Maintenance du dictionnaire de données (SE11) et Maintenance des programmes. Toute modification devrait être effectuée dans un environnement de développement, correctement testée et transférée ensuite à la production.**
- (b) **Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant accès à la Maintenance du dictionnaire de données (SE11) et à la Maintenance des programmes (SE38) pour déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.**
- (c) **Que la Direction des services de la technologie de l'information limite aux administrateurs de bases de données l'accès aux transactions Maintenance du dictionnaire de données (SE11) et qu'elle mette en œuvre des mesures de contrôle atténuants pour s'assurer que ce type de modification n'est pas effectué dans l'environnement de production sans l'autorisation requise.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Au début de 2006, la Direction des services de la technologie de l'information a institué un procédé d'autorisation pour plusieurs transactions de nature délicate, y compris les SE11 et SE38 en production. L'accès y est octroyé pour une durée déterminée, et ce, uniquement avec l'approbation du gestionnaire de projet du Centre d'assistance. Les paramètres globaux du système de production SAP empêchent l'accès à la maintenance des programmes. Les modifications aux programmes ne peuvent intervenir que dans un environnement de développement et doivent suivre la procédure d'autorisation publiée avant de passer à la production. Le rajustement des paramètres globaux du système est restreint, surveillé et consigné.

4.5 Accès à l'administration des transports

Recommandation 7

- (a) Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs dont l'accès pourrait se répercuter sur le système des transports en raison des transactions SE01, SE06, SE10 et STMS, afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.
- (b) Que la Direction des services de la technologie de l'information limite cet accès à un petit nombre d'utilisateurs BASIS.

Réponse de la direction

7(a) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Pendant le deuxième trimestre de 2007, la Direction des services de la technologie de l'information effectuera un examen des identificateurs d'utilisateurs ayant accès aux transactions SE01, SE06, SE10 et STMS pour déterminer si un tel accès est raisonnable.

7(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation. La Direction des services de la technologie de l'information limitera ce genre de transactions à un nombre restreint d'utilisateurs. Toutefois, l'accès ne sera pas accordé uniquement aux comptes BASIS. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

4.6 Objets sensibles BASIS de SAP⁶

4.6.1 Administration du rôle (S_USER_AGR)

Recommandation 8

Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant accès à l'objet S_USER_AGR afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes pour s'assurer que le partage des tâches est bien respecté.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

⁶ Les objets d'autorisation SAP contrôlent la nature des transactions et opérations pouvant être exécutées par les utilisateurs.

4.6.2 Affichage ou maintenance du code source (S_DEVELOP)

Recommandation 9

Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant accès à l'objet S_DEVELOP afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

4.6.3 Gestion du transport (S_TRANSPRT)

Recommandation 10

Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant accès à l'objet S_TRANSPRT afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

4.6.4 Administration du système de changement et de transport (S_CTS_ADMI)

Recommandation 11

Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant accès à l'objet (S_CTS_ADMI) afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

4.6.5 Modification apportée aux tableaux non rattachés aux clients (S_TABU_CLI)

Recommandation 12

Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant

accès à l'objet S_TABU_CLI afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

4.6.6 Contrôle de l'affichage et de la maintenance des tableaux (S_TABU_DIS)

Recommandation 13

Que la Direction des services de la technologie de l'information revoie immédiatement les utilisateurs et identificateurs génériques d'utilisateurs ayant accès à l'objet S_TABU_DIS afin de déterminer si cet accès est raisonnable, et qu'elle continue à surveiller systématiquement les niveaux d'accès au moyen des vérifications d'autorisation existantes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette mesure prendra effet au deuxième trimestre de 2007.

Conclusion

Contrôler l'accès aux systèmes de technologie de l'information constitue un élément clé pour tout organisme qui souhaite maintenir un environnement de contrôle solide. L'efficacité des contrôles internes passe par la restriction rigoureuse de l'accès accordé par la direction ainsi que par un examen constant du cadre d'administration de cet accès en vue de déceler toute anomalie ou tout abus. À notre avis, le nombre d'utilisateurs ayant un accès privilégié pourrait être supérieur à la norme, représentant un risque potentiel de compromettre le système de gestion financière (SAP) de la Ville.

À notre avis, les contrôles généraux actuels de TI sont bien conçus. Toutefois, nous avons constaté une absence d'activités de contrôle internes concertées associées à l'accès logique et au processus de gestion des modifications aux programmes.

Une documentation claire et facilement accessible dénote la présence de contrôles internes solides. Bien que la documentation rattachée au SAP ait été mise à notre disposition pour examen, nous avons constaté que celle-ci existait sous forme d'ébauche depuis longtemps. Il se peut donc qu'elle ne soit plus valide et qu'elle ne reflète plus l'état actuel du système. Une documentation périmée présente un risque potentiel inutile de changements ou d'étapes devenus superflus ou sans objet. Des améliorations immédiates s'imposent donc afin de mettre à jour la documentation du système de gestion financière (SAP) de la Ville et d'établir une procédure permettant de s'assurer

que cette documentation est appropriée et qu'elle sera continuellement revue et mise à jour.

Nous croyons qu'il est possible de mettre en œuvre toutes les recommandations que renferme le présent rapport sans devoir engager de dépenses supplémentaires. Il se peut toutefois qu'un redéploiement stratégique des ressources humaines et financières soit nécessaire.

Remerciement

Nous tenons à remercier la direction de sa collaboration et de l'aide qu'elle a apportée à l'équipe de vérification.

3.7 Vérification de Services du parc automobile

SOMMAIRE

Introduction

La vérification de Services du parc automobile d'Ottawa était prévue au Plan de vérification de 2006 du vérificateur général de la Ville présenté au Conseil municipal le 15 décembre 2004.

Contexte

En 2005, le parc automobile municipal et le parc de véhicules de transport en commun comptent environ 3 875 unités, dont 907 autobus. Les dépenses de l'année s'élèvent à près de 160 millions de dollars et les dépenses d'immobilisation engagées pour remplacer les véhicules dépassent 50 millions de dollars. Services du parc automobile (SPA) fait partie de Services et Travaux publics et représentent un centre d'expertise qui facture tous ses frais aux services usagers. La Direction des services du parc automobile compte 552 équivalents temps plein (ETP).

La Direction des services du parc automobile offre trois principaux services :

Entretien du parc - 47 p. 100 des dépenses du parc automobile.

- Gestion de sept dépôts d'entretien municipaux qui comptent un inventaire de pièces détachées valant 2,4 millions de dollars ainsi que 84 mécaniciens et autres employés chargés de l'entretien encadrés par 23 personnes, soit un total de 107 ETP.
- Gestion de trois dépôts d'entretien du parc de véhicules de transport en commun qui comptent un inventaire de pièces détachées évalué à 11,3 millions de dollars ainsi que 334 mécaniciens et autres employés chargés de l'entretien.

Gestion de la durée utile du parc automobile : 4 p. 100 des coûts de Services du parc automobile

- Gestion du remplacement, de l'achat et de la cession des véhicules et soutien technique pour l'ensemble de Services du parc automobile.

Opérations : 49 p. 100 des dépenses du parc automobile

- Gestion du ravitaillement en carburant, de l'immatriculation, de l'enregistrement, des systèmes d'information et des procédures administratives générales.

Remarque : D'autres services généraux utilisés ou fournis aux Services du parc automobile ne sont pas intégrés à sa structure même. Ces services comprennent, entre autres, la gestion des installations et la gestion du matériel. Il convient de noter que le matériel et les fournitures représentaient, à eux seuls, une dépense de 64 millions de dollars pour Services du parc automobile en 2005, mais tous les achats ainsi que la

gestion des magasins relèvent des unités de gestion du matériel, où 78 personnes soutiennent les Services du parc automobile (56 pour l'entretien du parc de véhicules de transport en commun et 22 pour l'entretien du parc automobile municipal). Ces ressources complémentaires ne sont pas comptées dans les 552 ETP employés par les Services du parc automobile, mais le coût des pièces détachées est inclus dans les dépenses de SPA.

Portée et objectif de la vérification

Cette vérification avait pour but d'examiner tous les aspects de la Direction des services du parc automobile de la Ville d'Ottawa, y compris l'entretien, la gestion de la durée utile et l'exploitation du parc. La vérification s'étendait aux éléments suivants :

1. **Rendement** (optimisation des ressources) : examiner les méthodes de gestion, buts et objectifs, la réglementation ainsi que les systèmes de suivi et de rapport dans toute la direction afin d'évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations actuelles. Il fallait notamment pour ce faire :
 - examiner les structures de gestion;
 - analyser l'utilisation du personnel;
 - établir des comparaisons avec d'autres municipalités et les pratiques exemplaires dans le domaine;
 - définir des opportunités d'améliorer l'efficacité;
 - déterminer la pertinence de la mesure du rendement et du mode de présentation des rapports connexes;
 - déterminer la pertinence du mécanisme de contrôle des stocks et de protection des actifs de la Ville.
2. **Conformité** : déterminer si la direction se conforme à toutes les lois et à tous les règlements qui régissent ses opérations, y compris toute loi applicable et pouvoir de dépenser que renferme le budget annuel.
3. **Gestion financière** : examiner les résultats financiers des opérations par rapport aux plans à court terme et à long terme et valider la fiabilité des systèmes financiers, y compris la perception des recettes ainsi que la structure et les mesures de récupération des coûts.

Constatations

Généralement parlant, on peut dire que Services du parc automobile a adopté un grand nombre des pratiques exemplaires de l'industrie, par exemple :

1. Modèle de gestion

- La plupart des gestionnaires de parcs automobiles publics d'Amérique du Nord reconnaissent les avantages que présente une entreprise municipale,

un organisme de service spécial ou toute autre forme d'entité commerciale interne doté d'un mécanisme de facturation interne et d'un budget base zéro. Services du parc automobile d'Ottawa exerce ses activités sous un régime très similaire à partir d'un centre d'expertise.

2. Gestion de l'actif

- Gestion de la durée de vie utile du matériel : Services du parc automobile comprend le concept en question et essaie apparemment d'appliquer cette théorie à ses programmes de remplacement.
- Fonds de remplacement : Services du parc automobile a créé une réserve de remplacement afin d'obtenir la capitalisation annuelle nécessaires au remplacement des véhicules.
- Remise en marché : Des services d'enchères professionnels (Adesa) traitent toutes les transactions municipales de remise en marché qui normalement représentent un bon moyen d'augmenter le plus possible les recettes de revente.

3. Gestion du carburant

- Postes de ravitaillement en carburant automatisés : important projet en cours.

4. Gestion de l'entretien

- Quarts de travail en dehors des heures normales de travail : certains quarts sont travaillés le soir et la nuit.

5. Gestion des pièces détachées

- Inventaire informatisé

6. Systèmes

- Données disponibles pour analyse

7. Administration

- La plupart des maîtres du processus sont clairement identifiés.
- La structure est bien documentée.
- Des accords sur les niveaux de service existent.
- Un mécanisme d'autoassurance existe.

Bon nombre de pratiques exemplaires n'ont toujours pas été mises en œuvre. Le rendement doit être mesuré et comparé; enfin, de nombreux problèmes ont été soulevés au cours de nos entrevues et confirmés après analyse. Ces problèmes sont les suivants :

Rendement du parc automobile municipal

1. **Normes régissant les véhicules :** Des normes régissant les véhicules doivent être établies et aucune dérogation aux normes à faible coût ne devrait être permise.
2. **Taille du parc :** Le nombre total de véhicules utilisés par la Ville ainsi que leur taux d'utilisation annuel moyen respectent les prévisions, mais au moins 259 véhicules sont utilisés à un taux inférieur à leur seuil de rentabilité.
3. **Âge du parc automobile :** L'âge moyen est de 6,5 ans pour les véhicules et de 5,2 ans pour l'équipement. Alors que cet âge peut paraître avancé aux yeux d'un profane, les parcs automobiles municipaux sont en général plus âgés, la vérification ayant révélé que l'âge moyen de ces parcs se situait entre 8 et 12 ans dans d'autres municipalités. Comme les véhicules municipaux sont généralement peu utilisés, adaptés aux besoins de leurs acquéreurs et assortis de faibles valeurs de revente, les modèles de prévision des coûts pendant toute la durée utile ont tendance à favoriser de longs cycles de remplacement. Sur le plan économique, les cycles de remplacement courts sont peut-être meilleurs, mais uniquement si les frais d'amortissement supplémentaires sont compensés par des coûts d'entretien plus faibles. Comme le parc automobile est relativement récent, les frais d'entretien devraient être peu élevés.
4. **Dépenses d'entretien :** Les frais d'entretien sont en règle générale inférieurs à la moyenne dans la plupart des catégories de véhicules, exception faite des camions poids moyen et poids lourd qui coûtent 15 p. 100 de plus que ceux compris dans notre échantillon. Cet écart représente une économie potentielle d'environ 574 000 \$ par an par rapport au point de référence.
5. **Coûts du carburant :** Un projet d'installation de postes de ravitaillement en carburant automatisés dans la Ville est en cours. Le carburant est souvent le deuxième poste au budget du parc automobile après l'amortissement, d'où l'importance de suivre de près ce poste de dépense.
6. **Utilisation abusive des véhicules :** La mauvaise utilisation et l'utilisation abusive de véhicules ont coûté plus de 900 000 \$ en 2005 sans qu'aucune mesure précise n'ait été prise pour réduire cette somme.
7. **Entretien préventif :** Les pannes et les rapports des chauffeurs représentent 41 p. 100 de la charge de travail des mécaniciens. Seules 46 p. 100 des dépenses d'entretien sont de nature préventive alors qu'au moins 80 p. 100 devraient l'être idéalement.
8. **Sous-traitance :** La Ville d'Ottawa sous-traite 32 p. 100 des travaux d'entretien de son parc, ce qui représente deux fois plus de travail par rapport à notre étalonnage alors qu'il n'y a eu aucune comparaison de coût d'après ce que nous avons pu constater. Une grande partie de cette sous-traitance est effectuée sans appel d'offres.
9. **Productivité :** La productivité des mécaniciens n'est pas mesurée même si les systèmes existants permettent de compiler toutes les données.

10. **Bons de travail** : Le système de bons de travail (M4 de Maximus) qui existe depuis 2001 n'est pas utilisé à son plein potentiel.
11. **Gestion des stocks et des pièces détachées** : Le taux de rotation des stocks est faible puisqu'il est à 1,2 fois par an, taux de deux à trois fois inférieur à la norme. Les mécaniciens se plaignent des temps d'attente au comptoir. Ils ont accès aux magasins après les heures de travail et les systèmes de contrôle sont faibles, puisque les mécaniciens se contentent de déclarer eux-mêmes ce qu'ils ont pris. Un grand nombre de pièces détachées ne font pas partie de l'inventaire et ne sont pas placées sous le contrôle des magasins.
12. **Encadrement et aide** : Le niveau d'encadrement et d'aide se situe à 27 p. 100, pourcentage comparable aux étalonnages établis.
13. **Satisfaction de la clientèle** : Certains clients ne sont pas satisfaits de Services du parc automobile et ont exprimé leur opinion au cours de la vérification; il n'existe pourtant aucun moyen permettant de recueillir des observations ou de mesurer la satisfaction du client.
14. **Responsabilisation** : La responsabilité de la taille et des coûts du parc automobile incombe à Services du parc automobile, à ses fournisseurs et à ses clients. Services du parc automobile estime que son rôle est celui de fournisseur de services répondant aux besoins de ses clients et recourt essentiellement à la facturation interne comme mécanisme d'autoréglementation. Il en résulte un parc automobile sans doute plus important que nécessaire, un dépassement de budget de 10 millions de dollars en 2005 et sans que personne en assume la responsabilité.
15. **Systèmes d'information** : Services du parc automobile se demandent toujours s'ils devraient utiliser le système SAP, système de gestion intégrée des ressources (GIR) municipal normalisé servant actuellement à gérer l'entretien des véhicules de transport en commun ou encore le système M4, logiciel de gestion de parc automobile spécialisé utilisé pour l'entretien du parc automobile municipal. Services du parc automobile utilise ces deux systèmes en parallèle. Cette question avait déjà été soulevée lors d'une vérification en 2003 effectuée par l'ancienne Direction des services de vérification et de consultation de la Ville.

Rendement du parc de véhicules de transport en commun

Les indicateurs de rendement ne sont pas analysés systématiquement. Si rien ne permet de déceler un gros écart de rendement en général, l'entrepôt St-Laurent (St-Laurent) devrait, lui, faire l'objet d'une attention plus soutenue.

1. **Utilisation des autobus** : L'utilisation moyenne des véhicules de transport en commun s'établit à plus de 61 000 km par an par autobus, soit 16 p. 100 de plus que pour les véhicules de notre étalonnage et au-delà de 35 p. 100 de plus que les villes de Québec ou de Montréal.

2. **Âge du parc automobile :** L'âge moyen des véhicules de transport en commun est comparable à celui relevé chez les compagnies de transport en commun étalonnées.
3. **Taille de l'effectif :** Le nombre d'autobus par employé, établi à 2,8, est comparable à celui d'autres compagnies de transport en commun.
4. **Coefficient de supervision :** Le coefficient de supervision, qui est de 6 p. 100, est comparable à celui de notre étalonnage.
5. **Kilométrage par employé :** Chaque année, chaque employé effectue plus de 172 000 km, ce qui est supérieur de 19 p. 100 aux données de notre étalonnage.
6. **Superficie des ateliers :** Le parc de véhicules de transport en commun compte en moyenne 13,4 autobus par travée, soit 30 p. 100 de plus que la norme.
7. **Coefficient pièces détachées main-d'œuvre :** Le coefficient qui se situe entre 44 et 56 p. 100 correspond à la norme.
8. **Coût au kilomètre :** À 0,85 \$, le parc de véhicules de transport en commun coûte plus cher que la moyenne globale de notre étalonnage, mais surclasse de grands transporteurs comme ceux des villes de Québec ou de Montréal.
9. **Taux horaire de la main-d'œuvre :** À 31,76 \$ l'heure de main-d'œuvre interne, ce taux correspond à la norme.

Même si le rendement global est bon, nos analyses ont cependant décelé quelques problèmes :

1. **Données manquantes :** Les données permettant de calculer la durée d'indisponibilité, la fiabilité des autobus ou la productivité des mécaniciens ne sont pas disponibles.
2. **Gestion des pièces détachées :** Il se peut que les stocks, évalués à 13,6 millions de dollars, soient deux fois plus importants que ceux d'autres transporteurs comparables. De plus, de nouvelles pièces détachées et des pièces remises à neuf d'une valeur d'environ un million de dollars traînent dans le dépôt St-Laurent et ne font pas partie de l'inventaire officiel.
3. **Gestion des pièces détachées :** Il existe un écart de 19,4 millions entre les dépenses annuelles en pièces détachées citées par les gestionnaires du parc de véhicules de transport en commun et les responsables de l'unité de gestion du matériel.
4. **Planification de la relève :** La liste des employés ne nous a pas été communiquée pour que nous puissions effectuer des analyses, mais les entrevues ont confirmé que l'âge moyen des mécaniciens était d'environ 50 ans et que la relève devrait être mieux préparée.
5. **Opérations d'entretien :** Un certain nombre d'opérations diffèrent des pratiques exemplaires, notamment :
 - les programmes d'entretien préventif des carrosseries;

- les pannes et la remise à neuf de moteurs;
- les incendies récurrents dans les autobus;
- la remise à neuf des pièces détachées;
- la remise à neuf des autobus.

6. **Incendies dans les autobus** : Le nombre d'incendies attestés dans les autobus (33) est préoccupant. Il n'existe aucune stratégie d'évaluation des risques établie pour régler ce problème.

Problèmes de conformité

Les problèmes suivants ont été recensés :

- La responsabilité de chaque partie en ce qui concerne les tours d'inspection et les réparations est floue.
- Le milieu de travail à l'entrepôt St-Laurent est malpropre et encombré.
- L'utilisation inappropriée des installations du parc automobile soulève de nombreuses questions d'ordre juridique, toutes rattachées au fait que les mécaniciens effectuent des réparations sur leur propre véhicule.
- Interprétation des lois et des règlements – Les employés responsables ne connaissent pas bien la signification de nombreux règlements.
- Déchets dangereux – La confusion règne relativement aux responsabilités de chacun.
- La formation est insuffisante, en particulier celle donnée aux chauffeurs de poids lourds et de véhicules servant à déplacer du matériel.
- Exigence de permis – La confusion règne en ce qui concerne l'instance responsable des exigences des permis de chauffeur.
- Agression contre les chauffeurs et gestion des accidents.
- Permis d'exploitation des garages – Une grande confusion règne en ce qui concerne l'instance responsable.
- Questions syndicales – Les superviseurs et les mécaniciens appartiennent au même syndicat.

Problèmes financiers

Les systèmes et processus existants peuvent indéniablement traiter tous les aspects financiers selon les pratiques exemplaires. Certains problèmes ont cependant été décelés au cours des analyses effectuées :

1. **Écart budgétaire** : Un écart de 13,6 millions de dollars figurait au budget adopté par le Conseil municipal en février 2005. À la fin de l'année 2005, Services du parc

automobile a en fait dépassé son budget de 10,6 millions de dollars, ce qui représente un écart de 7 p. 100, chiffre bien supérieur l'étalonnage de 2,5 p. 100. De nombreuses raisons nous ont été données pour expliquer cet écart mais au bout du compte, Services du parc automobile n'en est pas tenu responsable et des dépassements de budget risquent de se reproduire.

2. **Ravitaillement externe en essence** : Alors que la Ville possède un réseau complet de postes de ravitaillement en essence sur place, plus de 3,4 millions de dollars d'essence sont achetés auprès de détaillants à un prix supérieur de 8 à 13 cents le litre. Cette pratique coûte à la Ville plus de 459 000 \$ en essence supplémentaire.

Recommandations

Recommandation 1

Que Services du parc automobile continue de communiquer le taux d'utilisation des véhicules régulièrement, mais s'attache à recenser les véhicules qui sont utilisés en dessous de leur seuil de rentabilité. À cette fin :

(a) Services du parc automobile doit établir les seuils de rentabilité entre la possession d'un véhicule municipal et d'autres moyens de transport (nombre minimum de kilomètres par an, nombre de jours, etc.);

(b) Services du parc automobile, qui a établi des seuils pour les voitures, doit faire cet exercice pour d'autres catégories de véhicules;

(c) l'utilisateur final doit être tenu de justifier le faible taux d'utilisation des véhicules directement auprès du Conseil municipal.

Réponse de la direction

1(a)/(b) : La direction est d'accord avec ces recommandations. Ces procédés sont utilisés depuis la fusion.

1(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile transmettra les renseignements indiqués aux directeurs municipaux adjoints pour leur permettre de prendre les mesures voulues.

Recommandation 2

(a) Que Services du parc automobile révise ses critères de remplacement au profit d'un calcul des coûts totaux durant la vie utile, ce qui pourrait prolonger cette durée.

(b) Que Services du parc automobile établisse un plan de remplacement durable fondé sur des critères établis et non sur des cycles de vie théoriques.

(c) Que Services du parc automobile quantifie tous les effets qu'aurait le report de remplacements.

Réponse de la direction

2(a)/(b) : La direction est d'accord avec ces recommandations. La direction présente actuellement un plan de remplacement de véhicules durable dans le cadre du Plan financier à long terme. Le Conseil municipal établit les niveaux de financement abordable au cours des cycles budgétaires annuels. La durée utile des véhicules de Services du parc automobile est fondée sur les normes de l'industrie; selon une analyse externe, le parc automobile de la Ville est plus ancien que ce que prévoient ces normes. Un processus permet d'établir la priorité des remplacements, processus qui tient compte de l'âge, du taux d'utilisation et de l'état des véhicules, de leur coût de remplacement et des besoins opérationnels. Services du parc automobile commencera à déterminer la durée économique de ces véhicules en adoptant progressivement en 2007 la méthode des frais annuels équivalents (FAÉ), ce qui supposera de recenser d'abord les économies les plus importantes à réaliser pour ensuite établir des priorités d'ici la fin du troisième trimestre de 2007. Il se peut que ce processus mène à une durée utile plus courte ou plus longue.

2(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Depuis 2005, Services du parc automobile a calculé les effets d'un report des remplacements dans le rapport annuel présenté à ce sujet au Conseil municipal avant les délibérations sur le budget et continuera de le faire.

Recommandation 3

Que Services du parc automobile mène à bien la mise en œuvre de son nouveau système de gestion du carburant, commence à surveiller sa consommation d'essence et recense et examine les véhicules consommant plus d'essence que prévu.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui est appliquée depuis 2005. Services du parc automobile est également en train de mettre la dernière main au système de gestion de carburant normalisé qui s'appliquera à tous les postes d'essence municipaux, ce qui permettra de vérifier automatiquement la consommation d'essence. Ce projet devrait être terminé d'ici au quatrième trimestre de 2007.

Depuis 2002, la consommation d'essence par véhicule est notée et intégrée à la facturation mensuelle. Une consommation élevée est notée, suivie et fait l'objet de rapport.

Recommandation 4

Que Services du parc automobile examine l'évolution du coût des réparations et de l'entretien des poids lourds et des camions moyens.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. En 2007, Services du parc automobile étoffera ses efforts d'analyse comparative. Outre les mesures de rendement interne et celles que comporte l'IACSM, Services du parc automobile examinera d'autres mesures d'étalonnages à travers le Canada. Ces deux dernières années, Services du parc automobile a été le chef de file de l'initiative d'analyse comparative pour l'Association canadienne des directeurs municipaux de flotte (CAMFM). Au troisième trimestre de 2007, la CAMFM aura comparé les parcs automobiles du pays depuis un an.

Recommandation 5

Que Services du parc automobile :

(a) établit des repères, des indicateurs de rendement clés (IRC) et des niveaux de rendement cibles, recense les principaux facteurs de succès, définit les lacunes et examine les exceptions;

(b) crée un tableau de bord ou un système de fiche d'évaluation équilibré afin de suivre les IRC régulièrement et d'augmenter la reddition de comptes;

(c) établit un dossier des véhicules utilisés abusivement et élabore des stratégies pour réduire les coûts liés à cette utilisation abusive;

(d) élabore un plan d'action afin de réduire le nombre de pannes et de rapports de chauffeurs en revoyant les programmes d'entretien préventif et en mesurant la qualité du travail en temps moyen entre défaillances (MTBF) ou en durée d'indisponibilité et en progressant, en mode descendant, par catégorie, garage ou groupe d'utilisateurs jusqu'à ce que les causes profondes soient découvertes.

Réponse de la direction

5(a)/(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été appliquée. Services du parc automobile collabore, et continuera de collaborer, avec l'IACSM et avec la CAMFM (association canadienne des directeurs municipaux de flotte) afin d'établir des tests de performance du parc automobile et d'en faire rapport. SPA effectue actuellement des rapports sur 17 mesures de rendement avec l'IACSM et 19 avec la CAMFM. La qualité du service est suivie et notée quotidiennement au moyen de notre système de tableau de bord ou de fiches d'évaluation.

5(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été appliquée. La direction de Services du parc automobile signale l'utilisation abusive des véhicules aux services d'exploitation mensuellement depuis 2005, mais il appartient au service d'exploitation en cause de prendre les mesures qui s'imposent. Une nouvelle initiative vient d'être lancée par la Direction des services du parc automobile en vue d'examiner les statistiques mensuelles relatives à l'utilisation abusive des véhicules avec les services clients afin de découvrir la cause profonde de ces utilisations abusives et d'adopter les mesures correctives qui s'imposent. La

Division de l'entretien du parc automobile et les Services de formation des chauffeurs du parc automobile participent à ces examens.

5(d) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile analyse actuellement les défaillances au cas par cas pour régler les problèmes décelés. Lorsque le nouveau système d'information pour la gestion du parc automobile (SIGPA) sera opérationnel, un examen systématique des temps moyens entre deux pannes sera mené. La mise en œuvre de ce système devrait avoir lieu à la fin du deuxième trimestre de 2008.

Recommandation 6

Que Services du parc automobile évalue son niveau de sous-traitance et entreprenne un examen exhaustif de la charge de travail de tous les ateliers, en fonction des étalonnages et du nombre prévu d'heures d'entretien par an et par catégorie de véhicule. Même si cet exercice a pu être fait lors de la fusion, le niveau de sous-traitance ainsi que le nombre de mécaniciens par véhicule différent selon les organismes comparables; la situation a évolué depuis la fusion et des données précises permettent maintenant de vérifier ce qui avait été prévu à l'origine. Le recours à la comptabilité par activité est hautement recommandé afin d'établir les activités qui devraient demeurer à l'interne.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui sera analysée dans le cadre de l'examen des processus en vigueur dans les directions devant être entrepris en 2007.

Recommandation 7

Que Services du parc automobile établisse des objectifs de productivité par mécanicien de trois manières différentes :

(a) en établissant des équivalents véhicules par mécanicien en fonction des moyennes dictées par la NAFA, en allouant des budgets annuels horaires par véhicule basés sur ces mêmes équivalents véhicules et en suivant de près les écarts budgétaires;

(b) en établissant un nombre d'heures par activité principale basé sur les tarifs fixes du service *Mitchell's OnDemand*, sur les normes de l'ATA (American Trucking Association) ou sur tout autre guide d'évaluation du temps accrédité et en suivant de près les écarts;

(c) en consignnant et en compilant toutes les heures facturables et non facturables sur les bons de travail et en fixant un objectif d'au moins 60 p. 100 d'heures payées.

Réponse de la direction

7(a) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile établit les besoins en mécaniciens après avoir effectué une évaluation des

coûts réellement engagés imputés aux équipements de croissance. Cette option sera étudiée lorsque nous examinerons notre structure au cours de l'année.

7(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation qui a été appliquée en 2006.

7(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile consigne les heures facturables et non facturables depuis 2001 et dépasse de loin le taux repère qui est de 60 p. 100 dans l'industrie. Pour cette catégorie, le taux repère en 2006 est de 68 p. 100. Aucune autre suite ne sera donnée à cette recommandation.

Recommandation 8

Que Services du parc automobile, en collaboration avec la Division de la gestion de l'approvisionnement, utilise au mieux la chaîne d'approvisionnement et la logistique des pièces détachées afin que le taux de rotation corresponde aux normes établies.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le vérificateur a correctement indiqué que les taux de rotation constituaient un élément de contrôle reflétant le rendement de la chaîne d'approvisionnement. La Division de la gestion du matériel craint cependant que le vérificateur n'ait interprété trop étroitement ou n'ait mal appliqué les éléments de l'équation, donnant ainsi un taux de rotation inexact qui risque de devenir la norme à respecter au moment d'évaluer le taux de rendement des stocks. Dans le cas où cette mesure serait mise en œuvre aveuglement, des implications réelles pourraient se manifester par rapport au service au public. La Division de la gestion du matériel est d'avis que le taux de rotation devrait être évalué contre des parcs automobiles de taille comparable en prenant soin d'identifier clairement les caractéristiques et composantes de ceux-ci.

Recommandation 9

Que Services du parc automobile adopte une approche proactive et réduise les tentatives d'interprétation en documentant les niveaux de service attendus de chaque client et en mesurant de façon plus exacte les niveaux de satisfaction.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été mise en pratique. La direction de Services du parc automobile rencontre déjà régulièrement les équipes de gestion de ses plus grands clients (Opérations de surface, Service des incendies, Services de transport en commun et Service paramédic), ce qui permet de discuter des problèmes à venir et de régler ou de trouver le moyen de régler les problèmes qui continuent de se poser. De plus, les ententes de niveau de service (ENS) décrivent clairement les responsabilités et les obligations de chacun et définissent la voie hiérarchique à suivre lorsque des questions demeurent en suspens.

Recommandation 10

Que Services du parc automobile affecte un gestionnaire des comptes aux clients et produise des rapports exacts et ponctuels qui mesurent différents paramètres tels que :

- **les journées d'indisponibilité;**
- **le respect des calendriers d'inspection (entretien préventif);**
- **les sondages réalisés auprès des clients et les niveaux de satisfaction des clients;**
- **la liste des plaintes reçues et des mesures prises.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

En 2003, la direction de Services du parc automobile a fait appel à KPMG pour mettre sur pied un système de gestion des relations avec la clientèle et réaliser un sondage sur la satisfaction des clients. Même si aucun chargé de compte spécifique n'a été nécessairement affecté à cette tâche, chaque domaine d'activité de la Direction compte une personne de niveau indiqué qui assume cette tâche chez le client.

Une multitude de rapports sont fournis aux clients, soit des rapports mensuels, trimestriels et de fin d'année. Ces rapports renferment, entre autres, les renseignements suivants : les dépenses réellement engagées, les prévisions budgétaires, la formation donnée, le nombre de collisions, la consommation de carburant, le nombre de kilomètres parcourus, le taux de sous-utilisation des véhicules et bien plus. Pour les clients participants, des réunions mensuelles entre gestionnaires permettent de discuter des problèmes, de les régler et de noter les résultats. Services du parc automobile estime qu'un autre sondage de satisfaction auprès du client est justifié et en prévoira un au quatrième trimestre de 2008.

Recommandation 11

Que Services du parc automobile s'associe à l'Unité de la gestion du matériel pour :

- (a) **revoir les besoins en dotation des magasins;**
- (b) **améliorer la formation donnée aux magasiniers;**
- (c) **mesurer les temps d'attente au comptoir et fixer des objectifs pouvant être acceptés par la direction de Services du parc automobile;**
- (d) **exposer et éliminer les stocks clandestins;**
- (e) **d'introduire des mesures de rendement pour les magasins et les inclure dans une entente de niveau de service avec Services du parc automobile.**

Réponse de la direction

11(a) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle approuve la recommandation, mais elle ne pense pas qu'elle puisse être mise en œuvre à même les ressources existantes. La direction demandera 180 000 \$ supplémentaires à inscrire au budget de fonctionnement de 2008 afin que la Division de la gestion du matériel puisse embaucher trois commis magasiniers pour prêter main-forte aux techniciens qui sont seuls pendant leurs quarts de travail. À l'heure actuelle, les

ressources ne permettent pas de transférer le personnel d'un quart de travail normal en journée à un quart de travail en soirée ou la nuit.

11(b) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle l'approuve, mais estime qu'elle ne peut pas être mise en œuvre à même les ressources existantes. Une formation doit être donnée en vue de porter au maximum les efficiences du système SAP et d'améliorer la formation dans d'autres domaines qui préoccupent Services du parc automobile. La direction demandera 100 000 \$ supplémentaires dans le budget de fonctionnement de 2008 pour que la Division de la gestion du matériel puisse donner cette formation d'ici janvier 2009.

11(c) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle l'approuve, mais estime qu'elle ne peut pas être mise en œuvre à même les ressources existantes. La Division de la gestion du matériel demandera un crédit unique de 60 000 \$ tirés du budget des immobilisations afin d'acheter un système de mise en file d'attente électronique, ainsi qu'une augmentation permanente de 7 000 \$ à tirer du budget de fonctionnement pour couvrir les coûts de durée utile compte tenu de l'utilisation constante de ce système qui sera mis en place six mois après réception de l'approbation du budget de 2008.

11(d) : La Division de la gestion du matériel approuve cette recommandation. Elle aidera Services du parc automobile à rapatrier le matériel clandestin détenu actuellement par SPA.

11(e) : La Division de la gestion du matériel est d'accord avec cette recommandation. En collaboration avec Services du parc automobile, elle reverra les exigences et établira les mesures de rendement des niveaux de service.

Recommandation 12

Que Services du parc automobile :

(a) s'assure que les carnets de route des véhicules sont utilisés, en particulier pour les véhicules légers, et effectue des vérifications aléatoire afin de déterminer la fréquence d'utilisation du véhicule. Le kilométrage ne représente pas toujours un bon moyen de valider un véhicule. Les véhicules pour lesquels aucune justification ne peut être donnée devraient être signalés au Conseil municipal;

(b) facilite l'établissement d'un parc commun de véhicules en adaptant le modèle de facturation interne et en transférant le plus grand nombre de véhicules possible à un système de location journalier;

(c) améliore les « rapports d'analyse du parc automobile » envoyés aux clients à la fin de chaque période. Ces rapports devraient s'intéresser aux indicateurs de rendement, cerner les repères, mettre en évidence les exceptions et demander que des mesures soient prises. Au chapitre des indicateurs, citons : la consommation d'essence, les taux d'utilisation, l'utilisation abusive, les accidents, etc.;

(d) établit des normes sur les véhicules par type de tâche et décourage les dérogations aux normes peu coûteuses en exigeant l'autorisation de la haute direction ou d'un comité du Conseil municipal.

Réponse de la direction

12(a) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les carnets de route sont à la charge du client. Services du parc automobile note l'usage fait des véhicules alors qu'il appartient au client de fournir la justification requise.

12(b) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile dispose d'un parc commun de véhicules que les clients peuvent louer.

12(c) : La direction est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile fournit depuis 2002 des rapports aux clients, accompagnés de tous les indicateurs cités.

12(d) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile a recours aux pratiques exemplaires en élaborant des spécifications pour véhicules fondés sur les besoins du service client. Il appartient à ce dernier de déterminer les besoins en capacité et à Services du parc automobile de préparer un devis répondant à ces besoins de manière rentable. La spécification standard est un modèle de base dans chaque catégorie. D'autres éléments sont ajoutés en fonction de la demande spécifique présentée ou si le service en fait la demande accompagnée d'une justification et d'une autorisation. Les options non financées par Services du parc automobile sont transférées à l'équipe de la haute direction et, au besoin, au Conseil municipal pour approbation.

Recommandation 13

Que Services du parc automobile effectue un sondage de base pour évaluer le nombre d'appels quotidiens reçus au centre de dépannage. Après compilation des statistiques, une analyse de rentabilisation devrait être faite pour acquérir un système téléphonique approprié et pour affecter du personnel aux quarts de travail en soirée et la nuit.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été appliquée. En collaboration avec Services de technologie de l'information, Services du parc automobile a déjà examiné le nombre d'appels faits au Centre d'appels de la Ville d'Ottawa ainsi que la possibilité de créer un système de gestion des appels. Comme l'analyse effectuée a permis de constater que le nombre d'appels était peu élevé, il a été décidé que le système actuel était en mesure de traiter le volume d'appels et qu'il n'était pas justifié sur le plan économique d'investir 19 000 \$ dans un nouveau système de gestion des appels. La situation sera cependant régulièrement revue et les mesures qui s'imposent seront prises si cette dépense venait à être justifiée. Aucune autre suite ne sera donnée à cette recommandation.

Recommandation 14

Que Services du parc automobile choisisse entre le système M4 et le système SAP, comme le recommande la vérification de 2003.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Il a été décidé d'adopter un système intégré d'information sur la gestion du parc automobile, le M5. Sa mise en œuvre est en cours et devrait être terminée d'ici à la fin du quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 15

Que Services du parc automobile établisse une série d'indicateurs de rendement, les mesure régulièrement au moyen d'un tableau de bord et soit tenu de rendre des comptes à leur égard.

Réponse de la direction

La direction de Services du parc automobile est d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile a déjà établi quelques indicateurs de rendement, notamment ceux qui font partie de l'IACSM (Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario) et d'autres qui sont strictement internes à la Ville d'Ottawa (y compris un tableau de bord). Services du parc automobile gère l'élaboration d'autres indicateurs en collaboration avec la CAMFM (association canadienne des directeurs municipaux de flotte). Avec l'arrivée d'un système intégré d'information sur la gestion du parc automobile, Services du parc automobile sera en mesure, en 2008, de renforcer les indicateurs de rendement.

Recommandation 16

Que Gestion du matériel et Services du parc automobile fassent un rapprochement de leur inventaire en signalant le nombre de pièces détachées allouées au parc automobile et celles allouées aux autobus et aux véhicules municipaux.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Une analyse comparative des pièces livrées et des stocks est en cours et la mise en concordance sera terminée d'ici la fin du troisième trimestre de 2007.

Recommandation 17

Que Gestion du matériel rapatrie et regroupe dans l'inventaire officiel toutes les pièces détachées, qu'elles soient neuves, d'occasion ou remises à neuf.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La direction est d'accord avec cette recommandation, mais elle ne croit pas qu'elle puisse être mise en œuvre à même les ressources existantes. Gestion du matériel estime que les pièces usagées et

remises à neuf qui échappent à son contrôle à l'heure actuelle devraient être transférées de Services du parc automobile à un endroit sûr et consignées dans le système SAP. L'occasion d'aménager un entrepôt sûr et efficace se présentera lorsque le garage de Swansea remis à neuf dans le cadre du projet d'optimisation de la capacité du parc automobile deviendra fonctionnel. La création de trois postes, à un coût de 183 000 \$, a été approuvée dans le budget de fonctionnement de 2007. Une demande de crédit supplémentaire de 140 000 \$ est prévue pour 2008 afin d'acheter des supports et du matériel pour créer un entrepôt propre, sûr et à accès contrôlé. Gestion du matériel assurera le contrôle et le transfert du matériel en 2007, le cas échéant, après analyse des risques et des coûts et avantages. Le contrôle intégral et sûr de l'inventaire en cause sera assuré d'ici la fin 2008, une fois que le budget aura été approuvé.

Recommandation 18

Que Services du parc automobile et la Direction des services aux employés définissent une stratégie de relève pour prévenir la pénurie de mécaniciens qualifiés qui risque de se produire d'ici quelques années au sein du parc des véhicules de transport en commun.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le problème de pénurie de main-d'œuvre se pose à l'échelle de l'industrie entière. Le remplacement systématique des mécaniciens est déjà un élément de la Stratégie de gestion de la relève et du développement de la main-d'œuvre de la Ville d'Ottawa. Services du parc automobile et la Direction des services aux employés s'emploient actuellement à établir des stratégies de relève, notamment par l'expansion du Programme d'apprentissage.

Recommandation 19

Que Services du parc automobile mette en œuvre un Programme d'entretien préventif s'appliquant aux carrosseries et aux châssis.

Réponse de la direction

Services du parc automobile est d'accord avec cette recommandation.

Un ingénieur mécanicien spécialiste des matériaux a été embauché en 2005 pour mettre sur pied un programme préventif de protection contre la rouille des châssis et carrosseries d'autobus. Ce programme, qui s'appliquera à l'ensemble du parc d'autobus, est en cours d'élaboration, avec l'aide de fabricants d'autobus et d'autres sociétés de transport en commun comme la STO (Gatineau) et la STM (Montréal).

Entre-temps, Services du parc automobile a adopté un protocole d'inspection de ses modèles d'autobus les plus neufs, le D60LF (227 autobus) et le D40i (plus de 239 autobus). Un programme d'inspection établi en 2005 et mis à jour en 2006 se

déroule selon le calendrier d'entretien préventif recommandé par le constructeur d'autobus.

Recommandation 20

Que Services du parc automobile élabore et mette en œuvre une stratégie d'évaluation des risques ainsi qu'une procédure claire en cas d'incendie dans les autobus attribuable à des défaillances ou à une mauvaise conception.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. La documentation sur la stratégie d'évaluation des risques sera compilée d'ici septembre 2007.

Recommandation 21

Que Services du parc automobile et Gestion de l'approvisionnement déterminent les coûts exacts des éléments remis à neuf (comptabilité par activité) et les imputent à l'inventaire.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Il est cependant difficile d'établir le coût des éléments et cette question devra être examinée de manière plus approfondie par la Division de la gestion de l'approvisionnement, Comptabilité et Rapports et Services du parc automobile. Ce travail sera achevé d'ici la fin de 2008.

Recommandation 22

Que Services du parc automobile élabore et documente un programme de remise en état.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Une procédure permet déjà de connaître les autobus à remettre en état et la fréquence à laquelle cette intervention doit se faire. Un chiffrer montrant les activités antérieures, actuelles et futures existe, mais ce processus n'a pas été documenté. Services du parc automobile préparera cette documentation d'ici au troisième trimestre de 2007.

Recommandation 23

Que Services du parc automobile documente le Programme d'entretien préventif et forme et informe les mécaniciens.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Programme d'entretien préventif du parc de véhicules de transport en commun est en cours de révision. Certaines modifications ont déjà été mises en œuvre et d'autres devraient être introduites d'ici au troisième trimestre de 2007. Une formation est en cours dans le cadre de cet examen et il est prévu de faire appel à des groupes de travail pour

optimiser les programmes. De plus, la mise en place d'un système intégré d'information sur la gestion du parc automobile (SIGPA) vers la fin du quatrième trimestre de 2007 devrait donner aux Services d'entretien du parc de véhicules de transport en commun les outils nécessaires pour mieux gérer ce programme.

Recommandation 24

Que Services du parc automobile réoriente les ressources vers des services d'entretien systématique ou de réparation planifiée et revoie ses procédures concernant les tours d'inspection et l'entretien périodique pour veiller à ce que les personnes qui sont chargées d'effectuer ces opérations connaissent bien leurs responsabilités et aient recours aux programmes de formation qui existent.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les responsabilités des chauffeurs relativement aux inspections et aux réparations sont claires, documentées et prises en compte dans les programmes de formation.

Aucune autre mesure ne doit être prise à ce sujet.

Recommandation 25

Que l'entrepôt St-Laurent soit nettoyé.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La propreté du garage n'est pas en cause, mais l'espace de travail encombré contribue effectivement à l'aspect désordonné du garage.

L'entretien systématique et quotidien du garage effectué par le personnel de la Division de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun comprend le nettoyage des postes de travail pendant et après la réparation des autobus. Le nettoyage de l'espace est également effectué au besoin par le personnel d'entretien du parc de véhicules de transport en commun et le matériel est nettoyé et entretenu régulièrement par la Direction de la gestion des biens immobiliers. Les garages du boulevard Saint-Laurent sont bien utilisés et quoiqu'il soit difficile de travailler autour d'un si grand nombre d'autobus et de pièces détachées, la propreté est une priorité.

L'encombrement de la plupart des postes de travail sera réduit de façon non négligeable d'ici la fin de 2007 lorsque les principales réparations seront faites dans un autre garage, ce qui permettra de libérer de l'espace pour les pièces détachées et les cylindres qui sont entreposés à l'heure actuelle dans ce garage. Il sera alors possible d'améliorer le nettoyage du « secteur » à ce moment-là et des mesures seront prises après le déménagement.

Recommandation 26

Que la direction de Services du parc automobile interdise immédiatement toute réparation de véhicule personnelle. Que tous les employés soient informés à nouveau des détails du Code de conduite de la Ville et que ce code soit appliqué rigoureusement (tolérance zéro).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été appliquée. Une circulaire a été distribuée à l'ensemble du personnel le 6 juillet 2006 dans laquelle les interdictions citées dans le Code de conduite sont énoncées. Services du parc automobile suit également cette question de près pour assurer le respect de la directive.

Recommandation 27

Que Services du parc automobile fasse établir un manuel facile à lire et pouvant être mis à jour, manuel que les gestionnaires, mécaniciens et chauffeurs pourront facilement consulter. Autrement, nous recommandons qu'une formation supplémentaire soit donnée aux gestionnaires et aux superviseurs à propos des divers règlements existants et de l'applicabilité des mesures législatives fédérales et provinciales aux Services du parc automobile.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. L'applicabilité des mesures législatives fédérales et provinciales est déjà traitée dans les nombreux programmes de formation offerts et est intégrée aux diverses procédures des Services du parc automobile. La préparation d'un manuel unique n'est pas prévue (le document serait trop volumineux pour être utile), mais Services du parc automobile continuera d'exploiter l'accès électronique pour mettre les données à jour. Dans le cadre du passage de Services du parc automobile à un système intégré d'information sur la gestion du parc automobile, de plus amples données seront tirées du Web (c.-à-d. procédures, spécifications des véhicules, listes de pièces détachées et ainsi de suite). Nous travaillons aussi directement avec nos clients pour les informer des modifications apportées aux échelons fédéral et provincial et pour les aider à trouver des solutions en réponse aux nouvelles lois et aux lois modifiées qui sont adoptées.

Recommandation 28

Que Services du parc automobile veille à ce que tous les gestionnaires et cadres supérieurs comprennent bien leur rôle en ce qui concerne l'élimination des déchets dangereux.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Comme la vérification l'a fait valoir, les entrevues ont permis de constater que tout le monde ne traitait pas les déchets de la même façon. Ce problème a été rapidement réglé et tous les cadres

supérieurs et gestionnaires comprennent désormais les règles qui s'appliquent à l'élimination des déchets.

Recommandation 29

Que Services du parc automobile réaffecte les ressources existantes à l'Unité de formation des chauffeurs du parc d'auto pour s'assurer que tous les chauffeurs reçoivent une formation suffisante. Les superviseurs des chauffeurs (les clients) devraient également recommander une formation complémentaire, dans la mesure du possible.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre du processus annuel d'établissement du budget, Services du parc automobile adapte les ressources en formation aux besoins en formation du client. C'est ainsi que deux instructeurs ont été ajoutés en 2006. Les programmes de formation de Services du parc automobile sont établis en fonction des besoins prescrits par la loi. Aucune autre ressource de formation ne sera nécessaire d'ici 2008.

Recommandation 30

Que Services du parc automobile informe tous les mécaniciens et chauffeurs de leurs responsabilités s'ils perdent leur permis de catégorie G ou si ce dernier est suspendu. La sensibilisation des chauffeurs devrait être renforcée dans les domaines suivants :

- **la conduite d'un véhicule sans détenir de permis valide;**
- **les conséquences graves auxquelles ils s'exposent pour avoir enfreint le Code de conduite alors qu'il aurait été plus facile de signaler la perte temporaire du permis;**
- **la responsabilité personnelle dont ils sont passibles s'ils conduisent un véhicule municipal sans détenir le permis requis.**

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile n'est pas habilité, selon le modèle du centre d'expertise, à offrir ce type de sensibilisation. Il appartient au superviseur, au moment de l'embauchage des employés, de passer en revue le Code de conduite (qui est remis à tout nouvel employé) et d'aborder toute autre question connexe (discipline comprise) s'appliquant au poste pour lequel l'employé est embauché.

Recommandation 31

Que Services du parc automobile mette en œuvre des stratégies et définisse un processus permettant de réduire les dépenses liées à une utilisation abusive des véhicules ou aux réparations causées par leur utilisation anormale.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été appliquée.

Services du parc automobile signale l'utilisation abusive de véhicules une fois par mois aux services exploitants depuis 2005, mais il appartient à ces services d'adopter les mesures qui s'imposent. Une nouvelle initiative est en train d'être instituée par Services du parc automobile en vue d'examiner les statistiques mensuelles sur l'utilisation abusive de véhicules avec les services clients pour découvrir la cause profonde de ces abus et pour prendre des mesures correctives. La Division de l'entretien du parc automobile et les Services de formation des chauffeurs du parc automobile participeront à cet examen. Outre ce qui précède, Services du parc automobile transmet des rapports sur l'utilisation abusive des véhicules une fois par an, en fin d'année, aux responsables de directions ainsi qu'aux directeurs municipaux adjoints pour leur permettre de prendre les mesures qui s'imposent.

Recommandation 32

Qu'une personne soit chargée de tous les permis délivrés par le ministère ou, sinon, qu'une personne soit chargée de traiter avec le ministère au nom de Services du parc automobile.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui a déjà été appliquée. Services du parc automobile a confié tous les permis de garage et de techniciens à une personne de la Division de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun (pour les garages servant au transport en commun) et à une personne de la Division de l'entretien du parc automobile municipal (pour les garages municipaux).

Recommandation 33

Que les gestionnaires membres du syndicat soient exclus de l'unité de négociation existante pour relever d'une unité distincte lorsque la nouvelle convention collective sera négociée.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les superviseurs du garage des véhicules de transport en commun appartiennent à une section locale du SCFP et le personnel qu'ils supervisent à une section locale du SUT, si bien qu'il n'existe aucune contradiction puisque le personnel d'encadrement est membre d'un syndicat différent. Le scénario de la meilleure éventualité survient lorsque le personnel d'encadrement est soit non syndiqué soit membre d'une unité de négociation différente de celle à laquelle appartient le personnel.

La jurisprudence arbitrale permet aux superviseurs des services fonctionnels d'appartenir à la même unité de négociation. La supervision fonctionnelle peut, comme c'est le cas ici, inclure la programmation et l'affectation du travail, qui ne sont pas de pures responsabilités de gestion. Ce sont les cadres du GEDP ou de l'unité de

négociation du superviseur de garage qui sont chargés de gérer les questions disciplinaires.

Recommandation 34

Que le processus budgétaire de Services du parc automobile soit réexaminé en vue :

- **de réévaluer le processus permettant d’informer le client ou la division opérationnelle indiquée des dépassements de budget prévus;**
- **de réévaluer l’obligation donnée à chaque division opérationnelle (Services du parc automobile, Gestion de l’approvisionnement ou les clients de Services du parc automobile) de rendre compte des dépenses engagées par Services du parc automobile;**
- **de recenser les inducteurs de coût de chacune des dépenses de Services du parc automobile;**
- **d’élaborer des mécanismes permettant de mesurer et de suivre de près chaque inducteur de coût;**
- **d’attribuer la responsabilité de chaque inducteur de coût à la division opérationnelle appropriée et d’incorporer des mesures de rendement au budget de chaque division opérationnelle responsable de ces inducteurs de coût.**

Réponse de la direction

La direction est d’accord avec cette recommandation. Le système actuel de facturation qui consiste à imputer les coûts réellement engagés aux clients ne donne pas une image exacte de l’attribution des responsabilités en ce qui a trait aux inducteurs de coût. Un système de concession exprimerait davantage ces inducteurs de coût, y compris le taux d’utilisation, l’efficacité des ateliers, les collisions et l’utilisation abusive. Services du parc automobile étudiera l’éventuel passage à un système de concession d’ici la fin 2008.

Recommandation 35

Que Services du parc automobile municipal encourage l’utilisation des pompes à essence de la Ville, examine les raisons pour lesquelles certains véhicules ne sont pas ravitaillés dans les stations de la Ville et approuve ou redresse cette pratique.

Réponse de la direction

La direction est d’accord avec cette recommandation dans son principe. Services du parc automobile encourage activement les chauffeurs à utiliser les pompes à essence municipales. Services du parc automobile communique avec les chauffeurs au moyen de dépliants placés dans tous les véhicules de la Ville et par courriel (pour ceux qui y ont accès). La haute direction est également informée des avantages que présente l’utilisation des pompes à essence municipales par courriel, à la faveur des factures mensuelles des clients (qui établissent une comparaison entre le carburant au détail et le carburant municipal) et des rapports trimestriels ou de fin d’année qui indiquent les économies qui auraient pu être réalisées si les pompes à essence municipales avaient été utilisées. Il faut cependant reconnaître qu’il existe des raisons opérationnelles valides pour lesquelles il n’est pas toujours pratique d’utiliser les

installations municipales. De plus, la décision d'utiliser ces installations revient au service exploitant.

Recommandation 36

Que Services du parc automobile municipal renouvelle ses offres permanentes afin d'obtenir les rabais consentis sur les achats de carburant.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Division de la gestion de l'approvisionnement se penche déjà sur cette initiative avec Services du parc automobile. De plus, en février dernier, une version préliminaire de l'offre permanente projetée a été remise aux différents services du parc automobile pour obtenir leur opinion. La demande d'offre à commandes (DOC) établira des points de ravitaillement au détail autorisés en fonction de critères établis ainsi qu'un rabais ferme à la pompe, pour les districts urbains et ruraux stipulés dans le document. La DOC sera affichée sur le réseau de diffusion de soumissions en ligne MERX au cours du deuxième trimestre de 2007 et la commande subséquente devrait être approuvée en temps voulu vers la fin 2007.

Conclusion

Les analyses menées au cours de la vérification ont permis de déceler des lacunes importantes ayant trait principalement à l'application de certaines politiques et aux mesures du rendement. Ce sont ces lacunes qui ont donné lieu à 36 recommandations. Nous estimons que toutes ces recommandations pourraient être mises en œuvre sans engager de dépenses supplémentaires. En fait, elles pourraient entraîner des économies de plus de 1,3 million de dollars par an et faire de Services du parc automobile d'Ottawa une entité comparable à la meilleure de sa catégorie.

Services du parc automobile d'Ottawa est une entité bien documentée, a atteint un niveau qui la place parmi les plus grands parcs automobiles publics en Amérique du Nord et dispose de toutes les ressources voulues pour que son rendement soit aussi comparable.

Remerciement

Nous tenons à remercier la direction de sa collaboration et de l'aide qu'elle a apportée à l'équipe de vérification.

3.8 Vérification de la gestion des biens immobiliers

SOMMAIRE

Introduction

La vérification de la gestion des biens immobiliers a été incluse dans le Plan de vérification 2006 qui a été présenté au Conseil pour la première fois en décembre 2004.

Direction de la gestion des biens immobiliers (DGBI)

Sont inclus sous « Biens immobiliers » les terrains vacants, les immeubles, les emplacements, les paysages de rue, les parcs, les centres commerciaux et les monuments. Un sommaire de ces biens se lit comme suit : 3 790 biens, dont 798 immeubles importants comptant pour une superficie de plus de 11 000 000 pieds carrés et ayant une valeur de remplacement évaluée à plus de deux milliards de dollars. En date de septembre 2006, la DGBI disposait d'un budget net annuel d'environ 95 millions de dollars (avec un budget brut de 121 millions de dollars) et de 731 équivalents temps plein (ETP).

Objectifs de la vérification

La vérification intégrée de la gestion des biens immobiliers avait pour objectifs de fournir au Conseil une opinion sur :

- la pertinence des pratiques de gestion en place pour assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements par la fonction de gestion des biens immobiliers;
- la pertinence du cadre de gestion financière (c'est-à-dire la tarification pour les biens à risque, l'établissement et le contrôle des budgets, la gestion des contrats et la gestion des heures supplémentaires);
- la capacité du cadre de gestion des biens immobiliers à permettre à la fonction de gestion des biens immobiliers d'évaluer le rendement économique, l'efficacité et l'efficacité de ses activités actuelles.

Étendue de la vérification

Notre vérification s'est limitée au caractère adéquat du cadre et des pratiques en place à la Ville d'Ottawa pour atteindre les objectifs susmentionnés. À titre d'échantillon, des visites ont été effectuées au Sportsplex de Nepean, à la piscine du Bain Champagne et à l'installation d'entretien d'OC Transpo située sur le boulevard Saint-Laurent pour établir la pertinence des activités de gestion des biens immobiliers entreprises sur place. Les installations de Service et Travaux publics du chemin Maple Grove a également été examinée pour relever les problèmes de gestion des biens immobiliers découlant du récent incendie survenu à cet endroit.

Points forts

Au chapitre de la prestation de services de gestion des biens immobiliers, il y a deux domaines en particulier dans lesquels nous croyons que la DGBI a affiché des points forts.

D'une part, la DGBI a en place un système exhaustif de répertoire des immeubles et un processus d'évaluation de l'état des immeubles. Elle prépare divers rapports sur l'état des immeubles pour les installations importantes de la Ville, par alternance, et achève actuellement la préparation de vérifications de l'état de l'ensemble du portefeuille d'immeubles à l'aide de ressources internes et externes.

Ces estimations de l'état des immeubles et vérifications détaillées permettent de prévoir adéquatement les exigences en matière de renouvellement du cycle de vie et d'entretien pour une installation et de déterminer les répercussions financières à court, à moyen et à long terme de l'évaluation de l'état des immeubles.

D'autre part, la DGBI fournit un cadre très détaillé et bien défini de la fonction de gestion des biens immobiliers de la Ville.

La DGBI répond au besoin en matière de planification opérationnelle et stratégique à long et à court terme en participant à un cycle de planification officiel qui comprend la préparation de quatre documents de planification importants :

- plan intégré de gestion des locaux;
- plans de travail de la DGBI et des divisions;
- proposition budgétaire dans le cadre du Plan financier à long terme (PFLT);
- budget de fonctionnement et d'immobilisations annuel – plan annuel et rapports trimestriels.

Le processus de planification à long terme est intégré au plan stratégique de la Ville et aux autres programmes municipaux à la faveur d'une participation à l'élaboration :

- du cadre de planification intégré;
- du Plan directeur municipal;
- du Plan des Services généraux énonçant les responsabilités de la DGBI en ce qui concerne la définition et la prestation de services de programme précis.

La DGBI, par l'intermédiaire de sa participation à l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario, de ses propres initiatives internes de planification et d'évaluation du rendement (notamment le processus de rationalisation des actifs, l'étude sur la prestation d'autres formes de prestation de services et le développement continu de la Politique sur les bâtiments écologiques) a démontré une expertise et un

leadership au chapitre de la prestation de services de gestion des biens immobiliers municipaux.

Constatations

Notre examen a mis en lumière quatre préoccupations de la Ville :

1. Niveaux suffisants de financement pour le renouvellement, la réparation et l'entretien des immobilisations

Notre principale observation est que le processus d'établissement du budget d'immobilisations, bien qu'il prenne en compte les commentaires de décideurs, se traduit souvent par une affectation financière à la DGBI pour ses projets (cycle de vie, réparation et entretien) d'après la disponibilité des fonds par opposition aux fonds nécessaires. Le plan des actifs stratégiques à long terme met en évidence les dépenses d'immobilisations pour le renouvellement du cycle de vie et les réparations en fonction des normes de l'industrie. Cependant, le nombre d'éléments à reporter à la suite de l'examen pour atteindre le chiffre budgétaire visé fourni par les Services financiers est élevé. Une sous-capitalisation des actifs nécessite le report annuel des activités nécessaires de renouvellement du cycle de vie et de réparation pour l'installation physique. Ce report pourrait donner lieu à une interruption ou une perte de services de programme et à des coûts d'entretien accrus.

Le tableau ci-après résume l'ampleur du manque à gagner actuel et prévu dans le cadre des programmes de renouvellement du cycle de vie des immobilisations pour les immeubles généraux, les installations du patrimoine, les bibliothèques et le réseau des transports en commun (cela exclut les actifs du Service de police et les infrastructures publiques), en utilisant des données datant d'août 2005.

Prévisions : renouvellement du cycle de vie (en millions de dollars)			
Année	Besoins prévus	Financement tiré du PFLT	Écart
2004	25,9	5,5 ¹	20,4
2005	39,1	12,8 ¹	26,3
2006	19,5	9,5 ¹	10,0
2007	24,9	16,1 ²	8,8
2008	23,7	14,5 ²	9,2
Totaux	133,1	58,4	74,7

1 Chiffres budgétaires réels pour les programmes cités.

2 Chiffres tirés du PFLT 2 mis à jour; ces prévisions visées ne sont pas habituellement indiquées dans les budgets d'immobilisations approuvés annuels.

Tel qu'il a été mentionné, la question du sous-financement du renouvellement du cycle de vie représente un problème croissant pour la Ville. De plus, les prévisions actuelles liées au cycle de vie pour les parcs et les emplacements laissent entrevoir un manque à gagner supplémentaire de plus de 10 millions de dollars au cours des trois prochaines années.

Nous recommandons que ces difficultés de financement et leurs répercussions à long terme soient clairement mises en évidence durant le processus budgétaire de 2007.

2. Absence d'une vision à long terme clairement définie pour le parc Lansdowne

L'absence d'un plan et d'une vision à long terme pour le parc Lansdowne signifie que la Ville ne sera peut-être pas en mesure d'en optimiser l'utilisation à titre d'investissement financier ou d'installation culturelle.

Afin de fournir une orientation plus claire sur l'utilisation du parc Lansdowne et afin que l'utilisation future du parc soit conforme aux attentes des citoyens, nous recommandons que le Conseil municipal élabore un plan et une vision à long terme.

3. Le point sur les documents relatifs aux accords sur les niveaux de service (ANS)

Dans le passé, des normes d'entretien ont été élaborées et convenues avec les intervenants de programme par l'intermédiaire de la préparation d'accords sur les niveaux de service (ANS) détaillés.

De toute évidence, il faut établir des normes de rendement délimitées adaptées à des types précis de programmes en fonction de ce qui est requis et de ce qui est durable. Si la DGBI a indiqué que, dans le cadre du nouveau modèle d'imputation des frais aux clients, une entente pilote sur les services à la clientèle en matière de location remplacera les ANS, la nécessité de fournir des ANS individuels pour les portefeuilles de programmes importants existe toujours.

En général, l'absence d'ANS détaillés limite la capacité de la DGBI d'établir un modèle de frais d'accession à la propriété cohérent, qui constitue un des objectifs principaux de la gestion totale des actifs d'un programme à l'autre.

Nous recommandons que la Ville détermine les ressources nécessaires pour renouveler les ANS ou en créer d'autres pour tous les clients importants associés à des programmes et à des installations.

4. Respect des dispositions en matière de santé et de sécurité du *Code du bâtiment* de l'Ontario

La vérification du Rapport sur l'état des immeubles (REI) (type II) comprend, en partie, une vérification des systèmes de sécurité des personnes pour vérifier si un immeuble est conforme aux dispositions liées à la lutte contre les incendies et à la sécurité en général et aux dispositions liées aux routes d'accès en cas d'incendie, à l'approvisionnement en eau et à la distance par rapport aux prises d'incendie en particulier. Cependant, notre examen de plusieurs REI indique que les dispositions liées à la lutte contre les incendies (article 3.2.5 du *Code du bâtiment* de l'Ontario) n'ont pas fait partie de l'examen de l'état des immeubles.

La DGBI doit élaborer un plan pour achever et mettre à jour les évaluations de l'état des immeubles pour toutes les installations importantes. Dans le cadre de ce plan, la DGBI doit indiquer au Conseil toutes les installations nécessitant un examen pour confirmer leur conformité aux dispositions liées à la lutte contre les incendies du *Code du bâtiment* de l'Ontario, ainsi que le financement nécessaire pour réaliser ces évaluations en priorité.

Recommandation 1

Que la DGBI établisse des lignes directrices régissant les négociations des tarifs et des frais en fonction d'un volume et d'un type d'activités en définissant des barèmes de frais à imputer à ses divers clients.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Il existe déjà un barème publié des tarifs et des frais pour l'utilisation des installations du parc Lansdowne. Cela comprend un barème mobile pour les rabais de location potentiels lorsque d'autres sources de revenus sont prises en compte. Ce barème est appliqué de manière cohérente, transparente et équitable. Les activités commerciales, telles que les événements de divertissement, nécessitent que la direction fasse preuve d'une certaine souplesse pour attirer des investissements dans un contexte très concurrentiel. En 2007, la direction examinera le barème des tarifs et des frais largement axé sur le marché et les lignes directrices d'application connexes pour s'assurer de leur conformité par rapport aux bonnes pratiques commerciales.

Recommandation 2

Que la DGBI élabore, pour approbation par le Conseil, un plan et une vision à long terme pour le parc Lansdowne afin que l'utilisation future du parc soit conforme aux attentes des citoyens.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Des études réalisées avant la fusion recommandaient des plans à long terme pour le parc Lansdowne qui ne se sont pas concrétisés. En 2002, la société Lansdowne a entrepris un examen complet des activités, et, depuis la fusion, le budget de fonctionnement du parc Lansdowne est passé d'un déficit de 1,2 million de dollars à un déficit de 250 000 \$. Cependant, la source de revenus annuels fluctue d'une année à l'autre. Le manque de vision et de planification à long terme a entravé l'élaboration de stratégies d'affaires durables et à long terme pour l'emplacement en présence d'une concurrence croissante dans l'industrie des événements.

La société Lansdowne a amorcé une étude sur les retombées économiques qui est rendue au stade de la demande de propositions. Les résultats de cette étude, dirigée par la Division du développement économique, Urbanisme, Transport en commun et Environnement, sont attendus pour la fin du premier trimestre de 2007.

Au fil des ans, la société Lansdowne a soutenu efficacement toutes sortes d'activités et d'événements : activités sportives professionnelles et amateurs, événements de divertissement, activités sociales et expositions, y compris l'Exposition annuelle. Cependant, il faut établir une vision à long terme et un plan de mise en œuvre stratégique afin de déterminer et d'obtenir les ressources nécessaires pour assurer un emplacement viable et durable à long terme. On soumettra à l'approbation du Conseil un plan et une vision à long terme pour le parc Lansdowne au quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 3

Que la DGBI renouvelle les ANS ou en crée d'autres pour tous les clients importants associés à des programmes et des installations.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Les ANS préparés et approuvés en 2001-2002 ont été grandement touchés par l'Examen des programmes qui a fait suite au processus du budget de fonctionnement survenu en 2004. Depuis ce temps, les clients et les fournisseurs de services se concentrent sur des questions précises qui nécessitent une attention immédiate. En 2006, on a lancé un programme qui met à contribution toutes les directions du centre d'expertise et leurs clients et qui permettra d'étudier plus en profondeur les ANS. Ce programme est géré à partir du Bureau du chef des Services généraux.

Recommandation 4

Que la DGBI, dans le cadre de sa soumission budgétaire 2007, décrive clairement le besoin d'un financement suffisant pour le renouvellement du cycle de vie et la réparation et l'entretien, ainsi que les répercussions de la réduction du financement sur l'état à long terme des installations de la Ville.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Bien qu'un rapport intitulé « Stratégie générale pour la gestion des biens en ce qui concerne les immeubles et les parcs » ait été déposé au Conseil municipal en 2004, rapport qui soulevait et quantifiait le niveau de renouvellement reporté du cycle de vie et qui présentait plusieurs approches pour donner suite à la préoccupation à cet égard, d'autres communications sont nécessaires. La façon dont la DGBI informera le Conseil du financement insuffisant pour le renouvellement du cycle de vie et des conséquences du manque à gagner sera coordonnée simultanément avec le processus budgétaire.

Recommandation 5

Que la DGBI soumette l'ébauche de la politique de renouvellement du cycle de vie, qui est basée sur les principes présentés au Conseil en 2004 et qui a été achevée en 2006, à l'examen et à l'approbation du Conseil dans le deuxième trimestre de 2007.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La politique préliminaire a été examinée par le Comité consultatif de gestion et nécessitera que le Comité de la haute direction l'examine et l'approuve avant son dépôt au cours d'une réunion du Conseil. Ce processus devrait prendre fin d'ici la fin du premier trimestre de 2007.

Recommandation 6

Que la DGBI élabore un plan pour achever et mettre à jour les évaluations de l'état des immeubles pour toutes les installations importantes.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La DGBI a vérifié plus de cinq millions de pieds carrés de surface d'immeuble depuis la fusion. Le répertoire d'immeubles de la Ville compte environ 11 millions de pieds carrés. La DGBI définira les coûts associés à la réalisation d'évaluations de l'état des immeubles de type II pour le reste du portefeuille d'immeubles qui n'ont pas subi ce genre d'évaluation. Comme les évaluations de l'état des immeubles sont financées à partir du programme de gestion du cycle de vie des immobilisations, l'échéancier requis pour les réaliser dépend du niveau de financement des immobilisations accordé à la DGBI. Un calendrier principal sera établi d'après l'affectation de fonds. Les échéanciers, qui seront inclus dans le plan de réalisation des évaluations de l'état des immeubles, seront fonction du financement.

Recommandation 7

Que la DGBI examine toutes les installations n'ayant pas d'accès au service d'eau de la Ville pour confirmer leur conformité à l'article 3.2.4 (alarme incendie et détection d'incendie) et à l'article 3.2.5 (dispositions liées à la lutte contre les incendies) du Code du bâtiment de l'Ontario.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La direction veillera à ce que les examens de la conformité fournissent le niveau de détails nécessaire pour déterminer les problèmes de non-conformité, la portée des mesures correctives requises pour assurer la conformité et les ressources essentielles à la mise en œuvre des travaux de réaménagement. Les résultats seront diffusés à la Direction du service des incendies, Services communautaires et de protection, et seront coordonnés en collaboration avec celle-ci. L'examen de toutes les installations sera terminé à temps pour le processus budgétaire 2008.

Recommandation 8

Que la DGBI veuille à ce que les évaluations de l'état des immeubles comprennent un examen de la conformité des articles 3.2.4 (alarme incendie et détection des incendies) et 3.2.5 (dispositions liées à la lutte contre les incendies) du Code du bâtiment de l'Ontario.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Le protocole et le contenu existants du processus de vérification de l'état des immeubles de la DGBI visent, en partie, à cerner les assemblages ou composants d'immeubles non conformes, déficients ou autrement absents qui sont nécessaires pour assurer un fonctionnement des immeubles sûr et adéquat. L'inclusion d'exigences précises liées à l'examen des codes dans la vérification de l'état des immeubles est une prochaine étape logique. Cette recommandation sera mise en œuvre au deuxième trimestre de 2007.

Recommandation 9

Que la Ville accorde le financement nécessaire pour réaliser les examens et prendre les mesures correctives connexes mentionnées aux recommandations 7 et 8.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Le financement des immobilisations pour mettre en œuvre les mesures correctives liées aux travaux de réaménagement effectués au titre de la conformité sera établi séparément du financement du programme de renouvellement du cycle de vie; le

financement nécessaire sera déterminé puis recommandé au Conseil dans le budget des immobilisations 2008.

Recommandation 10

Que la DGBI examine les priorités pour la réalisation des évaluations des menaces et des risques pour toutes les installations de la Ville et établisse d'un échéancier d'exécution.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Des représentants de la Division de la sécurité municipale ont visité toutes les installations de la Ville et continuent à analyser les menaces et les risques selon la disponibilité des ressources, d'après le niveau d'incidents et le niveau de menace inhérent à l'emplacement d'une installation et au fonctionnement de celle-ci. Une analyse officielle se poursuivra dans cette veine de manière continue, étant donné qu'il faut réexaminer régulièrement l'analyse des menaces et des risques pour la maintenir à jour. La priorité liée à l'analyse des menaces et des risques sera accordée aux installations où le niveau de risques est considéré comme accru par la Division de la sécurité municipale. La mise en œuvre de cette recommandation sera continue et dépendra du financement.

Recommandation 11

Que la DGBI confirme de nouveau l'échéancier pour la mise en œuvre du système intégré de gestion de la sécurité (SIGs) et contrôle cette mise en œuvre pour en assurer l'achèvement.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Le calendrier de mise en place du SIGs prévue pour 2009 constitue toujours l'échéancier d'exécution de la Sécurité municipale. Cependant, ce délai d'exécution est fonction de la disponibilité des fonds, des changements apportés à l'utilisation des installations, de l'ajout de nouvelles installations, etc. La Division de la sécurité municipale a en place un mécanisme de contrôle continu des projets pour s'assurer que le délai d'exécution est respecté et que tous les projets sont réalisés à temps, dans les limites du financement.

Recommandation 12

Que la DGBI finalise puis soumette à l'approbation du Conseil les politiques préliminaires sur la sécurité.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

La Sécurité municipale a achevé l'ébauche des politiques et est en mesure de les soumettre à l'approbation des personnes compétentes. On ne s'attend pas à ce que toutes les politiques préliminaires doivent être approuvées par le Conseil; un grand nombre d'entre elles pourront peut-être être approuvées et adoptées par des cadres supérieurs. En 2007, la Division de la sécurité municipale soumettra les politiques préliminaires, ainsi que les normes des divisions pour les projets du SIGS, à l'approbation des directeurs et présentera celles-ci à l'autorité d'approbation compétente.

Conclusion

À la lumière de notre examen, nous estimons que la DGBI a en place des pratiques de gestion convenables pour assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements influant sur la fonction de gestion des biens immobiliers et un cadre de gestion financière approprié pour déterminer la facturation pour les biens à risque, l'établissement et le contrôle des budgets ainsi que la gestion des contrats et des heures supplémentaires. Le cadre actuel est plus qu'adéquat pour permettre à la fonction de gestion des biens immobiliers d'évaluer le rendement économique, l'efficacité et l'efficacité de ses activités actuelles.

Notre examen a mis en évidence quatre préoccupations. En raison d'un financement limité, la Ville tend à réduire ou à reporter le budget du programme de cycle de vie d'une année à l'autre. L'absence d'un plan et d'une vision à long terme pour le parc Lansdowne signifie que la Ville ne sera peut-être pas en mesure d'en optimiser l'utilisation à titre d'investissement ou d'installation culturelle. Les ANS de haut niveau conclus avec les clients n'ont pas été renouvelés pour prendre en compte les réalités de l'Examen des programmes 2004. Enfin, il faut élaborer une stratégie pour s'assurer que les évaluations de l'état des immeubles pour toutes les installations importantes sont complètes et mises à jour.

Remerciement

Nous désirons remercier la direction pour la collaboration et l'aide apportées à l'équipe de vérification.

3.9 Vérification de l'environnement de contrôle financier

Sommaire

Introduction

La vérification de l'environnement de contrôle financier faisait partie du plan de vérification de 2006 qui a été proposé par le vérificateur général de la Ville et reçu par le Conseil municipal le 15 décembre 2004.

Contexte

La Ville d'Ottawa est une vaste organisation qui compte 4 services principaux appuyés par 10 Unités du soutien financier (USF). Elle a un effectif de plus de 12 000 équivalents temps plein (ETP). De ce nombre, 345 postes relèvent directement du directeur des Services financiers et du trésorier municipal (en excluant 140 employés de la Gestion de l'approvisionnement).

Dans le budget de fonctionnement de 2005, les dépenses de fonctionnement de la Ville d'Ottawa s'élevaient à environ 2,1 milliards de dollars.

Le budget des immobilisations approuvé pour 2005 se chiffrait à 612,3 millions de dollars.

Les contrôles financiers internes de la Ville jouent un rôle essentiel en ce qui a trait à l'efficacité de ses opérations et à la responsabilisation.

La vérification a porté sur les contrôles financiers internes en vigueur durant l'exercice 2006. Les données de 2005 et 2006 furent utilisées pour fin d'analyse.

Objectifs de la vérification

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

- Établir si les processus choisis comprennent des contrôles financiers adéquats;
- Établir le rôle et l'efficacité des Unités du soutien financier;
- Établir le rôle et l'efficacité de la Division de la comptabilité et des rapports en ce qui concerne les processus examinés;
- Évaluer l'utilisation des systèmes financiers (outils de gestion et de production de rapports).

Au début de la présente vérification, le chef des Services généraux a donné son accord quant aux objectifs fixés pour la vérification. Il comptait élaborer un plan de travail pour améliorer le cadre de contrôle financier de la Ville en tenant compte des questions soulevées pendant la vérification.

Critères de la vérification

- Établir s'il existe des contrôles financiers adéquats pour les processus vérifiés.
- Établir s'il existe des possibilités de détecter et de réduire les risques dus aux faiblesses des processus et du contrôle, mis en évidence par l'analyse des données sur les décaissements et les recettes.
- Établir le rôle et l'efficacité des Unités du soutien financier et de la Division de la comptabilité et des rapports en ce qui concerne les processus vérifiés.
- Évaluer l'utilisation des systèmes financiers (outils de gestion et de production de rapports).

Étendue de la vérification

Afin d'évaluer l'environnement de contrôle financier en vigueur en 2006, un échantillon représentatif des processus employés par les USF a été vérifié. Les USF ont été sélectionnées en fonction de la valeur monétaire des opérations et de l'éventail des types d'opérations pertinents à chaque USF.

Le Système de gestion financière de la Ville est composé du SAP (planification des ressources de l'entreprise (PRE) pour les Finances, l'Approvisionnement, les Ressources humaines, la Gestion des biens immobiliers, Opérations sur le terrain), auquel viennent s'ajouter divers sous-systèmes intégrés tels que CLASS, M4, SIG/MAP, etc.

Principales constatations

1. Efficacité des contrôles financiers

Afin de s'assurer de son caractère adéquat et de pouvoir accroître sa fiabilité, l'appartenance et la responsabilisation concernant le processus de contrôle interne doivent être clairement attribuées.

Un cadre de contrôle de la gestion financière coordonné permet d'atténuer les risques et assure que les procédures de contrôle sont solidement intégrées dans l'organisation et que les processus peuvent se répéter et durer. Il s'agit d'une exigence fondamentale en vue de démontrer la capacité développée de gestion financière. Le Bureau du vérificateur général du Canada indique au sujet de la capacité de gestion financière :

L'absence de pratiques de gestion et de contrôle financiers qui puissent se répéter et durer veut dire que toute donnée produite peut ne pas être complète, exacte ou fiable. De même, sans un cadre de contrôle adéquat,

les actifs peuvent ne pas être protégés convenablement et les ressources peuvent ne pas être contrôlées adéquatement¹.

L'efficacité des contrôles financiers devrait être fondée sur des processus établis, clairs et complets qui réclament une application constante des procédures de contrôle. Pour maintenir son efficacité, un cadre de contrôle financier devrait être documenté, réévalué et communiqué aux intéressés de façon continue. Nous avons constaté, dans de nombreux cas, qu'il n'existait pas de preuve suffisante d'application des procédures de contrôle et que les processus financiers de la Ville n'étaient pas suffisamment documentés. Nous avons également constaté que les contrôles financiers n'étaient pas uniformes d'une USF à l'autre. Notre examen du Système de gestion financière de la Ville (SAP) a révélé des lacunes importantes au niveau de la capacité d'accès au système. Nous sommes d'avis que le système de contrôle financier de la Ville d'Ottawa comporte des lacunes importantes.

De plus, les vérificateurs externes n'ont pas pu se fier à plusieurs des contrôles financiers de la Ville et, ils ont donc adopté une stratégie de corroboration pour leur vérification légale. Une vérification qui s'appuie sur les contrôles serait probablement plus efficace et permettrait d'exécuter la vérification légale dans des délais plus acceptables.

1.1 Documentation des processus

Nous avons constaté que, de façon générale, il n'y avait pas suffisamment de processus établis, officiels ou non, de documentation ou de directives sur les procédures à suivre pour le traitement des opérations financières. Obtenir des politiques et des procédures à jour de certaines USF relevait souvent du défi. Par exemple, une USF a été incapable de fournir de la documentation adéquate et à jour sur la délégation de pouvoirs. Le seul document qui nous a été remis était un courriel datant de 2003, dont le directeur concerné avait reçu copie.

Nous avons noté que, pour ce qui est du processus relatif aux cartes d'achats, l'uniformité d'utilisation par la Ville et la documentation étaient satisfaisantes. Nous avons constaté qu'une procédure claire et officielle est en vigueur et est suivie de façon assez constante par toutes les USF et tous les services connexes. Des contrôles de détection sont également en place depuis que la Section des politiques et de la conformité effectue fréquemment des vérifications de ce processus. De telles politiques et une telle conformité devraient exister pour tous les processus.

¹ Modèle de la capacité de gestion financière, publié par le vérificateur général du Canada, 1999.

Recommandation 1

Que la Direction des services financiers établisse des processus financiers et qu'elle les documente et les examine de façon continue avec l'aide du personnel des différentes USF et d'autres groupes des services financiers. Ces mesures renforceront l'obligation de se conformer aux procédures de contrôle attendues et offriront des références claires pour assurer l'efficacité des contrôles.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

1.2 Preuve des procédures d'examen ou de contrôle

Nous avons noté de nombreuses situations où il n'existait aucune preuve que les procédures de contrôle requises avaient été appliquées. Dans bien des cas, seulement une signature attestant que l'approbation avait été donnée ou que l'examen avait été effectué aurait été nécessaire. Dans d'autres cas, le rapport ou la feuille de travail ayant fait l'objet d'une analyse ou d'un rapprochement aurait dû être conservée. En l'absence de telles preuves, il est difficile de conclure que les procédures de contrôle interne sont efficaces.

Recommandation 2

Que la Direction des services financiers s'assure que l'examen, l'approbation et les autres procédures de contrôle sont clairement attestés au moyen de signatures ou de documents pertinents.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

1.3 Descriptions d'emploi ou de tâches

Nous avons constaté que bien des employés, soit parce qu'ils étaient nouveaux, soit parce qu'ils en remplaçaient d'autres, ne comprenaient pas bien les exigences de leur poste. Souvent, nous n'avons pas trouvé de descriptions d'emploi ou de tâches détaillées auxquelles les nouveaux employés ou les employés temporaires auraient pu se référer, ce qui fait que l'on a souvent recours à l'expertise professionnelle (voir la section 1.4), et qu'on encourt le risque que les procédures ne soient ni uniformes ni appropriées.

Recommandation 3

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services aux employés, s'assure que des descriptions de tâches et d'emploi détaillées sont rédigées dans le cadre de la documentation des processus, pour étayer la formation des employés des finances et leur servir de référence.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec pas cette recommandation.

La pratique actuelle de la Ville consiste à rédiger des descriptions d'emploi traduisant les compétences, les connaissances, les qualifications professionnelles et l'expérience requises pour les postes et à dresser la liste des principales tâches qui incombent aux titulaires. Il s'agit d'une pratique utile pour la Ville en ce qui a trait aux postes ayant des titulaires multiples, et pour lesquels une seule description générique de travail est nécessaire. La Direction des services financiers tentera plutôt d'améliorer les descriptions de processus détaillées.

1.4 Qualifications et formation du personnel

Seulement 22 des 345 employés (à l'exception de la Division de la gestion de l'approvisionnement) de la Direction des services financiers sont détenteurs d'un titre professionnel comptable. En l'absence de processus officiels et officieux, un plus grand nombre de personnes détentrices d'un titre professionnel comptable accroîtrait la confiance dans l'efficacité et le caractère adéquat de l'environnement financier, et fournirait au personnel des lignes directrices lorsqu'il n'y a pas de procédures.

Recommandation 4

(a) Que la Direction des services financiers offre une formation spécifique en finances et en comptabilité et encourage le personnel des finances à la suivre.

(b) Que la Direction des services financiers détermine un nombre approprié de postes exigeant un titre professionnel comptable.

Réponse de la direction

(a) Incluse à la réponse globale de la direction.

(b) La direction n'est pas d'accord avec pas cette recommandation.

La direction est d'avis que la Division de la comptabilité et des rapports et les Unités de soutien financier de la Direction des services financiers comprend un nombre approprié d'employé détenant un titre professionnel comptable. Dans ces groupes d'employés, on dénombre 18 comptables professionnels sur un total de 62 employés, soit un ratio de presque 1 pour 3.

On a examiné tous les postes de la Direction des services financiers quant à la nécessité de détention d'un titre professionnel comptable à la suite de la fusion. La Direction continuera de déterminer les compétences et habiletés requises chez son personnel, notamment la nécessité de posséder un titre professionnel comptable, à mesure qu'elle créera de nouveaux postes, et que les exigences évolueront en réponse aux besoins émergents. La direction est d'avis qu'il est plus approprié d'examiner le nombre de comptables professionnels de l'IPPM et des groupes de direction des USF ainsi que de la Division de la comptabilité et des rapports de la Direction des services financiers.

1.5 Analyse des données sur les décaissements et les recettes

Nous avons effectué des analyses des données et des rapports de tendances détaillés, ce qui nous a permis d'étudier les opérations inhabituelles dans les décaissements et les recettes.

À la lecture de ces rapports, nous avons pu établir que :

- sur un échantillon de 279 écritures comptable, 19 étaient des paiements effectués en double, pour un total de 9 064 \$;
- 5 606 factures, représentant un montant de 23,6 millions de dollars, avaient possiblement été datées avant la date du bon de commande. À titre de test, nous avons examiné un échantillon de 50 factures pour déterminer si la date de facturation avait été entrée correctement. Notre examen a révélé que dans 98 p. 100 des cas, la date de la facture précédait celle du bon de commande. Cette procédure n'est pas conforme aux pratiques d'approvisionnement normalisées qui exigent qu'un bon de commande soit établi avant la passation de commande, la réception des marchandises ou paiement pour tout achat;
- contrairement à la pratique généralement reconnue consistant à payer les factures seulement 30 jours après leur émission, 186 476 décaissements, représentant un montant de 499 millions de dollars, pourraient avoir été payés avant la fin de cette période. Nous estimons que le manque à gagner en revenus d'intérêts s'élève à environ 291 000 \$. Le Bureau du vérificateur général envisage d'effectuer une vérification de la fonction de trésorerie de la Ville.

Recommandation 5

Que la Direction des services financiers effectue une vérification périodique des décaissements en portant une attention particulière à ceux qui ne semblent pas conformes aux politiques et aux pratiques opérationnelles de la Ville.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

2. Rôles et efficacité des Unités du soutien financier

Nous avons constaté que les Unités du soutien financier s'efforcent de répondre aux besoins de leurs services clients. Cependant, leurs pratiques et leurs procédures ne sont pas uniformes et ne sont pas documentées correctement. Aucune division ni aucune direction ne semble exercer une surveillance de toutes les USF. Sans surveillance, il est peu probable que l'efficacité et l'uniformité de toutes les USF puissent être vérifiées de façon adéquate.

2.1 Uniformité des procédures de contrôle des USF

Au cours de notre examen des différentes Unités de portefeuille des USF, nous avons remarqué que les procédures de contrôle étaient en général appliquées, mais qu'elles n'étaient pas uniformes.

Recommandation 6

Que la Direction des services financiers s'assure que des directives sont élaborées dans le cadre du contrôle financier de la Ville afin d'assurer que les USF appliquent des procédures de contrôle uniformes.

Que la Direction des services financiers s'assure, dans les rares cas où les procédures de contrôle interne doivent différer d'une USF à l'autre, que ces procédures sont fondées sur une évaluation des risques et sont clairement documentées et communiquées aux intéressés. Les unités ou les divisions qui dépendent des contrôles des USF devraient avoir une très bonne compréhension des processus de contrôle interne.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

2.2 Uniformité de l'étendue et du niveau de services et des rôles et responsabilités des USF

Au cours des travaux qu'il a effectués en 2005 et 2006, le Bureau du vérificateur général a relevé plusieurs cas où le travail des USF ne répondait pas aux attentes en matière de prestation des services, dans des secteurs tels que l'uniformité des pratiques, l'application des règles et le niveau de participation dans l'application des contrôles et des processus. Bien qu'il y ait des ententes de niveau de services entre les centres d'expertise et les services clients, celles-ci sont obsolètes ou ne sont pas appliquées. Dans la pratique, le niveau de service fourni par les USF varie de façon importante.

Recommandation 7

Que la Direction des services financiers examine toutes les pratiques utilisées par les USF de façon à élaborer un ensemble de directives et de procédures rigoureuses que toutes les USF devront observer.

Que, dans son cadre de contrôle de la gestion financière, la Direction des services financiers définisse clairement, documente et fasse connaître le rôle et les responsabilités des USF.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

3. Rôle et efficacité de la Division de la comptabilité et des rapports

Nous avons constaté que la Division de la comptabilité et des rapports de la Direction des services financiers joue un rôle limité dans la surveillance de la conformité aux contrôles financiers de la Ville. En outre, aucune division ou unité de la Direction des services financiers n'a été chargée de la surveillance de la maintenance de systèmes de contrôle interne adéquats, ce qui va à l'encontre des pratiques acceptables dans des organisations de la taille de la Ville d'Ottawa engagées dans des activités financières comparables aux siennes.

3.1 Division de la comptabilité et des rapports

Nous avons constaté que les USF ne comprennent pas bien le rôle de la Division de la comptabilité et des rapports. Plus important encore, aucune division au sein de la Direction des services financiers n'est responsable de façon générale de la surveillance de l'efficacité d'un système de contrôle interne adéquat et de sa conformité, ce qui est contraire aux normes acceptables (c.-à-d. minimales) dans les organisations de la taille de la Ville d'Ottawa engagées dans des activités financières comparables aux siennes. On peut s'attendre à ce que le fait de confier la responsabilité du cadre de contrôle financier à une division en particulier renforce et simplifie les procédures.

Cette situation expose la Ville à des risques de pertes financières inacceptables dues à d'éventuelles fraudes ou erreurs comptables.

Recommandation 8

Que la Direction des services financiers confie de manière générale la responsabilité de la surveillance des contrôles financiers de la Ville à la Division de la comptabilité et des rapports ou à une autre division de la Direction.

Que la Division de la comptabilité et des rapports élabore et mette en œuvre des procédures financières qui comprendraient l'examen d'un pourcentage prédéterminé de factures et d'autres instruments financiers de façon continue.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

4. Utilisation des systèmes financiers (outils de gestion et de production de rapports)

Nous avons constaté que le Système de gestion financière de la Ville d'Ottawa (SAP) et les sous-systèmes connexes (p. ex., le système d'inscription au programme récréatif et de réservation des installations CLASS) ne sont pas utilisés suffisamment aux fins des contrôles financiers, ce qui tient à une surveillance inadéquate de l'accès aux systèmes et au contournement ou remplacement des contrôles programmés. Nous avons également trouvé des exemples où les fonctionnalités du système n'étaient pas exploitées au maximum et où l'information était téléchargée dans des tableaux pour

effectuer des fonctions manuellement qui pourraient probablement être traitées par le Système de gestion financière de la Ville (SAP). La Ville d'Ottawa ne profite donc pas de tous les avantages de l'investissement important qu'elle a fait dans ses systèmes financiers.

4.1 Responsabilités incompatibles et séparation des responsabilités

Notre examen des données sur l'accès des utilisateurs au Système de gestion financière de la Ville (SAP) nous a permis de déterminer quels employés de la Ville avaient la capacité d'effectuer des opérations délicates ou des opérations incompatibles. Grâce à cette information, nous avons détecté de nombreux problèmes potentiels de séparation des responsabilités.

Voici quelques exemples de problèmes potentiels de séparation des responsabilités :

- Au moins 24 utilisateurs ont actuellement la possibilité de créer un bon de commande et de l'autoriser, d'inscrire une facture et des reçus de marchandises contre un bon de commande, de créer les renseignements relatifs à un chèque et d'inscrire un paiement sortant;
- Au moins 25 utilisateurs ont la capacité de créer un fournisseur, d'inscrire les factures, de créer les renseignements relatifs à un chèque et d'inscrire des paiements sortants;
- Au moins 11 utilisateurs ont la capacité de créer un client et une commande client, d'annuler un document de facturation, d'inscrire des paiements et d'entrer une note de crédit d'un client;
- Au moins 52 utilisateurs ont la capacité de créer un bon de commande, d'inscrire un reçu de marchandises et de modifier les listes d'inventaires.

Recommandation 9

Que la Direction des services financiers examine l'autorisation actuelle des utilisateurs du Système de gestion financière de la Ville (SAP) relativement aux responsabilités incompatibles, qu'elle modifie l'accès au besoin et que les examens soient effectués de façon périodique.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le vérificateur général a remarqué que 25 utilisateurs détiennent l'autorisation de créer un fournisseur, d'inscrire une facture, de créer des renseignements relatifs à un chèque et d'inscrire des paiements. Parmi ces 25 utilisateurs, on compte 3 membres du personnel opérationnel et 22 membres du personnel des STI. La direction est au courant de l'attribution de ces responsabilités au personnel opérationnel. Dans ce cas, le directeur de la Division de la comptabilité et des rapports a autorisé par écrit ces membres du personnel opérationnel à accéder au système afin de répondre aux

exigences opérationnelles. Par ailleurs, le personnel des STI utilise son accès pour offrir un soutien aux utilisateurs, répondre aux appels de la ligne d'assistance et examiner les problèmes signalés. Les STI se livreront à un examen du nombre d'employés ayant accès au système et appliqueront la même norme de diligence pour les fonctions incompatibles, même si ces employés ne mettent pas à jour les données et les opérations dans un contexte de production. L'examen commencera au deuxième trimestre de 2007.

4.2 Contournements des contrôles des applications du Système de gestion financière (SAP) de la Ville

Durant notre revue générale des opérations du Système de gestion financière (SAP) de la Ville, nous avons constaté que des contournements importants étaient permis et que les fonctionnalités automatisées de contrôle interne du SAP n'étaient pas entièrement utilisées. Voici ce que nous avons observé :

- Le Système de gestion financière de la Ville (SAP) permettait le contournement des prix provenant du système d'inscription au programme récréatif et de réservation des installations CLASS²;
- Les factures pouvaient être traitées pour paiement deux fois;
- L'impression des chèques du système de gestion financière de la Ville (SAP) pouvait se faire plus d'une fois;
- Le nombre de jours de congé de maladie pris peut dépasser ce qui est autorisé (p. ex., du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006, 724 employés (42 de l'IPPM et 682 de la section locale 503 du SCFP (intérieur/extérieur) ont pris au total 5 587 jours de congé de maladie non certifiés au-delà de la limite permise par leurs conventions collectives respectives, ce qui, en fonction des taux de rémunération des employés de décembre 2006, représente un coût d'environ 1 094 000 \$);
- Les crédits de congés annuels pouvaient être accumulés au-delà de la limite de report permise. Nous avons constaté que 1 713 employés ont reporté des congés annuels au-delà des limites maximales permises, ce qui représente un coût de 6,8 millions de dollars;
- Les contrôles des augmentations d'échelon de paie pouvaient être contournés.

Nous avons également noté des cas où un employé, sans y être autorisé, pouvait naviguer dans certains écrans du Système de gestion financière de la Ville (SAP) et contourner les limites imposées.

² Le système dans lequel toutes les inscriptions à chaque programme sont inscrites avant d'être téléchargées dans le SAP.

En juillet 2004, au moment où il prenait connaissance des états financiers consolidés vérifiés de la Ville d'Ottawa de 2003, le Conseil a posé des questions au sujet de problèmes liés à la séparation des responsabilités et à la résistance des contrôles d'accès au Système de gestion financière de la Ville (SAP). À ce moment-là, la direction avait indiqué qu'un examen approfondi des contrôles serait entrepris. Nous n'avons pas trouvé les résultats de cet examen au cours de notre vérification.

Recommandation 10

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception des systèmes pour mettre en œuvre des contrôles qui ne permettront pas le contournement des contrôles des prix, le traitement en double, la prise de congés de maladie en sus de la limite permise, etc. Il est aussi recommandé que l'on effectue régulièrement des examens afin de confirmer que les possibilités de contournement jugées nécessaires sont adéquates et dûment approuvées.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Certaines exigences opérationnelles nécessitent de contourner les processus normalisés. La direction comprend que cela soulève des risques supplémentaires, mais elle a mis en place des contrôles compensatoires afin d'atténuer ces risques. Par exemple, afin de débloquer une retenue de garantie, le système nécessite qu'une modification au document d'autorisation soit apportée. Sans cette capacité de contournement, il n'est pas possible de débloquer une retenue. Les contrôles compensatoires relèvent que seul le superviseur, Comptes créditeurs a la capacité de modifier les documents et que chaque contournement doit être documenté. Le système génère un rapport de tout les contournements pour examen par les gestionnaires afin que ceux-ci puissent les comparer à une liste maîtresse tenue à jour par le superviseur, Comptes créditeurs. Ce type de contrôles compensatoires existe pour tout contournement du système. Les commentaires particuliers de la direction concernant les constatations de la vérification sont les suivants :

- a. Contournement des contrôles dans le SAP – Aucune fonctionnalité de cette nature n'existe dans le SAP. CLASS est un programme autonome relié au SAP au moyen d'un fichier d'interface. Les renseignements relatifs aux prix ne figurent pas dans le SAP, et les contournements des contrôles des prix ne sont donc pas possibles.
- b. Paiement de factures en double – Consulter la réponse de la direction à la partie 5.3.1
- c. Impression de chèques – Consulter la réponse de la direction à la partie 5.3.5
- d. Congés de maladie – Consulter la réponse de la direction à la partie 5.4.5

- e. Congés annuels – Consulter la réponse de la direction à la partie 5.4.8
- f. Taux de rémunération – Consulter la réponse de la direction à la partie 5.4.5

4.3 Utilisation du Système de gestion financière de la Ville (SAP)

Nous avons constaté que plusieurs USF utilisaient des logiciels, en plus du Système de gestion financière de la Ville (SAP), pour préparer leurs rapports, particulièrement dans les cas où les USF effectuaient différents rapprochements ou avaient à préparer des rapports précis.

Cette situation est le résultat d'une conception inadéquate du système ou d'un manque de formation (ou d'une mauvaise formation) des utilisateurs, ce qui, en fin de compte, neutralise les fonctionnalités du Système de gestion financière de la Ville (SAP). L'utilisation de toutes les fonctionnalités du SAP lors de la production des rapports augmenterait la confiance dans l'exactitude des données, limiterait les erreurs humaines durant le téléchargement des données et serait sans doute plus efficace et moins coûteuse.

Recommandation 11

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, analyse et modifie les fonctions de conception et de rapport du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour mieux répondre aux besoins des USF et des autres utilisateurs.

Que la Direction des services financiers en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, élabore et offre une formation « avancée » sur le Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour améliorer les compétences du personnel.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

Recommandations découlant du rapport détaillé

Les paragraphes qui suivent constituent un sommaire des recommandations précises de même que des réponses données par la direction à la suite de la vérification détaillée. Les comptes rendus complets à ce sujet sont contenus dans le rapport de vérification détaillé, à la section 5 – Constatations détaillées et recommandations.

5.1 Recettes – Direction des parcs et des loisirs – Location des terrains de sport et des arénas

5.1.1 Contrôle de l'accès

Recommandation 12

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, limite le niveau d'accès au système CLASS aux personnes qui doivent y avoir accès pour effectuer leur travail et qui ont le niveau d'autorisation approprié, et donne un accès en lecture seule à ceux qui n'ont pas à faire des changements, ou qui n'ont pas l'autorisation de le faire, dans les modules des terrains de sport et des arénas du CLASS.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, à laquelle elle a déjà donné suite.

Les Services financiers et les Services de la technologie de l'information poursuivront leurs travaux en partenariat avec la Direction des parcs et des loisirs en tant que propriétaire du processus opérationnel de l'application CLASS, afin de s'assurer du caractère adéquat des contrôles internes, et ce, de manière constante.

Pour ce faire, les superviseurs et les gestionnaires des installations attribueront le profil de sécurité approprié à leurs employés.

5.1.2 Vérification des contrats

Recommandation 13

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, demande que l'examen des contrats ouverts devienne un processus officiel exigeant des rapports imprimés et signés par les gestionnaires de secteur. Le suivi devrait être documenté dans les rapports étayant l'analyse et le travail effectué, ce qui permettra d'assurer que les recettes appropriées sont comptabilisées en temps opportun.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation.

La Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, élaborera un processus officiel de signature du rapport de contrôle de la location d'ici le troisième trimestre de 2007.

5.2 Recettes – Direction des parcs et des loisirs – Terrains de sport, inscriptions et camps d'été

5.2.1 Établissement des prix

Recommandation 14

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception du système CLASS afin d'empêcher les contournements et afin que les changements de prix ne soient permis que par approbation du superviseur et qu'ils soient effectués séparément de façon à différencier les ventes au prix courant et les rabais ou les autres modifications.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation.

Les Services financiers et les Services de la technologie de l'information poursuivront leurs travaux en partenariat avec la Direction des parcs et des loisirs, en tant que propriétaire du processus opérationnel de l'application CLASS, afin de s'assurer du caractère adéquat des contrôles internes.

En 2006, la direction a examiné et réduit les capacités de contournement des contrôles des prix, au moyen du contrôle du groupe de sécurité du module d'inscription au programme CLASS. Un examen supplémentaire d'autres modules du CLASS sera réalisé d'ici le troisième trimestre de 2007, dans le but de déterminer d'autres domaines où ces contrôles pourraient être resserrés davantage.

5.2.2 Dépôts en espèces

Recommandation 15

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, mette en place une procédure exigeant que, dans la mesure du possible, les dépôts en espèces soient préparés par au moins deux personnes. Même si cette méthode n'élimine pas complètement le risque de collusion, elle diminuera les risques de fraude et de vol.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Des travaux dans ce sens sont déjà en cours.

Le guide détaillé de la politique de gestion de la trésorerie stipule que dans la mesure du possible, les dépôts en espèces devraient être préparés par plus d'une personne. La Direction des services financiers poursuivra sa collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs dans le but de respecter cette exigence, sauf dans les établissements ou un seul employé travail, conformément au manuel existant. La

Direction des services financiers élargira également l'étendue des examens de conformité afin d'y inclure les processus de comptabilisation à l'encaissement et de gestion.

5.2.3 Remboursements

Recommandation 16

(a) **Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, établisse une politique et une procédure de remboursement qui préciseraient les dates limites pour les remboursements complets ou partiels et qui ne dépasseraient pas la date d'achèvement d'un programme.**

(b) **Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs et la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception du système CLASS afin de refuser des remboursements au-delà de la date d'achèvement d'un programme.**

(c) **Que la Direction des services financiers établisse une procédure exigeant que l'USF concerné examine un pourcentage prédéterminé des remboursements du CLASS.**

Réponse de la direction

(a) La direction est d'accord avec cette recommandation qui est déjà en place.

La Direction des parcs et des loisirs dispose déjà d'une politique de remboursement qui stipule qu'un remboursement n'est plus autorisé une fois que le programme a été réalisé dans une proportion de 50 p. 100.

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La technologie pour personnaliser le module d'inscription de programme du système CLASS est non disponible. Le système comporte une limitation qui ne permet pas la prévention automatisée d'un remboursement lorsque 50 p. 100 des heures de programme sont écoulées. Au module d'inscription, chaque session d'inscription (printemps, été, automne, hiver) doit être indiquée comme « complété » avant que des remboursements ne puissent plus être effectués. Compte tenu des milliers de programmes à chaque session ayant diverses dates de début et de fin, ceci est une fonction complétée à l'arrière plan par le personnel de soutien CLASS, 30 jours suivant la fin de chaque session. La période d'autorisation susmentionnée est nécessaire pour permettre au personnel d'effectuer le traitement définitif des comptes, après l'annulation de cours, etc.

(c) La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction des services financiers élargira l'étendue du programme d'examen de la conformité pour y inclure les remboursements du CLASS, si elle détermine que la valeur de ces remboursements excède le coût des ressources supplémentaires

nécessaires pour procéder aux examens. Un tel processus donnera également lieu à une évaluation des contrôles compensatoires en place actuellement ou récemment mis en œuvre pour atténuer les risques financiers inhérents aux remboursements. La direction convient de mettre en œuvre cette recommandation mais estime que la charge de travail supplémentaire exigera le recours à une ressource supplémentaire. Préalablement à toute demande de ressources supplémentaires au cours du processus budgétaire de 2008, la Direction s'engage à devancer l'examen de la Direction des services financiers, dans le cadre du Programme d'examen des processus en vigueur dans les directions, pour identifier des économies d'efficience pouvant financer des ressources supplémentaires requises. Le coût estimatif se situe entre 60 000 \$ et 75 000 \$.

5.2.4 Soldes des comptes débiteurs

Recommandation 17

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, analyse et examine les soldes des comptes débiteurs en temps opportun et conserve la documentation afin que la Ville puisse faire un suivi et prendre des mesures.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

En 2006, la Direction des parcs et des loisirs ont mis en place une procédure d'examen trimestriel des soldes impayés des comptes débiteurs relevés dans les rapports produits par le CLASS. En outre, le personnel a reçu des directives claires sur les délais de recouvrement des comptes débiteurs à respecter, et les superviseurs des installations ont entamé leur formation sur la production de rapports.

La Direction des parcs et des loisirs dispose d'une pratique bien établie pour ce qui est du transfert des comptes débiteurs en souffrance à l'Unité des comptes débiteurs, qui a la l'expertise pour recouvrer les créances. Cette pratique est conforme au modèle du Centre d'expertise adopté et mise en œuvre par la Ville au moment de la fusion.

5.2.5 Étude de détermination des prix

Recommandation 18

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, conserve les documents concernant l'étude de détermination des prix. Le personnel de soutien devrait conserver la documentation relative à ses constatations afin de s'assurer que les prix sont exacts durant toute l'année et saisis correctement par les programmeurs.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La pratique actuelle de la Direction des parcs et des loisirs consiste à conserver les documents touchant l'étude de détermination des prix. Le processus lié à l'examen du guide requiert que les programmeurs exécutent les formalités d'ouverture et de fermeture de session d'utilisation, autorisent toute modification et confirment l'exactitude des prix en apposant leur signature sur les rapports du guide. Ces derniers sont conservés jusqu'à la publication du nouveau guide.

5.3 Processus d'achat et de décaissement

5.3.1 Enregistrement des factures en double

Recommandation 19

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception du système pour inclure des contrôles qui ne permettent pas les entrées en double et des rapports qui indiquent les écritures en double possibles.

Que la Direction des services financiers mette en place des examens plus rigoureux par les USF et un meilleur suivi par l'Unité des comptes créditeurs pour éviter les paiements en double. De plus, un programme d'examen continu, conçu pour détecter le traitement des factures en double, réduirait aussi le risque de paiement en double et servirait de mécanisme en vue des recouvrements. Une approche exhaustive permettrait d'éviter les écritures en double, réduirait les paiements en double et faciliterait les recouvrements en cas de paiement en double.

Que la Direction des services financiers recouvre des paiements en double qui représentent un montant de 9 064 \$ et le paiement en trop de 750 \$ mentionnés dans la présente vérification (référer à la section 5.6.2).

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La direction est d'avis que les contrôles internes qui visent à éviter le traitement en double de factures de fournisseur sont appropriés pour gérer de manière rentable les risques de ce type. Le taux d'erreur de cet examen est d'une fraction de moins de 1 p. 100.

Toutefois, comme mesure de prévoyance, la Direction des services financiers évalue le caractère adéquat de l'utilisation du logiciel *Audit Control Language* comme outil de détection des paiements en double. Elle terminera l'examen de son processus de paiement des comptes créditeurs d'ici la fin du quatrième trimestre de 2007.

La Direction des services financiers a recouvré tous les paiements en double signalés dans la recommandation.

5.3.2 Triple rapprochement (Bons de commande - reçus de marchandises - facture)

Recommandation 20

Que la Direction des services financiers examine toutes les pratiques utilisées par les USF en vue d'établir pour toutes les USF un ensemble de directives et de procédures rigoureuses comprenant l'utilisation uniforme du triple rapprochement.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

5.3.3 Autorisation des factures

Recommandation 21

Que la Direction des services financiers établisse une pratique exigeant que toutes les factures associées à des biens soient signées par le service client pour attester leur réception. Si la facture n'est pas signée, que le personnel des comptes créditeurs la renvoie à l'USF pour la faire approuver rapidement.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre du processus actuellement en usage, les factures de fournisseur sont acheminées directement au service central des comptes créditeurs, dont le personnel compte sur les contrôles intégrés au SAP pour payer les factures pour des biens. Les factures pour des services sont réacheminées aux USF pour approbation et signature des clients.

Il est également important de distinguer les biens figurant à l'inventaire des autres biens. Pour les biens figurant à l'inventaire, la saisie du reçu de biens s'effectue à l'endroit où se trouve l'inventaire, à partir du bordereau d'emballage. Ce dernier est conservé au site de réception. Les contrôles compensatoires consistent, en un système automatisé de gestion des stocks et en un décompte physique des stocks. Pour ce qui est des biens ne figurant pas à l'inventaire, le reçu de biens est saisi par le client ou l'USF à partir d'un bordereau d'emballage, le cas échéant. En l'absence de bordereau d'emballage, on utilisera une facture. Le bordereau d'emballage est conservé au site de réception.

Les processus susmentionnés mettent à contribution les pratiques exemplaires intégrées au SAP, notamment le processus de triple rapprochement des bons de commande, des reçus de biens et des factures de fournisseur. La direction préfère que tous les reçus de biens soient émis à partir de bordereaux d'emballage et que l'on continue à acheminer toutes les factures de fournisseur au service central des comptes créditeurs. Cette façon de faire réduira au minimum le nombre de factures perdues ou égarées ainsi que les risques d'avoir à payer des frais de retards.

5.3.4 Rapports d'état des anomalies décelées par le triple rapprochement

Recommandation 22

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour refuser les changements d'état de l'opération par toute personne habilitée à traiter le paiement de factures.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Il existe bon nombre de raisons valables justifiant l'autorisation ou la demande de modification de l'état des documents relatifs aux comptes créditeurs, notamment le remboursement d'une retenue de garantie et la modification d'une méthode de paiement.

À la lumière d'un examen des constatations, la direction a déterminé que la situation soulevée par le vérificateur était imputable à une omission. En effet, les employés de la Direction des services financiers de l'un des bureaux de la Ville supprimaient de manière inappropriée les blocages au paiement générés par le système. Toutefois, une enquête approfondie a révélé que leur pratique était attribuable à une faille dans leur formation. La direction a déjà corrigé la situation. Il existe déjà des contrôles compensatoires visant à détecter l'annulation inappropriée de blocages au paiement, et le présent rapport sera désormais examiné régulièrement.

5.3.5 Impression quotidienne et hebdomadaire des chèques

Recommandation 23

(a) Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour ne permettre qu'un téléchargement pour les chèques imprimer quotidiennement et hebdomadairement du Système de gestion financière de la Ville (SAP) vers l'imprimante, ou au moins exiger une approbation spéciale si le fichier doit être réimprimé.

(b) Que la Direction des services financiers, en conformité à la politique de la Ville qui s'y relie, vérifie et documente tous les cas d'activités frauduleuses, notamment lorsqu'une tentative de fraude échoue et que les chèques sont renvoyés par la banque. En plus, que les cas d'activités frauduleuses soient signalés aux Services de sécurité.

Réponse de la direction

(a) La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction est d'avis qu'elle possède déjà un contrôle compensatoire, dans son service de comptabilité, pour ce qui est de l'utilisation des formulaires sécurisés

employés pour créer des chèques. Toutefois, en vue de la présente recommandation, la direction, en collaboration avec les Services de la technologie de l'information fera un examen des options de conception et de configuration du SAP pour permettre un seul téléchargement des chèques quotidiens et hebdomadaires vers l'imprimante ou au minimum nécessite l'approbation particulière pour permettre la réimpression du fichier chèque. On estime que les modifications devant être apportées au système représentent à un coût de 25 000 \$ à 50 000 \$ pour des services professionnels. Ceci inclus mener une évaluation des risques et des menaces de la sécurité de technologie informatique et reconfiguration du SAP pour s'assurer que des mesures sécuritaires appropriées sont en place pour permettre un seul téléchargement des chèques quotidiens et hebdomadaires vers l'imprimante. En raison d'autres priorités des Services de la technologie de l'information, cette initiative ne pourra débuter avant le quatrième trimestre de 2007.

(b) La direction est d'accord avec cette recommandation.

Incluse à la réponse globale de la direction.

5.3.6 Registre des chèques

Recommandation 24

Que la Direction des services financiers tienne un registre des chèques en main et effectue un inventaire périodique et un rapprochement de ces chèques.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui était déjà en place avant la vérification.

Le journal de la formule de chèque est conservé dans la chambre forte. Tout mouvement enregistré à la formule de chèque est dûment pris en note en présence d'un témoin. Le journal est tenu à jour par les Services d'imprimerie qui ont la garde de la formule de chèque. Une vérification sur place de l'utilisation de la formule de chèque a été entreprise par la Direction des services financiers et se poursuivra.

La direction souhaiterait également fournir des renseignements supplémentaires au sujet de la formule de chèque. Cette dernière est constituée de papier bond spécial comportant plusieurs dispositifs de sécurité, le logo de la Ville d'Ottawa ainsi qu'un numéro de série à l'endos. Elle ne comporte aucun renseignement bancaire, ni caractères magnétiques. Il s'agit essentiellement d'un bout de papier blanc, sur lequel on imprime le texte et les caractères nécessaires à sa conversion en chèque.

5.3.7 Chèques imprimés quotidiennement et hebdomadairement

Recommandation 25

Que la Direction des services financiers évalue la possibilité d'avoir des commandes de chèques différentes pour chaque location ou des chèques sont imprimés.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Celle-ci sera mise en œuvre au deuxième trimestre de 2007.

5.3.8 Séparation des responsabilités de l'imprimerie

Recommandation 26

Que la Direction des services financiers établisse une procédure exigeant deux signatures sur les demandes de chèque et que les rapprochements soient effectués par une personne autre que celle qui commande et reçoit les chèques.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La direction croit qu'il y a déjà suffisamment de contrôles manuels en place. Au nombre des processus de contrôle figurent une vérification de l'identité de la personne et de l'organisation qui passe la commande et une vérification visant à assurer que la séquence de numérotation des documents est continue et complète.

De plus, les commandes de formules de chèque sont livrées au service de l'expédition et de la réception, où elles font l'objet d'une vérification à la lumière du bordereau d'emballage qui les accompagne. Le bordereau d'emballage est paraphé par le réceptionnaire et remis avec les chèques au coordonnateur de l'imprimerie, qui les achemine au superviseur principal pour vérification finale et entreposage sécuritaire. Il faut également souligner que les formules de chèque, comme c'est d'ailleurs le cas pour tout type de document sécurisé, sont produites dans des papeteries appliquant des mesures de contrôle strictes. Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, elle envisagera la possibilité de confier la fonction de commande à un autre employé que le superviseur.

La Division de la sécurité municipale a fait l'examen des procédures lorsque le Service d'imprimerie a entrepris l'impression des chèques pour emploi et aide financière.

5.3.9 Examen de la Division de la gestion de l'approvisionnement

Recommandation 27

Que la Direction des services financiers exige que la Division de la gestion de l'approvisionnement vérifie le niveau d'autorisation du personnel qui approuve les

libérations de fonds. De plus, il est recommandé que lorsque ces paiements ne sont pas approuvés par un employé de l'USF, la Division de la gestion de l'approvisionnement s'assure que l'employé concerné est investi du pouvoir voulu.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

5.4 Paie

5.4.1 Formulaire de demande de mesure d'administration du personnel – Pouvoir d'approbation

Recommandation 28

Que la Direction des services aux employés exige qu'un superviseur signe et approuve toutes des demandes de mesure d'administration du personnel avant que toute mesure soit prise.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation qui est déjà pratique courante.

Le Formulaire de mesure d'administration du personnel, de format électronique, doit être acheminé depuis l'ordinateur de bureau du superviseur ou du gestionnaire. L'envoi électronique de ce formulaire depuis l'ordinateur de bureau du superviseur ou du gestionnaire a valeur d'autorisation de prendre une mesure.

5.4.2 Lettre d'offre d'emploi signée

Recommandation 29

Que la Direction des services aux employés exige que les lettres d'offre d'emploi soient préparées par le conseiller en ressources humaines pour toutes les demandes de mesure d'administration du personnel et qu'elles soient signées par le gestionnaire de programme ou par le superviseur embaucheur ainsi que par l'employé que l'on embauche. La copie signée devrait aussi être versée au dossier de l'employé.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Cette recommandation traduit la pratique actuelle de la Ville, sauf en ce qui concerne les nouveaux employés à temps partiel et les nouveaux employés occasionnels. Pour des raisons d'efficacité, la Direction des services aux employés a distribué aux services clients un modèle normalisé de lettre d'emploi à l'intention des nouveaux employés à temps partiel et des nouveaux employés occasionnels, lequel doit être

signé par le gestionnaire ou le superviseur compétent et accepté par l'employé. Une copie en est ensuite déposée dans le dossier de l'employé.

5.4.3 Examen du rapport sur le titulaire

Recommandation 30

Que la Direction des services aux employés exige que les superviseurs s'assurent de l'existence d'un rapport sur les titulaires pour le personnel relevant directement d'eux et qu'ils examinent ce rapport pour vérifier s'il contient des erreurs, des données erronées, des employés non autorisés ou des modifications non autorisées des catégories ou niveaux de paie.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le rôle de Services aux employés est de s'assurer que des rapports sur les ressources humaines, ainsi qu'une formation sur l'utilisation de ceux-ci sont disponibles aux gestionnaires. Les Services aux employés ne surveillent pas l'utilisation de ces rapports par les gestionnaires. Ceux-ci ont la responsabilité de l'administration de leurs employés, ce qui comprend un examen des rapports sur les ressources humaines sur une base régulière.

Les rapports sur les titulaires sont accessibles en tout temps, dans le SAP, aux gestionnaires, à leurs adjoints administratifs et aux superviseurs ayant 15 subalternes directs ou plus, conformément au modèle de licence d'utilisation du SAP approuvé dans le cadre du projet des SGI. Les gestionnaires peuvent également accéder à leurs rapports sur les titulaires directement sur le site intranet de la Ville, sans passer par le SAP.

5.4.4 Conserver l'accès aux données principales sur l'employé

Recommandation 31

Que la Direction des services aux employés exige que (a) les analystes et (b) les superviseurs de la paie puissent générer et analyser le rapport des changements apportés à l'information sur la paie des employés.

Réponse de la direction

(a) La direction est d'accord avec cette recommandation qui était déjà en place avant la vérification.

Les analystes de la paie ont toujours eu accès à un rapport leur permettant d'examiner les changements apportés aux renseignements sur la paie d'un employé. Vers la fin de 2006, on a conçu un modèle de rapport amélioré, et les analystes de la paie emploient actuellement le rapport ZRXHR126B pour visualiser les changements apportés aux renseignements sur la paie d'un employé, à chaque période de paie.

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

En ce qui concerne les superviseurs, bon nombre de contrôles sont actuellement en place pour assurer que les modifications apportées à la paie des employés sont complètes et exactes. Ces contrôles comprennent, notamment, l'autorisation écrite du gestionnaire pour ce qui est des modifications au taux de paie, les vérifications des services de la paie et les rapports de la direction comme le rapport sur le titulaire et le rapport de paie des centres de coûts, qui identifie les dépenses à inclure au budget du gestionnaire.

5.4.5 Options de contournement

Recommandation 32

(a) Que la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec la Direction des services aux employés, dresse la liste de tous les contournements importants des contrôles du système et que ces derniers soient éliminés. Que, dans les rares occasions où des contournements sont jugés nécessaires, seul un nombre restreint d'utilisateurs puissent les effectuer. Il faudrait à tout le moins créer des contrôles de détection qui empêcheraient que des erreurs se glissent dans les données financières.

(b) Que la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec la Direction des services aux employés, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour évaluer la possibilité de restreindre le nombre de jours de congé de maladie non certifiés accordés au-delà des limites permises.

Réponse de la direction

a) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La direction est d'avis qu'il n'est pas nécessaire d'éliminer les contournements des contrôles puisque que la Division de l'administration de la paie dispose de contrôles lui permettant de s'assurer que tous les changements aux taux de rémunération, y compris les contournements des contrôles de la paie, se conforment aux dispositions de l'autorisation accordée par la direction.

Par exemple, les échelles salariales relatives au contrat ATU 1760 (avec le Syndicat uni du transport) n'affichent qu'un salaire minimal et un salaire maximal. La convention collective de certains syndicats confère à ses membres des taux de rémunération d'exception. Dans ces deux types de situations, il incombe à la Division de l'administration de la paie de mettre le système à jour manuellement et d'y inscrire le taux de rémunération approprié.

En ce qui a trait aux augmentations attribuables au contexte économique, lorsqu'un contournement est nécessaire, un deuxième analyste de la paie procède à une vérification indépendante afin de s'assurer que le contournement en question

respecte les dispositions de la convention collective. La Division de l'administration de la paie réalise actuellement bon nombre de vérifications afin d'identifier les modifications au système, dont les contournements.

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, tous les gestionnaires ont accès aux rapports générés à partir du SAP fournissant des données sur les congés de maladie accumulés. Dès qu'un employé atteint le niveau de congés de maladie prévue en sa convention collective, il en relève de la responsabilité du gestionnaire d'assurer que l'employé fournisse un certificat médical dans les délais prescrit.

La Division de l'administration de la paie travaillera en collaboration avec les Services de la TI afin d'évaluer la possibilité de structurer le système de manière à satisfaire à cette exigence dans le respect des dispositions des diverses conventions collectives dans le plan de travail 2008. La Direction des services aux employés accusera un retard à étudier cette initiative puisqu'elle se concentre sur les initiatives relatives aux heures supplémentaires formulées dans le cadre de l'examen des heures supplémentaires par direction pour 2006, réalisé par la firme Deloitte. En tant que mesure provisoire, la Direction des services aux employés expédiera un communiqué, à tous les gestionnaires, leurs rappelant les exigences relatives aux congés de maladie.

5.4.6 Sommaire des rapports de déclaration du temps – Séparation des responsabilités

Recommandation 33

Que la Direction des services aux employés, en collaboration avec les établissements de soins de longue durée, examine ses processus concernant les rapports de déclaration du temps.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction des soins de longue durée a réalisé un examen des processus de production de rapports de déclaration du temps. Depuis novembre 2006, les rapports sur le temps de travail des quatre établissements de soins de longue durée sont préparés et résumés par le commis à l'administration du programme, et non par le coordonnateur de la dotation. Les rapports sont ensuite acheminés à un commis du service central de la paie pour saisie.

5.4.7 Saisie de données des rapports de déclaration du temps

Recommandation 34

(a) Que la Direction des services aux employés exige que les adjoints aux transactions de temps fassent un examen complet du rapport de déclaration du temps avec le logiciel Audit Time d'un autre adjoint, afin d'assurer un examen indépendant de l'exactitude et de l'exhaustivité des heures saisies dans le Système de gestion financière de la Ville (SAP) par rapport au document source.

(b) Que la Direction des services aux employés s'assure que les contrôles appropriés sont en place pour traiter tous les formulaires de DC/DTEE, de manière à garantir que les autorisations voulues ont été obtenues et que les formulaires incomplets ou erronés ne sont pas acceptés et qu'ils sont renvoyés au groupe client pour que l'information manquante soit fournie avant le traitement.

Réponse de la direction

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

Depuis le milieu de l'année 2006, on procède à des examens selon lesquels un adjoint aux transactions de temps vérifie la plus grande partie du travail de l'un de ses collègues. Ce type d'examen est réalisé quotidiennement et se concentre sur les points soulevant les plus grands risques, comme ceux du paiement des heures supplémentaires, du travail sur demande, du kilométrage, etc. Un examen complet ne serait ni rentable, ni pratique dans le contexte des ressources existantes.

(b) La direction est d'accord avec cette recommandation, à laquelle elle a déjà donné suite.

La direction avait approuvé cette recommandation formulée dans le rapport sur la vérification des heures supplémentaires réalisée par le vérificateur général en 2005, qui a donné lieu à la mise en place de modifications par la Direction des services aux employés.

En 2006, on a amélioré les formulaires de déclaration du temps et de demande de congé en y intégrant un espace pour que le gestionnaire ou le superviseur accordant l'autorisation inscrive en lettres moulées ses nom, titre et numéro de poste. On a dressé des listes d'autorisations à la lumière des activités qui permettaient l'identification des personnes autorisées à remplir des feuilles de temps. Tous les formulaires de déclaration du temps et de demande de congé font actuellement l'objet d'un examen visant à vérifier si l'autorisation voulue a été obtenue et s'ils sont complets. Au terme de cet examen, on doit les renvoyer au client pour qu'il procède à un suivi, le cas échéant. Au milieu de l'année 2006, on a mis sur place une procédure de vérification par les pairs qui veut qu'un adjoint aux transactions de temps vérifie la plus grande partie du travail de l'un de ses collègues.

5.4.8 Banque de congés annuels (vacances)

Recommandation 35

(a) Que la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec la Direction des services aux employés, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) et restreigne le report de congés annuels au-delà du nombre permis annuellement.

(b) Que la Direction des services aux employés s'occupe activement des excédents grandissants de congés annuels au-delà de la limite permise, en demandant aux employés qui ont reporté des congés de désigner la période où ils prévoient prendre ces congés (en plus de leur allocation annuelle), ou en payant les excédents de congé avant la fin de l'année civile 2007.

Réponse de la direction

a) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Les diverses conventions collectives permettent le report des avantages auxquels un employé a droit pendant plus d'une année, si bien qu'il n'est pas recommandé que le système SAP soit modifié de façon à restreindre ce report. La direction a déjà accès aux rapports produits par le SAP pour faire le suivi des congés excédentaires.

b) La direction n'est d'accord avec cette recommandation.

La question du passif financier entourant les crédits de congés annuels a déjà été présentée au Conseil dans une lettre de recommandations de 2005 acheminée par des vérificateurs financiers externes de la Ville et a fait l'objet de la réunion du Comité des services organisationnels et du développement économique le 6 février 2007.

Cette vérification a révélé que les employés municipaux reportent un nombre considérable de congés annuels inutilisés, ce qui alourdit considérablement le passif financier de la Ville. À n'importe quel moment, ce passif comprend :

- les congés annuels accumulés par les employés pendant l'année en cours conformément aux modalités d'emploi et aux conventions collectives
- les congés annuels des années antérieures reportés par les employés conformément aux modalités d'emploi et aux conventions collectives
- tout autre congé annuel d'une année antérieure reporté en plus des congés ci-dessus

Selon la politique de la Ville, les deux premières composantes de cette responsabilité sont acceptées. La troisième fait l'objet des conventions collectives, qui permettent un report supplémentaire des congés annuels inutilisés en plus des congés auxquels un employé a normalement droit dans des circonstances exceptionnelles, pourvu que les approbations nécessaires soient obtenues.

Par ailleurs, certains membres de la direction montrent un total important de congés annuels inutilisés reportés de façon excessive. La Ville en avait été informée lors du

regroupement des postes qu'occupaient ses employés dans les anciennes municipalités.

Depuis la vérification, certains employés ont procédé à une analyse détaillée des congés en suspens de tous les employés municipaux. Avant la fin du deuxième trimestre de 2007, les employés présenteront au Comité et au Conseil un plan pour éliminer le passif en suspens associé à l'excès de congés annuels reportés.

On rappellera aussi à la direction, dans un communiqué, qu'elle est chargée de faire le suivi des congés des employés, d'encourager les employés à prendre leurs vacances, et de faire en sorte qu'une lettre d'approbation soit versée dans le dossier de l'employé si le total de ses congés annuels excède le total de congés auxquels il a droit.

5.4.9 Examen des centres de coûts

Recommandation 36

Que la Direction des services aux employés exige que les superviseurs examinent les rapports des centres de coûts de l'Administration de la paie.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La Direction des services aux employés n'a pas le pouvoir de demander aux superviseurs d'examiner les rapports des centres de coûts de l'Administration de la paie. Cependant, elle a rendu les rapports des centres de coûts de l'Administration de la paie accessibles aux gestionnaires, aux gestionnaires de programme et aux superviseurs ayant plus de 15 subalternes directs. Elle offre également des séances de formation ainsi que des mises à niveau pour SAP-RH afin d'apprendre aux utilisateurs comment utiliser ces rapports, qu'elle les encourage à examiner régulièrement. Les Services financiers travaillent aussi en collaboration constante avec les gestionnaires à l'examen des frais associés aux centres de coûts et à l'identification de toute anomalie. Le cadre de travail de la responsabilisation des gestionnaires de la Ville stipule que les ressources humaines et la gestion des finances sont les responsabilités des gestionnaires d'exploitation.

En plus d'avoir accès aux rapports financiers des centres de coûts, les gestionnaires ont également accès à leurs rapports financiers, qui présentent un tableau exhaustif de la totalité du budget du gestionnaire.

5.4.10 Chèques sur demande

Recommandation 37

(a) Que la Direction des services aux employés s'assure que l'accès au code d'opération du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour les processus

d'activités hors cycle subséquents (lorsque les chèques sont traités et imprimés) soit limité durant les essais et l'assurance de la qualité de l'environnement du Système de gestion financière de la Ville (SAP).

(b) Que la Direction des services financiers exige que les chèques non utilisés soient conservés dans un endroit sûr en tout temps.

Réponse de la direction

(a) La direction est d'accord avec cette recommandation. Elle y a déjà donné suite.

L'environnement de mise à l'essai est restreint de manière à permettre uniquement à certains employés de la Division de l'administration de la paie de bénéficier de l'accès nécessaire à la production d'une télécopie d'un chèque de paie, pour en vérifier les résultats.

(b) La direction est d'accord avec cette recommandation, laquelle était d'ailleurs déjà mise en pratique avant la présente vérification.

La constatation faite au terme de la vérification et dont il est question dans la présente partie touche un cas isolé. Les Services financiers ont constaté que les Services aux employés s'étaient conformés à ces exigences avec diligence.

5.5 Efficacité des Unités du soutien financier

5.5.1 Vérification de la délégation de pouvoirs – Gestion des biens immobiliers

Recommandation 38

Que la Direction des services financiers exige que l'USF vérifie, avant qu'un bon de commande soit émis, le niveau d'autorisation de l'employé afin d'éviter les dépenses indûment autorisées.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

5.6 Analyse des données – Système de gestion financière de la Ville (SAP)

5.6.1 Analyse des recettes

Recommandation 39

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs, examine les rapports fournis afin de s'assurer que les résultats sont conformes aux attentes et aux pratiques courantes ainsi qu'à leur connaissance des opérations courantes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les comptes sans solde impayé indiquent que les clients se conforment aux politiques en vigueur et qu'ils paient à l'avance les programmes et les services demandés. On pourrait envisager de procéder à un examen visant à déterminer si les comptes « qui datent » et dont le solde est nul ne pourraient pas être supprimés de la base de données. Toutefois, on ne recommande pas ici la suppression des comptes de nos utilisateurs réguliers. Il faut définir ce que l'on entend par « comptes qui datent » puisque bon nombre de nos clients ne recourent à nos services qu'une fois l'an, notamment dans le cadre des inscriptions aux camps qui s'effectuent chaque été, comme il apparaît dans l'examen prévu à la partie 5.6.1, sur l'Analyse des recettes. Cette pratique sera mise en œuvre au deuxième trimestre de 2007.

5.6.2 Analyse des décaissements

Recommandation 40

Que la Direction des services financiers, dans le cadre de son examen périodique des décaissements, examine les documents justificatifs et les détails des opérations, et qu'elle enquête sur les éléments inhabituels et prenne les mesures qui s'imposent.

Que la Direction des services financiers demande au personnel de s'assurer que pour toute achat, des bons de commande soient préparés avant de passer une commande, d'en accuser la réception ou d'effectuer le paiement.

Que la Direction des services financiers élabore et mette en œuvre une politique relative aux modalités de paiement des factures et aux pratiques en matière de paiement.

Réponse de la direction

Incluse à la réponse globale de la direction.

Réponse globale de la direction en ce qui a trait aux recommandations suivantes de la vérification : 1, 2, 4a), 5, 6, 7, 8, 11, 20, 23b), 27, 38 et 40.

La direction est d'accord avec ces recommandations.

Voici une réponse globale de la direction en ce qui a trait aux recommandations suivantes de la vérification : 1, 2, 4a), 5, 6, 7, 8, 11, 20, 23b), 27, 38 et 40. La réponse traite des recommandations centrées sur les contrôles internes et sur le Système d'information sur la gestion financière (SIGF).

Au moment de la fusion, la Direction des services financiers a créé une nouvelle section des politiques et de la conformité chargée de ce qui suit : effectuer des examens réguliers de conformité; élaborer, documenter et tenir à jour les politiques et

les procédures; créer des processus administratifs et des lignes directrices opérationnelles; et régler toutes les questions relatives à la taxe à la consommation.

La structure organisationnelle de la section des politiques et de la conformité comprend 11 ETP, dont 2 ETP qui se consacrent à l'élaboration et à la tenue à jour de 53 politiques et procédures qui relèvent de la Direction des services financiers. Cependant, les deux employés affectés aux politiques ont été réaffectés en raison d'une augmentation de la charge de travail dans cette section, laquelle découle de la vérification des cartes de crédit, de l'Examen général des programmes et de modifications aux exigences législatives. Il en résulte que les Services financiers ne se sont pas suffisamment concentrés sur la documentation des politiques et procédures des contrôles internes.

La direction a réaffecté le personnel de la section des politiques et de la conformité conformément à l'effectif initial. Cette section continuera à documenter et à faire l'examen des processus financiers, alors que le personnel des unités du soutien financier et d'autres groupes financiers veilleront à l'application de procédures de contrôle uniformes. La section des politiques et de la conformité élaborera aussi de nouvelles politiques et lignes directrices pour appuyer le cadre de contrôle financier de la Ville.

Au départ, la section des politiques et de la conformité était centrée sur les examens de conformité dans le domaine des transactions par carte de crédit, mais elle a élargi ses activités pour englober les processus financiers essentiels comme les paiements sans référence à un bon commande, les demandes d'indemnité de frais de déplacement, la petite caisse, les bons de commande des services, les services d'accueil, les cadeaux et les divertissements, et d'autres activités du genre définies par la haute direction. Tous les trimestres, on fait circuler les rapports de conformité parmi le personnel de la direction et des Services financiers. En réponse aux recommandations de la présente vérification, la portée de la section des politiques et de la conformité sera élargie pour inclure des examens périodiques des dépenses et des factures afin de veiller à ce qu'elles soient conformes aux politiques et aux pratiques administratives de la Ville.

Dans le cadre de l'examen de conformité, les Services financiers continueront à veiller à ce que le personnel prépare des bons de commande avant le début de travaux ou la réception de marchandises, quand le contrat est fondé sur un bon de commande. Il y a certaines rares occasions où il est justifié de faire exception à ce principe pour éviter l'interruption de services municipaux essentiels comme dans le cas de l'achat de sel et d'essence. De plus, les Services financiers continueront aussi à veiller à ce que les employés qui autorisent les dépenses aient le niveau pertinent de pouvoirs délégués.

Au moment de la fusion en 2001, on a fixé le budget de formation des Services financiers à environ 67 \$ par employé. En raison de contraintes budgétaires

permanentes, le budget de formation n'a pas été augmenté depuis ce temps. Par la suite, la formation du personnel des Services financiers a accusé un certain retard par rapport aux niveaux optimaux. En réponse à la recommandation de la vérification, on offrira une formation en finances et en comptabilité au personnel. La formation sera dispensée par des fournisseurs internes et externes, et elle portera sur des politiques et procédures propres à la Ville, notamment l'utilisation du Système de gestion financière générale (SAP).

Selon le paragraphe 286(1) de la *Loi sur les municipalités*, la responsabilité des contrôles financiers internes de la Ville incombe au trésorier. En approuvant la structure organisationnelle et de gestion de la Ville et le modèle du Centre d'expertise, le Conseil municipal a indiqué au trésorier de déléguer ces responsabilités dans ce cadre organisationnel. Pour veiller à ce qu'il y ait des contrôles financiers suffisants en place, le trésorier de la Ville délègue les responsabilités pertinentes en matière de contrôles financiers internes à certaines divisions des Services financiers, notamment la Division de la comptabilité et des rapports.

La direction admet que le Système de gestion financière générale (SAP) nécessite des modifications continues pour améliorer son utilité. En 2006, les directions des Services financiers et des Services de la technologie de l'information ont mis en œuvre un processus permanent pour établir les améliorations à apporter au SAP, pour déterminer l'ordre des priorités et la mise en œuvre des améliorations afin de contrôler activement le processus dans la section des Finances. Une fois que ces améliorations auront été apportées, il sera plus facile pour le personnel des Services financiers d'utiliser la technologie pour faire le suivi d'activités et pour créer des rapports. De plus, un certain nombre de rapports financiers « en temps réel » du SAP sont accessibles dans l'intranet de la Ville à l'intention des gestionnaires. Ces rapports permettent aux gestionnaires de rester à jour en ce qui a trait aux questions de gestion financière dans leur secteur de responsabilité.

Les Services financiers continueront aussi à travailler avec les STI pour examiner la possibilité de rejeter les modifications à l'état des transactions afin de veiller à ce que seul le personnel essentiel et autorisé, sur approbation de la direction, ait accès à la fonction de modification. Les Services financiers continuent de travailler avec les STI pour veiller à la formation pertinente et à la supervision du personnel. Dans sa lettre de recommandation de 2005, Ernst & Young a mentionné la question de la division des tâches dans le domaine de la gestion des stocks. À la suite de ces recommandations, le Conseil a approuvé des ressources supplémentaires dans le budget de 2007, lesquelles permettent la division pertinente des tâches et l'accès au système.

La direction s'est aussi engagée à créer une unité du Système d'information sur la gestion financière (SIGF) dans la section de la comptabilité. Cette unité sera créée selon le modèle de l'unité du Système d'information sur les ressources humaines

(SIRH) des Services aux employés. La création d'une unité spécialisée permet à la Direction des services financiers de former une équipe interne d'experts du système au sein de la Direction, qui soit capable de veiller à ce que le SAP soit modifié pour répondre à ses divers besoins. Les modifications feront en sorte d'augmenter l'efficacité opérationnelle et permettront à la Direction des services financiers de maximiser le rendement de l'investissement municipal dans la technologie.

Les Services financiers élaboreront une politique sur les modalités de paiement dans le cadre de l'examen prévu du processus des comptes fournisseurs. Cet examen débutera au deuxième trimestre de 2007 et sera terminée d'ici le troisième trimestre de 2007. Il convient de noter que les contrôles du processus relatifs aux modalités de paiement des factures sont déjà en place.

Cette vérification a permis à la direction d'appliquer de nombreuses améliorations qui renforceront les contrôles financiers internes existants. La direction est d'accord avec les recommandations du vérificateur et veillera à leur mise en œuvre. Afin de se conformer complètement aux recommandations du vérificateur, la Direction des services financiers a fait l'examen des niveaux de ressources existants dans l'optique de réaffecter les ressources dans la mesure du possible. En résultat de cette analyse, on a déterminé qu'une certaine réaffectation des ressources est possible; cependant, la Direction des services financiers aura besoin de ressources supplémentaires.

Ces ressources seront nécessaires pour effectuer une dotation adéquate, pour mettre en œuvre les modifications du système et pour dispenser la formation selon les recommandations du vérificateur général. Pour se conformer entièrement aux recommandations, le coût estimé sera d'environ 725 000 \$ à 900 000 \$. Avant de demander des ressources supplémentaires, la direction s'est engagée à faire progresser l'examen de la Direction des services financiers, dans le cadre du Programme d'examen des processus en vigueur dans les directions. Toute économie découlant de ce processus servira à financer des activités relatives à la mise en œuvre des recommandations du vérificateur général. L'examen des processus en vigueur dans les directions aura lieu d'ici le quatrième trimestre de 2007.

Conclusion

Au moment de la fusion, la Ville a dû regrouper les différents systèmes des 12 anciennes municipalités en un seul environnement de contrôle financier intégré. Des centres d'expertise, tels que les Unités du soutien financier, ont été créés pour répondre au besoin de centraliser les connaissances et les spécialisations des experts, afin d'assurer que le niveau des services fournis et reçus est uniforme partout dans la Ville. Bien que l'idée soit bonne sur le plan conceptuel, nous constatons que d'autres améliorations sont nécessaires pour aider la direction à atteindre son objectif.

Malgré ses efforts, la Ville n'a pas réussi à mettre sur pied un cadre de contrôle financier clair, ni à attribuer la surveillance de cet environnement. Nous sommes d'avis que nous

avons tout à gagner en renforçant les contrôles dans ce secteur clé. « Une voix unique » pourrait communiquer et maintenir les contrôles, existants et nouveaux, et assurer que nous pouvons continuer de nous conformer aux politiques et procédures opérationnelles relatives à la gestion financière.

Les USF jouent un rôle primordial dans l'environnement de contrôle financier de la Ville. Il est clair que l'absence de surveillance mène à un manque de rigueur dans l'application des pratiques et procédures financières dans toute la Ville, et de là, à la fragmentation du cadre financier. Nous n'avons pu trouver aucune indication qu'il existait des directives municipales claires quant aux rôles et responsabilités des USF et que ces derniers étaient compris. Nous avons remarqué que bien que les USF se soient efforcées de répondre aux besoins de leurs clients, elles doivent encore s'améliorer pour ce qui est de l'uniformité des contrôles financiers internes et de la conformité aux politiques et aux procédures. Tout d'abord, des directives et des procédures rigoureuses, auxquelles les USF seraient tenues d'adhérer, doivent être mises en place, diffusées, examinées sur une base continue et clairement documentées.

Nous avons constaté que le rôle et les responsabilités de la Division de la comptabilité et des rapports en matière d'environnement de contrôle financier sont limités. Des améliorations au chapitre des directives, d'une surveillance accrue, de l'examen régulier de la conformité des décaissements actuels, des recettes, des résultats de fonctionnement et des flux de trésorerie renforceraient les contrôles.

La Ville a fait des progrès importants en investissant dans un système de gestion financière de pointe, mais selon nous, il existe encore de nombreux défis relativement à l'utilisation de toutes ses fonctionnalités. La Ville ne bénéficie pas encore d'un environnement de contrôle financier complet auquel un vérificateur externe pourrait se fier pour effectuer une vérification d'états financiers légale.

En résumé, nous avons noté l'absence d'un environnement de contrôle financier général, ce qui est critique lorsque l'on essaie de créer un climat qui se prête à une gestion efficace et d'assurer le bon fonctionnement d'un système de gestion financière fiable.

Certaines des faiblesses de l'environnement de contrôle de gestion de la Ville ont également été soulevées dans le rapport du vérificateur général de 2005 sur la vérification du cadre de contrôle de gestion. Nous avons constaté que, durant l'année 2006, la direction n'a pas pris les mesures qu'elle s'était engagée à prendre afin de résoudre les problèmes importants soulevés dans la vérification de 2005. La direction avait accepté de mettre en œuvre les recommandations de la vérification de 2005, sans coûts additionnels. Nous croyons comprendre que la direction a l'intention d'obtenir l'avis indépendant d'un tiers en 2007, au coût de 100 000 \$, en vue d'élaborer un cadre de contrôle interne efficace pour la Ville.

À l'annexe 2 de la vérification détaillée, contenus dans le rapport annuel du vérificateur général, on trouvera un extrait de nos observations et de notre recommandation, ainsi que les réponses de la direction à notre rapport de 2005 sur le cadre de contrôle de la gestion financière.

Nous sommes d'avis que toutes les recommandations contenues dans le présent rapport peuvent être mises en œuvre sans fonds additionnels. Toutefois, il faudra peut-être réaffecter de façon stratégique les ressources existantes, tant financières qu'humaines.

Remerciement

Nous tenons à exprimer nos remerciements à la direction pour la coopération et l'aide qu'elle a fournies à l'équipe de vérification.

3.10 Vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées

SOMMAIRE

Introduction

La vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées (DSDEEU) de la Ville d'Ottawa a été à l'origine incluse dans le plan de vérification 2007 du vérificateur général, qui a été présenté au Conseil municipal le 15 décembre 2004. À la demande du Conseil municipal, cette vérification a été avancée à 2006.

Contexte

Avant la fusion, en 2001, les services actuellement fournis par la DSDEEU étaient répartis entre les diverses municipalités et les différents niveaux administratifs municipale (Région et municipalités locales). La principale installation de traitement des eaux usées (Centre environnemental R.-O.-Pickard), les réseaux d'égouts collecteurs et les grandes stations de pompage des eaux usées étaient exploités et entretenus au niveau régional. Toutes les autres infrastructures relevaient essentiellement des municipalités locales. Par conséquent, après la fusion, la DSDEEU a connu de profonds changements. La situation est différente pour sa division sœur, soit la Division des services de gestion de l'eau potable, qui constituait une activité entièrement régionale de la rivière au robinet du client depuis 1969. Comme pour la plupart des services de la Ville, tous les secteurs des activités de la DSDEEU ont été touchés par la fusion de la Ville en 2001.

À la suite de nouvelles exigences législatives et réglementaires importantes, la DSDEEU a été sélectionnée pour faire l'objet d'une vérification afin de déterminer sa conformité par rapport aux changements réglementaires.

La Ville d'Ottawa fonctionne à partir d'un modèle axé sur les centres d'expertise, si bien que la DSDEEU dépend aussi de groupes spécialisés pour soutenir ses activités dans des domaines tels que les services d'infrastructure réelle, la gestion immobilière, le parc automobile, les services financiers, la technologie de l'information, les relations publiques, les services juridiques et la gestion des ressources humaines.

Objectifs de la vérification

La vérification comprenait un examen de la conformité réglementaire et du rendement de la DSDEEU, tel qu'il est décrit et défini par les objectifs de la vérification, qui consistaient à déterminer :

- la conformité aux lignes directrices, aux normes et aux règlements fédéraux et provinciaux pertinents;

- le programme de la Ville pour réduire le captage et l'infiltration dans le réseau d'égouts sanitaire;
- la structure et l'efficacité générale de l'Unité de la collecte des eaux usées au sein de la DSDEEU;
- les activités générales de la DSDEEU relativement aux pratiques exemplaires; et
- la situation de la Ville en ce qui concerne le respect des prochaines exigences réglementaires provinciales (Système de gestion de la qualité).

Portée de la vérification

La vérification a porté sur la DSDEEU, mais comprenait un examen de la Division des services à la clientèle et du soutien opérationnel et d'autres divisions de la Direction des services d'infrastructure qui ont une incidence considérable sur les niveaux de services à la clientèle et sur le fonctionnement et l'entretien de l'infrastructure d'égouts. La vérification a évalué la pertinence du soutien que reçoit la DSDEEU des centres d'expertise pour remplir ses fonctions de base, mais n'a pas examiné le fonctionnement des centres d'expertise ou les activités d'autres groupes qui sont peut-être imputées au fonds pour le traitement des eaux usées, directement ou indirectement.

Bien que la vérification ait porté principalement sur les activités opérationnelles de la DSDEEU, elle comprenait également un examen des divers groupes au sein de la Ville qui fournissent des services liés à l'infrastructure des systèmes de traitement des eaux usées et des eaux pluviales. L'approche de vérification incluait :

- un examen initial des documents et des entrevues sélectionnées;
- la définition des objectifs et des critères de la vérification dans le cadre d'un plan de vérification;
- un examen du plan de vérification avec les membres clés de la gestion;
- un examen des lois/règlements et des rapports pertinents qui devraient entraîner des changements aux lois et/ou aux règlements;
- une collecte, un examen et une analyse des documents, des rapports et des données connexes provenant de la Ville, des associations de l'industrie et des municipalités à la grandeur du pays qui comparent les niveaux de conformité aux règlements et le rendement des systèmes de traitement des eaux usées;
- des études comparatives entre les villes à la grandeur du Canada;
- des entrevues exhaustives au sein de la DSDEEU, de la Division des services à la clientèle et du soutien opérationnel et de la Division de la gestion de l'infrastructure et de la Division des services du bâtiment – Aménagement au sein de la Direction des services d'infrastructure; et
- un examen du rapport présenté par la direction et l'inclusion de ses commentaires.

Principales constatations

1. La DSDEEU se conforme à l'ensemble des lignes directrices, des normes et des règlements fédéraux et provinciaux, à l'exception de ceux concernant la formation des opérateurs.

- Le système de traitement des eaux usées de la Ville est conforme à l'ensemble des lignes directrices et des règlements, à l'exception de ceux concernant la formation des opérateurs qui est requise conformément au processus d'accréditation provincial. Les opérateurs autorisés du traitement des eaux usées et de la collecte des eaux usées de la DSDEEU doivent suivre une formation minimale chaque année, conformément à la réglementation provinciale. Plus de 55 p. 100 des opérateurs accrédités de la DSDEEU n'ont pas suivi le minimum de 40 heures de formation obligatoire en 2005.

2. La Ville n'a pas de stratégie globale de réduction du captage et de l'infiltration dans le réseau d'égouts.

- La Ville n'a pas de programme précis ni de ressources précises pour agir sur le captage et l'infiltration dans le réseau d'égouts sanitaires. D'importantes quantités de captage et d'infiltration provoquées par les eaux de ruissellement ou l'eau souterraine se déversent dans les systèmes d'adduction des eaux usées (égouts) et peuvent entraîner de nombreuses conséquences néfastes, y compris :
 - une réduction de la capacité disponible dans les égouts;
 - une incidence sur la capacité de pompage des stations de pompage;
 - une réduction de la capacité de traitement à l'installation de traitement des eaux usées;
 - une augmentation des coûts de fonctionnement;
 - des refoulements; et
 - des débordements d'égouts dans les milieux récepteurs.
- Bien qu'il n'y ait pas de programme précis de réduction du captage et de l'infiltration, la Ville s'attaque à ce problème par l'intermédiaire d'un certain nombre d'autres programmes d'immobilisations relatifs au fonds consacré au réseau d'égouts. Un grand nombre de problèmes de captage et d'infiltration sont corrigés dans le cadre de projets de réhabilitation/remplacement des infrastructures routières, hydrauliques et d'égouts.
- Une étude générale sur la gestion des débits de temps de pluie devrait être entreprise pour la Ville. Une stratégie de réduction du captage et de l'infiltration devrait faire partie de cette étude.
- La collecte de données sur le captage et l'infiltration a porté sur des secteurs suscitant de très grandes préoccupations, comme les secteurs où des inondations de sous-sol se sont produites. Il n'existe actuellement aucune stratégie pour la collecte

de données permettant de comprendre l'incidence générale du captage et de l'infiltration sur le réseau d'égouts sanitaire de la Ville.

- Des ressources ont été affectées pour tenter de régler les problèmes de refoulement d'égouts connus. De récentes révisions apportées à la surtaxe d'égout ont permis d'engager des dépenses en immobilisations pour améliorer les infrastructures. Les travaux d'amélioration des infrastructures ont été axés sur les importants problèmes de captage ou de capacité du réseau d'égouts.
- Les données de contrôle du débit actuelles sont calculées plus en vue de l'expansion du réseau ou des inondations à la suite d'orages qu'en vue de la résolution de problèmes précis de captage et d'infiltration.
- La Ville devrait chercher à mieux comprendre les réseaux d'égouts privés qui déversent des eaux dans le réseau municipal, y compris leur incidence sur le captage et l'infiltration.

3. Le Centre environnemental R.-O.-Pickard de la Ville est une installation qui est exploitée et entretenue efficacement.

- Le Centre environnemental R.-O.-Pickard est classé comme une installation de niveau 4 (niveau le plus élevé) par le ministère provincial de l'Environnement et est conforme à toutes les exigences réglementaires relatives au traitement et aux rejets dans l'environnement.
- L'installation de cogénération de l'installation du Centre environnemental R.-O.-Pickard est considérée comme la meilleure de sa catégorie dans l'industrie du traitement des eaux usées.
- Le Centre environnemental R.-O.-Pickard s'agrandit (nouveaux digesteurs) pour répondre à un débit plus important d'eaux usées dans l'immédiat.

4. La fusion de plus de 75 stations de pompage des eaux usées et pluviales de la Ville a été efficace.

- Un inventaire et une évaluation de l'état de l'ensemble des installations et de l'équipement des stations de pompage ont été effectués au cours des quatre dernières années, et des programmes sont en place pour remplacer ou réhabiliter l'équipement, au besoin, au cours des 10 plus prochaines années .
- La fusion des stations de pompage des eaux usées et pluviales de toute la ville s'est faite sans grande incidence sur les clients ou l'environnement.
- La Ville a mis en place un nouveau système d'acquisition et de contrôle des données (système SCADA) pour toutes les stations de pompage, afin de permettre un fonctionnement et un entretien plus efficaces de ces installations.

- Le fait que la DSDEEU a réussi à centraliser le fonctionnement de toutes ces stations de pompage et à mettre en œuvre un plan détaillé de fonctionnement et d'entretien dans un délai aussi court est louable.
- La Division des services du bâtiment de la Direction des services d'infrastructure a fourni un excellent soutien en matière de gestion de l'ingénierie et de la construction à la DSDEEU durant le programme visant à regrouper les activités de fonctionnement et d'entretien des stations de pompage.

5. Le réseau d'égout unitaire de la Ville nécessite des améliorations pour être conforme à la procédure F-5-5 du ministère provincial de l'Environnement.

- Au milieu des années 1990, le ministère de l'Environnement de l'Ontario (MEO) a mis en œuvre une procédure pour que les municipalités prennent des mesures quant aux réseaux d'égouts unitaires et à leurs trop-pleins connexes vers les milieux récepteurs.
- La Ville a en place un plan pour se conformer à des éléments essentiels de la procédure F-5-5 du MEO, que l'on appelle le programme de contrôle en temps réel. Ce dernier vise à remplacer l'ancien tunnel de stockage de la rue Somerset, à un coût global inférieur et dans un délai écourté.
- La Ville doit toujours se pencher sur d'autres éléments de la procédure F-5-5 du MEO, y compris le plan de prévention et de contrôle de la pollution.

6. La fusion de l'Unité de la collecte des eaux usées de la DSDEEU est un processus d'amélioration continue.

- Au cours des cinq dernières années, les employés responsables du fonctionnement et de l'entretien des réseaux d'égouts de l'Unité de la collecte des eaux usées ont subi de nombreux changements, y compris : le déplacement de leurs activités, soit des cours Bayview au Centre environnemental R.-O.-Pickard; la restructuration qui a fait en sorte que cinq groupes sont devenus trois groupes puis deux groupes (sections Est et Ouest); la formation des employés sur les nouveaux systèmes de gestion de l'entretien, des ressources humaines, de l'approvisionnement et des finances.
- On continue d'agir de façon plus réactive que proactive en ce qui concerne les activités d'entretien des réseaux d'égouts dans cette section, puisque le personnel, avec son effectif actuel, ne peut pas assumer la charge de travail. En 2005, le Conseil municipal a approuvé onze employés supplémentaires pour la DSDEEU, dont six seront affectés à l'Unité de la collecte des eaux usées pour régler les problèmes liés à la charge de travail. Depuis la fin de l'été 2006, certains des postes de supervision vacants ont été dotés à l'interne, mais onze postes restent inoccupés. La direction travaille activement à la dotation de ces postes.

- Les travaux d'entretien concernant le réseau d'égouts ont été réalisés par divers groupes à la grandeur de la Ville.

7. Les installations de gestion des eaux usées de la Ville et les responsabilités de drainage rurale sont gérées efficacement.

- Le regroupement des responsabilités liées à tous les drains municipaux dans une section au sein de la Ville s'est déroulé sans heurts.
- Le fonctionnement des drains municipaux de la Ville répond à toutes les exigences réglementaires, est bien documenté et est considéré comme le meilleur de sa catégorie.
- Le fonctionnement des installations de gestion des eaux pluviales de la Ville répond à toutes les exigences réglementaires. L'Unité de gestion des eaux pluviales au sein de la DSDEEU possède une bonne base de données d'inventaire sur plus de 160 installations de gestion des eaux pluviales publiques et privées de la Ville. Les normes de conception pour les nouvelles installations de gestion des eaux pluviales sont en place. Environ 10 nouvelles installations de gestion des eaux pluviales sont mises en service chaque année.

8. L'obligation redditionnelle pour ce qui est du fonctionnement et de l'entretien du système d'égouts de la Ville est répartie, le directeur municipal adjoint, Services et Travaux publics, en assumant seul l'entière responsabilité.

- Le fonctionnement et l'entretien du réseau d'égouts de la Ville sont répartis entre les diverses divisions de la Direction des services publics (DSP) et de la Direction des services d'infrastructure (DSI).
- Tant la DSP que la DSI affirment assumer la responsabilité générale du réseau d'égouts. Il est recommandé que la responsabilité générale du fonctionnement et de l'entretien du réseau d'égouts soit précisée sous le directeur municipal adjoint et que les unités ne relevant pas directement de l'organisme responsable rendent des comptes à ce dernier par l'intermédiaire d'accords de niveau de service.

Recommandations

Recommandation 1

Que la DSDEEU mette à jour de manière continue et surveille de près ses exigences réglementaires liées à la formation des employés afin d'assurer qu'on y satisfait.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le coordonnateur de la formation rencontre maintenant chaque mois l'équipe de gestion de la Division pour

examiner le plan de formation et surveiller les progrès accomplis, afin de s'assurer que tous les opérateurs accrédités obtiennent la formation requise.

Recommandation 2

Que, dans le cadre des décisions municipales prises sur la réduction de la formation des employés ou la limitation des déplacements des employés, l'on tienne compte des exigences réglementaires relatives à la formation des employés de la DSDEEU et de la Division des services de gestion de l'eau potable.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le coordonnateur de la formation, par l'intermédiaire de l'équipe de gestion de la Division, s'assurera que l'on satisfait aux exigences réglementaires et qu'on les relève. Des rapports trimestriels seront reçus pour contrôler le nombre d'heures de formation pour assurer que l'on satisfait aux exigences relatives à formation.

Recommandation 3

Que la Ville élabore une stratégie de gestion des débits de temps de pluie.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Il s'agit d'un projet qui a été défini par la DSI dans le cadre du programme général de gestion des actifs pour les réseaux des eaux usées et pluviales. Ce projet devrait commencer en 2008. On estimera le coût du projet une fois sa portée définie.

Recommandation 4

Que la DSDEEU réalise une étude sur l'eau de captage et l'infiltration dans tout le réseau d'égout sanitaire pour régler les questions de capacité et d'intégrité du réseau d'égout.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette initiative sera dirigée par la DSI en étroite collaboration avec la DSDEEU de la DSP. La recommandation sera incluse dans la stratégie de gestion des débits de temps de pluie pour 2008. Les estimations de coûts seront déterminées une fois la portée définie.

Recommandation 5

Que la DSDEEU présente un rapport au Conseil municipal portant sur tous les éléments de ses stratégies de réduction du captage et de l'infiltration, y compris :

- a) la saisie et le contrôle des données sur le captage et l'infiltration;**
- b) l'analyse du réseau d'égouts;**
- c) l'élaboration du plan de mesures correctives visant le réseau d'égout;**
- d) la mise en œuvre du plan de mesures correctives visant le réseau d'égout.**

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cette initiative sera dirigée par la DSI en étroite collaboration avec la DSDEEU de la DSP. Ces éléments seront inclus dans la stratégie de gestion des débits de temps de pluie qui sera lancée en 2008. Les coûts seront déterminés une fois la portée définie.

Recommandation 6

Que la DSDEEU désigne un groupe précis pour diriger tous les programmes de réduction du captage et de l'infiltration et en assumer la responsabilité.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La responsabilité de ces programmes relève de la DSI. La collaboration avec le groupe opérationnel compétent est un protocole bien établi.

Recommandation 7

Que la DSDEEU aille de l'avant avec le programme de contrôle en temps réel pour faire en sorte que la Ville se conforme aux éléments essentiels de la procédure F-5-5 du ministère de l'Environnement de l'Ontario (MEO).

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. Cette initiative sera dirigée par la DSI en étroite collaboration avec la DSDEEU de la DSP. Des travaux de conception détaillés sont en cours, et la construction est prévue pour 2007 et 2008. On estime que la mise en œuvre de ce programme coûtera 18 millions de dollars, 13 et 5 millions de dollars ayant été réservés respectivement dans le budget de 2007 et le budget de 2008.

Recommandation 8

Que la DSDEEU présente des rapports de contrôle annuels des débordements du réseau d'égout unitaire au Conseil municipal et au MEO.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. La Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées se conformera à toutes les exigences obligatoires en matière de rapports, qui n'ont pas encore été établies. La présentation du rapport devrait commencer en 2008 et se faire chaque année par la suite.

Recommandation 9

Que la DSDEEU élabore un plan de contrôle et de prévention de la pollution qui répond aux besoins de la Ville et aux exigences de la procédure F-5-5 du MEO.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. La préparation du plan et de l'infrastructure nécessaire est activement en cours. La DSI en assume la direction

avec le soutien des directions opérationnelles. Cette initiative devrait se terminer en 2008.

Recommandation 10

Que l'Unité de la collecte des eaux usées dote les postes vacants dès que possible.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Tous les postes vacants au sein de l'Unité de la collecte des eaux usées ont été dotés.

Recommandation 11

Que la DSDEEU réalise une évaluation complète de tous les puits d'accès et bassins collecteurs, afin de permettre l'établissement des priorités en matière d'entretien, de réhabilitation ou de remplacement.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Cependant, il est noté que l'évaluation est effectuée par la Division de la gestion de l'infrastructure de la DSI dans le cadre de son mandat général de gestion des actifs.

L'état des regards est évalué dans le cadre des inspections continues par télévision en circuit fermé des réseaux des eaux usées et des eaux pluviales. L'inspection des réseaux est réalisée dans le cadre de l'élaboration de projets annuels de réhabilitation de l'infrastructure. La fréquence visée correspond à un cycle d'inspection de 10 à 15 ans.

Recommandation 12

Que Services et Travaux publics réalise des vérifications périodiques de l'infrastructure du réseau d'égouts et d'eau potable récemment mise en service, afin de fournir des renseignements pertinents à la Division des services du bâtiment – Aménagement pour la soutenir dans ses fonctions de mise en service de l'infrastructure.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Une inspection périodique de certains réseaux récemment mis en service permettra d'apporter un soutien constructif aux Services du bâtiment à compter de 2007.

Recommandation 13

Que la formation des employés au sein de l'Unité de la collecte des eaux usées reste prioritaire, afin de répondre aux exigences réglementaires et aux objectifs de la DSDEEU en matière de transfert d'apprentissage approprié.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le coordonnateur de la formation élabore actuellement un plan de formation stratégique en collaboration avec les divisions de la DSP.

Recommandation 14

Que la DSDEEU fournisse la formation minimale annuelle à tous les opérateurs accrédités par la Province au sein de la Division.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le coordonnateur de la formation rencontre maintenant chaque mois l'équipe de gestion de la Division pour examiner le plan de formation et surveiller les progrès accomplis, afin de s'assurer que tous les opérateurs accrédités obtiennent la formation requise.

Recommandation 15

Que Santé et Sécurité au travail surveille les changements apportés à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et informe tous les groupes opérationnels des répercussions possibles sur leurs installations et leurs activités.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les rôles seront définis en collaboration avec Santé et Sécurité au travail et la DSP pour établir des accords de niveau de service (ANS) qui permettront de répondre aux besoins de la DSP. Ces ANS seront la responsabilité du coordonnateur de la formation en 2007.

Recommandation 16

Que la DSP envisage la mise en place d'un système de gestion de la qualité (SGQ) complet pour tous les programmes environnementaux (eau, eaux usées, biosolides et déchets solides).

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Un SGQ a été mis en place pour la gestion des biosolides en 2005. Les Services de gestion de l'eau potable commenceront en 2007 la mise en place d'un SGQ, laquelle se terminera d'ici le quatrième trimestre de 2008. On envisagera la mise en place, en 2009, d'un SGQ à la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées et aux Services de gestion des déchets solides, après l'instauration d'un SGQ aux Services de gestion de l'eau potable, notamment la détermination des ressources nécessaires pour la mise en place et l'entretien.

Recommandation 17

Que la DSP tienne le Conseil municipal informé de la situation concernant les exigences réglementaires relatives au SGQ et les programmes internes de SGQ qui ne sont pas prescrits par règlements.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. L'équipe de gestion de la Division examinera les exigences concernant les programmes réglementaires de SGQ et fera rapport sur ces programmes au besoin, y compris les programmes non réglementés.

Recommandation 18

Que le fonctionnement et l'entretien généraux du réseau des eaux usées soient examinés pour assurer la responsabilisation d'une personne sous le directeur municipal adjoint.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La DSP et la DSI comprennent leurs responsabilités et leurs obligations redditionnelles respectives. La DSP, par l'intermédiaire de la DSDEEU, est responsable du fonctionnement et de l'entretien du réseau d'égouts. La Division de la gestion de l'infrastructure de la DSI est responsable de la gestion des actifs du réseau de conduites linéaires. Les deux groupes collaborent pour s'assurer que l'ensemble des services sont fournis efficacement sous la direction générale du directeur municipal adjoint de Services et Travaux publics.

Recommandation 19

Que la Ville s'assure que les répartitions de coûts visant le réseau d'égouts concordent avec les coûts actuels et sont conformes aux exigences provinciales.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Par l'intermédiaire du processus budgétaire et du processus de planification financière à long terme, le Service recommande au Conseil municipal les répartitions de coûts associées aux réseaux d'égouts et à la conformité aux exigences provinciales. La justification des répartitions de coûts proposées sera présentée au Conseil municipal dans le cadre du processus budgétaire 2007.

Conclusion

La vérification a permis d'établir que tous les règlements sont respectés, à l'exception des exigences relatives à la formation des opérateurs. Les exigences de formation réglementaires doivent être abordées immédiatement. En raison de la nature des

activités et du manque de personnel, la fusion des activités de gestion du réseau d'égouts et d'entretien a progressé lentement.

Le réseau d'égouts unitaire de la Ville nécessite des améliorations pour être conforme à la procédure F-5-5 du MEO. Le programme de contrôle en temps réel inscrit au budget en 2007 et un plan de prévention et de contrôle de la pollution sont nécessaires pour faire en sorte que la Ville respecte les éléments essentiels de cette procédure. Enfin, la Ville a besoin d'une stratégie de gestion des débits de temps de pluie, qui doit comprendre un volet consacré à la réduction du captage et de l'infiltration dans le réseau d'égouts sanitaire.

Remerciement

Nous aimerions remercier la direction du soutien et de l'aide qu'elle a offerts à l'équipe de vérification.

3.11 Vérification du projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet

SOMMAIRE

Introduction

La vérification portant sur le projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet a été réalisée à la suite de la demande que le Conseil municipal a adressée au vérificateur général en février 2006.

Contexte

Munster Hamlet est un ensemble résidentiel qui a été fondé dans l'ancien Canton de Goulbourn entre 1970 et 1975. En 1996, la population de cette communauté s'élevait à 1 265 personnes. Au moment de sa création, Munster Hamlet avait été raccordé à un système d'égout séparatif, qui acheminait les eaux usées à une station de pompage et à un bassin de stabilisation des eaux usées.

Des enquêtes réalisées au début des années 1990 ont révélé que le bassin de stabilisation des eaux usées était trop petit par rapport à la population à desservir. Des mesures de débit ont démontré que le système d'égout séparatif recevait une quantité considérable d'écoulements parasites. Une preuve supplémentaire des problèmes liés aux bassins de stabilisation des eaux usées était le suintement des eaux usées par les parois latérales des bassins et dans les champs de vaporisation des déchets liquides.

Plusieurs études portant sur les problèmes du réseau d'égout municipal de Munster Hamlet ont été réalisées depuis 1990. Des études techniques ont été faites sur les bassins de stabilisation des eaux usées, les écoulements parasites et la conservation de l'eau. Ces études se sont traduites par une évaluation environnementale de portée générale (EEPG), qui a été achevée en 1996. Dans le rapport qui a été déposé après cette EEPG, il était recommandé d'améliorer et d'agrandir les bassins et d'accroître la superficie de la zone de vaporisation. À la suite d'une demande de changement de catégorie¹, qui a été rejetée par le ministère de l'Environnement, la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (MROC) a donné son autorisation relativement aux documents de conception détaillés et aux documents d'appel d'offres.

¹ Dans l'EEPG de 1993, la notion de changement de catégorie était définie comme étant [Traduction] « une décision prise par le promoteur ou le ministre [de l'Environnement] selon laquelle un projet nécessite une évaluation environnementale distincte en raison de l'importance de la portée environnementale du projet et de l'insuffisance du processus d'EEPG dans un tel cas; et le processus permettant au promoteur ou au ministre de prendre une telle décision ». Actuellement, dans la *Loi sur les évaluations environnementales*, un changement de catégorie est appelé un arrêté de conformité à la partie II. Ces termes sont utilisés de façon interchangeable dans le présent rapport, en fonction de la chronologie des rapports vérifiés.

En raison d'objections provenant des représentants du Canton de Goulbourn et d'une proposition faite par le fabricant d'un système de traitement des eaux fondé sur la technologie de cristallisation, la MROC a retenu les services d'un autre expert-conseil afin qu'il réévalue l'évaluation environnementale de portée générale (EEPG) de 1996, formule des recommandations et, au besoin, qu'il rédige un addenda à l'EEPG.

À la suite de ces analyses subséquentes, l'expert-conseil a recommandé, comme solution privilégiée, la construction d'une station de pompage à Munster et d'une conduite de refoulement qui permettrait d'acheminer les eaux d'égout à la station de pompage de Richmond et par la suite jusqu'au système de traitement régional. Un addenda au Rapport d'étude environnementale de 1996 a été déposé. Cet addenda de 1999 a également fait l'objet de demandes de changement de catégorie, lesquelles ont également été rejetées par le ministère de l'Environnement.

Afin de pouvoir mettre en œuvre la solution consistant à construire une station de pompage et une canalisation jusqu'aux installations de Richmond, la MROC devait modifier son Plan officiel, et cette modification a été adoptée par le Conseil de la MROC. Un certain nombre de particuliers et les fabricants de deux des systèmes de traitement des eaux usées communautaires qui avaient été évalués pendant la préparation de l'addenda au Rapport d'étude environnementale ont présenté leurs objections, de sorte que le dossier a été transféré à la Commission des affaires municipales de l'Ontario.

En raison de la décision prise par la Commission des affaires municipales de l'Ontario, la Ville d'Ottawa a retenu les services d'un troisième expert-conseil pour examiner le processus d'évaluation environnementale mis en œuvre jusqu'à cette date, y compris trois solutions de rechange, soit la canalisation jusqu'à Richmond, un traitement tertiaire physique avec évacuation dans la rivière Jock et un traitement par cristallisation et vaporisation.

À l'issue d'autres études, le projet de conduite de refoulement a de nouveau été confirmé comme étant la solution privilégiée à mettre en œuvre.

En juin 2003, le Conseil municipal a approuvé la mise en œuvre du projet de conduite de refoulement allant de Munster Hamlet à la station de pompage de Richmond. La conception détaillée du projet a été réalisée en 2003 et en 2004, et la construction a débuté à l'hiver 2004. La station de pompage à Munster, la conduite de refoulement et les modifications apportées à la station de pompage de Richmond ont été mises en service en avril 2005. À l'été 2005, les odeurs provenant de la conduite de refoulement et de la station de pompage de Richmond étaient devenues problématiques.

Buts de la vérification

En général, la vérification avait pour objet d'examiner et d'évaluer les méthodes et les processus utilisés pour gérer et surveiller le projet dès sa création et, en fonction de l'examen et de l'évaluation, de déterminer si les méthodes et les processus étaient uniformes et conformes à l'ensemble des politiques, des règles de procédure, des lois et des règlements pertinents. Il a fallu, dans le cadre de la vérification, déterminer si :

- les budgets et les prévisions de coûts du projet tenaient compte des délais et s'ils étaient exacts et fiables;
- les méthodes utilisées pour examiner et évaluer les trois solutions de rechange étaient conformes aux pratiques et aux critères reconnus par l'industrie;
- l'étude menée pour sélectionner le tracé de la conduite de refoulement a été faite adéquatement et de façon approfondie;
- la conception et la construction de la conduite de refoulement permettent une utilisation efficace et sécuritaire à long terme;
- les diverses études, les documents de conception et les autres activités présentaient un bon rapport qualité-prix.

Portée de la vérification

La vérification portant sur le projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet comprenait un examen des divers rapports, schémas et autres documents liés au projet et obtenus de citoyens intéressés et de la Ville. Dans le cadre de la vérification, des entrevues ont également été menées avec diverses personnes ayant participé au projet depuis sa création. Par ailleurs, une enquête sur le terrain a été réalisée afin d'examiner la construction de la conduite de refoulement.

La portée de la vérification a été établie en fonction des rapports et des documents existants, du travail particulier qui a été fait sur le terrain et des éléments requis pour répondre aux buts de la vérification. Il est à noter que la vérification n'avait pas pour objet d'évaluer les critères de conception ni les calculs détaillés ayant servi à évaluer la dimension des diverses composantes des solutions de rechange. Elle ne visait pas non plus à essayer de reproduire tous les détails des études et des concepts antérieurs. Elle portait plutôt sur la vue d'ensemble concernant la solution.

Constatations

Voici un résumé des constatations de la vérification.

Rapport d'étude environnementale (REE), 1996

1. Le REE de 1996 était conforme à l'EEPG, et la solution retenue à la fin de l'étude était fondée sur l'étude technique, les commentaires du public et des agences et l'évaluation des différentes solutions de rechange.

2. Le volet du REE de 1996 portant sur la participation du public allait au-delà des exigences de l'EEPG. En outre, la société Totten Sims Hubicki Associates (TSHA) a rencontré individuellement des propriétaires pour examiner leurs préoccupations.
3. Le REE de 1996 comptait la technologie de cristallisation à froid (TCF) parmi les solutions de rechange. Le système fondé sur cette technologie a par la suite été évalué avec les autres concepts de rechange, mais n'a pas été sélectionné en raison de la méthode d'évaluation.
4. La société TSHA a rajusté les données relatives au coût de la TCF pour s'assurer de protéger les intérêts de la Région si ce concept devait obtenir le meilleur classement.
5. Le projet de canalisation présentait de nombreux obstacles d'importance pendant la période à laquelle l'étude environnementale a été réalisée (1995-1996), de sorte qu'il n'était pas réalisable. Le principal obstacle était le résultat de la politique ayant servi à déterminer la capacité hydraulique engagée de la station de pompage de Richmond. En fonction de la politique en vigueur à l'époque, la capacité hydraulique de la station de pompage de Richmond était entièrement engagée. La politique d'attribution de la capacité hydraulique a soulevé d'autres obstacles, comme l'effet négatif découlant du fait d'accueillir les eaux de Munster à Richmond, ce qui réduirait le potentiel de mise en valeur de Richmond, et le coût très élevé des travaux d'amélioration de la station de pompage de Richmond et de construction de la conduite de refoulement, travaux qu'il fallait entreprendre pour accueillir les eaux supplémentaires provenant de Munster et des projets futurs de mise en valeur de Richmond.
6. Les demandes de changement de catégorie qui ont été reçues en 1996 ont retardé le début de la mise en œuvre de la solution privilégiée d'environ un an.

Propositions spontanées

1. Il semble que, lorsque la société Delta a présenté sa proposition spontanée, elle souhaitait être autorisée à présenter une solution de rechange à l'amélioration des bassins et du système de vaporisation (c'est-à-dire, qu'elle s'attendait à ce que la Région considère une variante lorsque les appels d'offres seraient lancés).
2. Après que la proposition spontanée de Delta ait été présentée, la société CMS s'est intéressée au dossier, ce qui a ouvert la porte à la réévaluation de l'étude environnementale et à l'éventuel ajout d'un addenda.
3. La conception des améliorations à apporter aux bassins de stabilisation des eaux usées et au système de vaporisation était presque terminée lorsque le processus de mise en œuvre a été arrêté par le Conseil au mois de mars 1998.
4. Le personnel s'était engagé à mettre en œuvre les améliorations des bassins de stabilisation des eaux usées et du système de vaporisation, et il a, à juste titre, recommandé au Conseil de garder le cap.

5. Le fait de réévaluer les solutions de rechange à un stade aussi avancé, à la demande du Conseil, ne permettait pas de tenir compte de l'augmentation du coût découlant des études supplémentaires exigées et du prolongement du processus de réduction volontaire.
6. Le personnel a avisé le Conseil que des mesures semblables exigeraient la réévaluation des solutions de rechange et que la mise en œuvre du projet pourrait être retardée de 12 à 18 mois.

Addenda de 1999 à l'étude environnementale

1. La réévaluation des solutions de rechange faite par la société Conestoga Rovers and Associates (CRA) a débuté, comme il se doit, à l'étape 2 du processus d'EEPG.
2. Le recours à un appel de proposition relativement à la conception et aux travaux de construction dans le cadre du processus de réévaluation mis en œuvre par la société CRA et qui a pris la forme d'une demande de proposition officielle est inhabituel dans le cadre d'une EEPG.
3. La forme et le libellé de la demande de proposition pouvaient porter les promoteurs à croire qu'un contrat serait attribué si leur soumission était considérée comme étant acceptable. Le document de la demande de proposition renfermait des dispositions juridiques permettant à la région de ne pas engager de négociations. Toutefois, la présentation générale du document et les circonstances entourant l'appel de proposition entretenaient la perception du point de vue des promoteurs que la Région engagerait des négociations avec le soumissionnaire retenu.
4. Le document de demande de proposition acceptait des propositions en matière de technologies et de programmes de mise en œuvre, ce qui ouvrait la porte aux solutions proposant des canalisations.
5. Le document de demande de proposition n'indiquait pas clairement que les propositions serviraient à fournir des devis estimatifs fiables pour l'addenda à l'étude environnementale et non à sélectionner un soumissionnaire particulier.
6. Les promoteurs avaient raison de croire, en se fondant sur le document de demande de proposition, que ce processus aboutirait à l'attribution d'un contrat.
7. Il semble que, jusqu'à ce que les promoteurs transmettent des solutions proposant la construction d'une canalisation à la suite de la demande de proposition, le personnel de la Région n'avait pas considéré une canalisation comme solution viable (peut-être en raison des estimations et des obstacles antérieurs).
8. Afin d'être complet, et en vue de se conformer à l'EEPG, l'addenda à l'étude environnementale qui a été rédigé par la société CRA devait contenir un examen des projets de canalisation et des autres options.
9. Les études menées par la société CRA ont été réalisées conformément aux exigences du processus d'EEPG.

10. La portée et les méthodes liées aux activités de la société CRA portant sur la participation publique ont largement dépassé les exigences de l'EEPG, et elles étaient semblables à celles qui auraient été utilisées dans le cadre d'une évaluation environnementale distincte.
11. La pondération utilisée dans les méthodes d'évaluation a tenu compte de la contribution du grand public et de l'expérience professionnelle de l'équipe de projet. Elle était semblable à celle utilisée par la société TSHA.
12. Les évaluations de coûts des différentes solutions de rechange ont été rajustées par la société CRA dans le but de les normaliser. La société CRA devait s'assurer que les coûts utilisés dans les évaluations reflétaient tous les coûts des projets.
13. La solution concernant la canalisation est devenue viable lorsque la politique de la Région a été modifiée et qu'elle a permis d'offrir la capacité d'égout selon le principe du juste à temps, au lieu d'attribuer des niveaux de capacité hydraulique à des activités prévues dans un avenir lointain. Ce changement de politique permettait d'utiliser la capacité excédentaire de la station de pompage de Richmond pour répondre aux besoins de Munster Hamlet.
14. La société CRA a évalué cinq tracés de canalisation différents au moyen de méthodes d'évaluation types et en tenant compte des commentaires de la Région et du grand public. Le processus d'évaluation des différents tracés pour la canalisation comportait un vaste volet de participation du public.
15. Les améliorations de la station de pompage de Richmond faisaient partie de l'ensemble du Plan directeur de gestion des eaux usées, et elles auraient eu lieu peu importe les problèmes survenus à Munster.
16. Les demandes de changement de catégorie faites en 1999 ont reporté le projet pendant au plus un an.
17. La société CRA a inclus dans son rapport le temps qui aurait pu être nécessaire pour une demande de changement de catégorie et a signalé la nécessité de modifier le Plan officiel et la possibilité de tenir une audience de la Commission des affaires municipales de l'Ontario.

Audience de la Commission des affaires municipales de l'Ontario

1. La décision de la Commission des affaires municipales de l'Ontario (CAMO) a été rendue après un délai excessivement long.
2. La CAMO a fait abstraction du fait qu'une EEPG avait déjà été réalisée, et qu'elle avait été menée correctement comme l'a confirmé la décision du ministère de l'Environnement de rejeter les demandes de changement de catégorie.
3. La CAMO aurait dû limiter sa décision, à savoir si la modification numéro 5 du Plan officiel aurait dû être confirmée. Au contraire, la CAMO a formulé une décision qui

portait sur la méthode de sélection des solutions de rechange, sans avoir une idée claire du processus.

4. À part le fait que la CAMO a mis beaucoup de temps à rendre sa décision, cette dernière était incomplète étant donné que la CAMO aurait dû soit approuver, soit rejeter la modification du Plan officiel. Si la CAMO estimait que les éléments de preuve favorisant la mise en place d'un système communautaire étaient plus crédibles que ceux en faveur d'une canalisation, sa décision aurait dû rejeter la modification du Plan officiel. Par contre, si la solution de canalisation était acceptable, il fallait alors approuver la modification du Plan officiel.
5. L'audience tenue par la CAMO n'était pas conforme à la *Loi sur les évaluations environnementales*, et la CAMO n'avait donc aucun pouvoir quant à la sélection d'une solution privilégiée.

Contrat de conception-construction

1. L'attribution du contrat de gestion des activités de conception-construction à la société Doran Contractors a été approuvée par l'Association de la construction d'Ottawa pour maintenir l'intégrité du processus de demande de proposition.
2. Le contrat a été attribué en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet, ce qui faisait courir un risque à la Ville. Toutefois, le personnel a avisé le Conseil de ce risque, y compris la possibilité de devoir refuser le concept si la CAMO rejetait la modification du Plan officiel.

Réévaluation des solutions de rechange

1. Dans notre interprétation de la décision de la CAMO, la Ville aurait pu indiquer qu'elle était satisfaite du rapport de l'EEPG et aller de l'avant avec la mise en œuvre de la solution qui avait été recommandée, c'est-à-dire la station de pompage de Munster et la conduite de refoulement vers Richmond.
2. Le document de la société RVA portant sur la réévaluation des solutions de rechange qui a été présenté à la réunion de décembre 2002 était incomplet. Le rapport aurait dû tenir compte des éléments qui avaient été inclus par la suite dans le document technique. Par exemple, les répercussions découlant de la reprise du processus d'étude environnementale, dans le cas où une solution autre que le projet de canalisation aurait été sélectionnée, les risques en matière de réglementation courus par la Ville dans le cas de retards supplémentaires dans la mise en œuvre d'une solution au problème de traitement des eaux d'égout de Munster ainsi que les répercussions découlant des propriétés supplémentaires qu'il aurait fallu acquérir dans le cas où les hypothèses du concept concernant la technologie de cristallisation à froid auraient été refusées par le ministère de l'Environnement.
3. Le personnel s'était engagé à diffuser le document de la société RVA portant sur la réévaluation des solutions de rechange au grand public sans d'abord examiner les résultats de l'étude. Il s'agit d'une erreur de jugement partant d'une bonne intention

en vue de démontrer que l'étude avait été menée indépendamment de la Ville. Toutefois, il est inhabituel pour un expert-conseil de présenter les résultats d'une étude au public sans donner au client la chance d'examiner préalablement le rapport. Si le personnel de la Ville avait examiné le document avant sa présentation en décembre, les responsables se seraient rendu compte que le travail d'établissement du rapport n'était pas complet.

4. Le personnel de la Ville avait besoin des analyses supplémentaires pour achever le processus de réévaluation des solutions de rechange. Sans ces analyses, le rapport n'était pas complet.
5. Une fois que la Ville était satisfaite des résultats de la réévaluation des solutions de rechange, elle avait raison d'aller de l'avant avec la mise en œuvre du projet, conformément aux recommandations de son personnel. D'autres retards liés à l'application d'une solution au problème des eaux d'égout de Munster Hamlet auraient accru considérablement le risque couru par la Ville de se trouver en situation de non-conformité par le ministère de l'Environnement.

Détails de la conception-construction

1. La conception de la station de pompage et de la conduite de refoulement a été réalisée conformément aux normes de conception reconnues.
2. La méthode de construction utilisée a permis de réduire l'incidence des travaux de construction de la conduite de refoulement ainsi que le coût de sa mise en œuvre.
3. La conception permettait de protéger les puits de Richmond en sélectionnant le tracé qui comportait le moins grand nombre de puits, en utilisant des tuyaux de polyéthylène haute densité aux parois épaisses et aux joints soudés par fusion thermique et en installant une vanne de réglage à l'ouest de Richmond en vue de réduire la pression d'utilisation à Richmond et de fournir un coefficient de sécurité de l'ordre de 5.0 en ce qui touche la rupture des tuyaux.
4. La conception-construction a permis de mettre en place un système acceptable et à la fine pointe de la technologie pour surveiller la pression de la conduite de refoulement et déceler les fuites.
5. La construction de la conduite de refoulement est généralement conforme aux plans et devis. Deux fouilles ont été faites le 31 mai 2006 pour inspecter la conduite de refoulement, et il a été possible de confirmer que la construction avait été faite selon le concept établi.
6. La conception de la station de pompage permettait de prendre des mesures pour le contrôle des odeurs résultant des émissions de sulfure d'hydrogène en installant un appareil de biofiltration à la station de pompage de Richmond.
7. Le problème de mauvaises odeurs à l'été 2005 résultait d'une erreur opérationnelle qui a été corrigée immédiatement. Les problèmes subséquents de mauvaises odeurs étaient causés par la fuite de gaz autres que le sulfure d'hydrogène, lesquels ne

peuvent pas être contrôlés au moyen d'un appareil de biofiltration. La Ville a installé un biofiltre temporaire, ce qui a permis de réduire les mauvaises odeurs. La Ville construit actuellement un biofiltre permanent à la station de pompage de Richmond.

Généralités

1. Dans l'ensemble, si le Conseil avait suivi les recommandations du personnel en 1998, la Ville aurait économisé environ 7,9 millions de dollars, même si la solution retenue avait été le traitement des eaux usées sur les lieux au lieu de la construction d'une conduite de refoulement. Chaque fois que le Conseil a ignoré les recommandations du personnel, le coût du projet s'est accru et le projet a été considérablement retardé.
2. Les retards ont en grande partie été causés par les multiples objections et difficultés provenant de particuliers et de groupes d'intérêt. Certains de ces obstacles ne sont apparemment pas fondés sur des renseignements concrets.
3. Tous les coûts pertinents ont été comptabilisés dans le budget du projet.
4. Tous les coûts pertinents ont été déclarés au Conseil sous une forme ou une autre.

Recommandations

Recommandation 1

Le personnel devrait fournir une estimation des délais et des coûts ultérieurs au Conseil lorsqu'il présente des solutions de rechange.

Réponse de la direction

D'accord en principe. Cela aurait été particulièrement difficile lors des premières étapes (avant la fusion) du projet en raison de l'orientation et de la prise de décision inhabituelles et parfois imprévisibles du Conseil. Le rapport final présenté au Comité et au Conseil en mai-juin 2003 présentait les calendriers et les coûts connexes parfaitement bien.

Recommandation 2

Services et Travaux publics devraient élaborer une politique pour approbation du Conseil selon laquelle, une fois qu'un rapport d'étude environnementale a été déposé dans les dossiers publics pour la période légale d'examen de 30 jours et que toutes les demandes relatives à l'arrêté prévu à la partie II ont été traitées ou bien rejetées par le ministère de l'Environnement, le processus d'EEPG ne devrait pas être repris de nouveau à moins que les éléments prévus dans l'EEPG n'entrent en vigueur (Section A.4.2.2 de l'EEPG).

Réponse de la direction

Pas d'accord. Le processus d'EEPG adopté par la Municipal Engineers Association est en soi une activité approuvée en vertu de la *Loi sur les évaluations*

environnementales. Les deux processus reconnaissent la possibilité de changements de circonstances et comprennent des dispositions à cet égard, y compris, dans le cas des EEPG terminées, l'obligation d'examiner et de reconfirmer ou modifier les hypothèses ainsi que les conclusions d'une EEPG terminée aux cinq ans. La recommandation semblerait contredire cette exigence législative. Les dispositions visant l'examen obligatoire qui se trouvent dans l'EEPG prévoient une vaste gamme de circonstances, y compris des changements aux lois et règlements, les nouvelles technologies, la modification des hypothèses initiales, etc.

Même si, dans le cas de Munster, ces dispositions ont provoqué de longs retards et soulevé des controverses au sein de la communauté, dans bien des cas, la révision des décisions prises à la suite d'une EEPG en raison de nouvelles informations peut être justifiée. Le fait d'empêcher le réexamen des décisions antérieures ne serait pas conforme à l'intention globale des EEPG.

Recommandation 3

Le processus de demande de proposition ne devrait pas servir, dans le cadre d'une évaluation environnementale, à obtenir des prix fermes pour des solutions de rechange. Il est plutôt recommandé, pour obtenir de l'information sur des technologies de remplacement, que la Ville diffuse des déclarations d'intérêt ou d'autres types de demandes de soumissions à caractère non obligatoire, qui définiraient clairement les objectifs et fourniraient des explications aux soumissionnaires. Afin de confirmer les prévisions de coûts dans le cadre d'une étude ou d'une étude préliminaire, la Ville devrait examiner la possibilité de retenir les services d'une société contractante qui fournirait les prévisions de coûts.

Réponse de la direction

D'accord. Même si les responsables de la Gestion de l'approvisionnement n'ont aucunement participé au processus de demande de proposition décrit dans le présent rapport de vérification, nous acceptons cette recommandation et nous ne publierons pas de demandes de proposition n'ayant pas pour objet d'aboutir à l'attribution d'un contrat. Nous sommes également d'accord pour dire qu'une demande de proposition ne constitue pas un moyen approprié pour obtenir des prévisions de coûts par rapport à diverses solutions et que, conformément à la suggestion du vérificateur général, nous aurions pu retenir les services d'une société contractante pour obtenir ces prévisions.

Recommandation 4

Lorsque le fabricant d'un produit de marque présente une soumission pour que la Ville utilise son produit, la Ville devrait accepter cette soumission uniquement si le promoteur comprend bien que toute évaluation ou considération de la soumission par la Ville n'oblige pas cette dernière à utiliser ce produit.

Réponse de la direction

D'accord.

Recommandation 5

Le personnel de la Ville ne devrait pas diffuser les résultats des études d'experts-conseils avant de les avoir examinés préalablement.

Réponse de la direction

D'accord en général. Habituellement, le personnel travaille de près avec les experts-conseils à la réalisation d'études et à l'élaboration de recommandations adéquates. Toutefois, dans le cas de Munster, la Ville a sciemment demandé à la société RVA de réaliser une réévaluation indépendante et de formuler des recommandations en fonction de sa réévaluation des trois solutions proposées pour le traitement des eaux usées. Le fait d'agir autrement dans ces circonstances, et lorsqu'on tient compte de la longue évolution de ce projet, aurait été, même à l'époque, problématique.

Recommandation 6

Tous les changements majeurs en ce qui touche les politiques concernant la capacité des infrastructures devraient être présentés au Conseil aux fins d'approbation.

Réponse de la direction

D'accord en principe. En ce qui concerne la question particulière qui semble être à la source de cette recommandation – soit l'attribution des niveaux de capacité hydraulique – le Plan directeur des eaux usées de 1997 de la Région comprenait des directives sur l'attribution des niveaux de capacité et le rendement des systèmes. Le rapport n'évoque pas cette question à d'autres reprises; toutefois, s'il y a d'autres éléments de preuve qui indiquent que les politiques ne sont pas présentées devant le Conseil, cette recommandation pourrait être valable. Par contre, si cette recommandation ne vise que la question d'affectation des niveaux de capacité, il faut noter que les politiques connexes à cet égard ont été présentées au Conseil régional et approuvées par ce dernier.

Conclusion

Les études menées dans le cadre de l'EEPG ont été réalisées conformément au processus établi, et le volet relatif à la participation du grand public a, dans les deux cas, dépassé les exigences minimales. Les méthodes d'évaluation utilisées dans l'EEPG étaient conformes aux normes généralement reconnues.

L'élaboration de solutions de rechange, les évaluations initiales, le classement détaillé et les méthodes d'évaluation ont été réalisés en conformité avec les exigences des EEPG et les méthodes d'ingénierie habituelles.

La sélection de la conduite de refoulement a été faite sans parti pris. En fait, la recommandation d'origine (dans le rapport d'étude environnementale) prévoyait le traitement sur les lieux. Si l'on se fonde sur les documents qui ont été examinés dans le cadre de la présente vérification, il semblerait que le scénario de canalisation ne soit devenu intéressant que lors du processus de préparation d'un addenda au rapport d'étude environnementale, c'est-à-dire lorsque des propositions spontanées ont été présentées et qu'elles proposaient d'utiliser les débits actuels vers la station de pompage au lieu de la méthode utilisée jusqu'à ce moment-là. Le changement de politique a fait en sorte que le scénario de canalisation est devenu une possibilité rentable.

La conception et la construction de la station de pompage et de la conduite de refoulement de Munster Hamlet pour acheminer les eaux vers Richmond assurent un fonctionnement efficace et sécuritaire à long terme du poste et de la conduite.

Les éléments suivants ont présenté un bon rapport qualité-prix :

- Le Rapport d'étude environnementale de 1996;
- La conception détaillée et la préparation des plans qui ont été réalisés ultérieurement;
- L'étude menant à l'addenda de 1998;
- Les éléments de la conception détaillée et les services qui ont été assurés en 2003-2004 pendant la construction de la station de pompage et de la conduite de refoulement;
- La construction de la station de pompage de Munster et le projet de conduite de refoulement;

Les activités et les travaux suivants ont présenté relativement peu ou pas de valeur par rapport au montant engagé :

- Les demandes de changement de catégorie;
- L'audience et la décision de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, qui sont allées bien au-delà de ce qui était justifié et qui ont retardé le processus;
- La décision prise en réponse à la décision de la Commission des affaires municipales de l'Ontario, qui consistait à procéder à une réévaluation des solutions de rechange. Le Conseil municipal avait la possibilité d'aviser la Commission des affaires municipales de l'Ontario que la Ville était satisfaite des études et rapports antérieurs, et d'aller de l'avant avec la mise en œuvre.

Remerciement

Nous désirons remercier la direction pour la collaboration et l'aide apportées à l'équipe de vérification.

3.12 Vérification de suivi des contrats attribués à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa

1 CONTEXTE

Lors de la réunion du 18 mai 2004 du Comité des services organisationnels et du développement économique du Conseil, la Ville d'Ottawa a officiellement pris connaissance de l'attribution, par Hydro Ottawa, d'un certain nombre de contrats de service à divers membres du Conseil d'administration et du Conseil consultatif ou encore à des personnes ou entreprises apparentées à ces membres.

Lors de sa réunion du 27 octobre 2004, le Conseil municipal a adopté une résolution demandant au vérificateur général de faire enquête sur les contrats de service attribués aux membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa. La vérification visait à examiner les paiements effectués, dans le cadre de contrats précis, à tout membre du Conseil d'administration, d'un comité du Conseil d'administration ou du Conseil consultatif, ainsi qu'à toute personne ou entreprise apparentée à ces membres, afin de déterminer :

- si ces contrats ont été attribués en conformité aux politiques procédures d'approvisionnement d'Hydro Ottawa;
- si les paiements faits dans le cadre de ces contrats ont été effectués en conformité avec les politiques et procédures de paiement d'Hydro Ottawa;
- si le niveau des paiements faits en vertu de ces contrats était raisonnable dans le contexte des services qu'Hydro Ottawa a reçus; et
- si l'attribution de ces contrats aux membres du Conseil d'administration respectait les pratiques exemplaires de gouvernance.

Le 13 juillet 2005, le Conseil municipal a reçu le rapport final du vérificateur général sur les contrats attribués aux membres du Conseil d'administration d'Hydro Ontario.

2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION DE SUIVI 2006

Le Bureau du vérificateur général a maintenant terminé le suivi portant sur la vérification de 2005. La vérification de suivi visait à évaluer si les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification ainsi que les directives du Conseil municipal étaient adéquates.

La vérification de suivi comprenait un examen :

- des mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de vérification;

- des mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour se conformer aux directives du Conseil municipal;
- des paiements versés aux membres du Conseil d'administration en 2005.

3 CONSTATATIONS GÉNÉRALES

Le rapport est divisé en trois sections (décrites ci-dessous). Voici les constatations générales pour chacun des secteurs examinés :

Section 1 : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de vérification.

- Nous nous réjouissons de la réaction d'Hydro Ottawa au rapport de vérification. La vérification de suivi a permis de déterminer que des mesures appropriées ont été prises pour mettre en œuvre toutes les recommandations contenues dans le rapport de vérification.

Section 2 : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour se conformer aux directives du Conseil municipal

- Il a été établi qu'Hydro Ottawa n'a pas pris de mesures pour se conformer à une des deux directives du Conseil municipal. Le 12 août 2004, l'actionnaire a demandé qu'Hydro Ottawa présente chaque trimestre un rapport d'étape au Comité des services organisationnels et du développement économique. Aucun rapport d'étape trimestriel n'a été présenté.

Section 3 : Paiements versés aux membres du Conseil d'administration en 2005

- Aucun problème n'a été cerné concernant les données sur les paiements versés en 2005 aux membres du Conseil d'administration et aux entreprises apparentées aux membres du Conseil d'administration.

On trouvera ci-après d'autres détails sur chacune des recommandations initiales découlant de la vérification, les réponses de la direction d'Hydro Ottawa à ces recommandations et les mesures de suivi prises.

SECTION 1 : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport de vérification

Recommandation n° 1 découlant de la vérification

Qu'en collaboration avec l'actionnaire, la Ville d'Ottawa, Hydro Ottawa précise et définisse clairement les obligations et les responsabilités attendues des membres du Conseil d'administration, et que dans les cas où Hydro Ottawa a besoin d'accorder une rémunération supplémentaire pour des fonctions liées au Conseil d'administration, l'autorisation de l'actionnaire soit obtenue.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification

Hydro Ottawa a élaboré un document, approuvé par le Conseil d'administration, décrivant le rôle du président du Conseil d'administration. Ce document sera présenté au Conseil municipal le 13 juillet 2005 pour approbation. Une fois le document approuvé, il sera demandé au Conseil municipal de modifier la Déclaration d'actionnaire afin d'y inclure la description du rôle du président du Conseil d'administration. Dans le cadre de son plan de travail de 2005, le Comité de gouvernance se penchera sur la teneur d'un mandat décrivant le rôle du Conseil d'administration et de ses administrateurs. Le Comité recommandera le mandat au Conseil d'administration pour approbation. Hydro Ottawa convient que toute rémunération liée à la participation au Conseil d'administration doit être conforme à la Déclaration d'actionnaire et que tout changement à cette rémunération doit être approuvé par l'actionnaire.

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

En août 2004, le Conseil municipal a approuvé une modification de la Déclaration d'actionnaire donnant une directive qu'aucune somme autre que la rémunération annuelle, les dépenses liées à la participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités et le remboursement des menues dépenses, ne soit versée aux administrateurs, aux membres de leur famille immédiate ou aux entités dans lesquelles ils détiennent une participation réelle. Le Conseil municipal a ordonné que la rémunération des administrateurs soit examinée une année sur deux par le Comité de gouvernance et que toute recommandation soit soumise à l'examen de l'actionnaire. Hydro Ottawa entend réaliser un examen et présenter des recommandations de révision au Conseil municipal, au besoin.

En janvier 2005, le Conseil d'administration a examiné et approuvé un code de conduite des employés, qui s'applique également aux administrateurs.

En avril 2005, le Conseil d'administration a approuvé des lignes directrices plus précises sur les conflits d'intérêts et la conduite à l'intention des administrateurs.

En juillet 2005, le Conseil municipal a approuvé une modification de la Déclaration d'actionnaire présentant une description des rôles et des responsabilités du président du Conseil d'administration.

En novembre 2005, le Conseil d'administration a examiné et approuvé une série de documents pour définir plus clairement les rôles et responsabilités des administrateurs. Le Conseil d'administration a approuvé une description détaillée de son mandat et des responsabilités de chacun des administrateurs, ainsi qu'une recommandation de modification de la Déclaration d'actionnaire afin d'y inclure une description de ces rôles et responsabilités. Le Conseil d'administration a également approuvé une description détaillée des rôles de la présidente-directrice générale, de même qu'une

recommandation de modification de la Déclaration d'actionnaire concernant la description de ce rôle. La description du rôle de la présidente-directrice générale permet de préciser la distinction entre le rôle du Conseil d'administration et celui de la présidente-directrice générale. On demandera au Conseil municipal d'approuver la modification de la Déclaration d'actionnaire consistant à inclure le mandat du Conseil d'administration, les rôles et responsabilités des administrateurs et le rôle de la présidente-directrice générale.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Toutes les versions de la Déclaration d'actionnaire approuvées par le Conseil municipal au cours des 24 derniers mois
- Code de conduite des employés, janvier 2005
- Lignes directrices sur les conflits d'intérêts et la conduite à l'intention des administrateurs, avril 2005
- Mandat du Conseil d'administration et responsabilités de chacun des administrateurs, novembre 2005
- Rôle de la présidente-directrice générale, novembre 2005

Commentaire du vérificateur général sur le suivi.

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation n° 2 découlant de la vérification

Qu'Hydro Ottawa passe en revue ses politiques et pratiques d'attribution de contrats afin de veiller à ce que :

- les contrats établissent un maximum des frais et comprennent un énoncé détaillé des travaux;
- la justification écrite du recours à l'attribution de contrats à fournisseur exclusif soit présentée;
- le recours aux contrats par montants globaux ne soit pas autorisé.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification

Tout d'abord, il est important de réitérer le fait qu'il est maintenant interdit aux administrateurs ainsi qu'à leurs conjoints de passer un contrat avec la société dans le but de lui fournir des services. De surcroît, Hydro Ottawa, dans le cadre du plan de vérification interne de 2005 qui a été approuvé par son Conseil d'administration plus tôt cette année, a reconnu la nécessité de revoir ses politiques d'approvisionnement. L'objectif est d'entreprendre une révision exhaustive des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour tous les services, professionnels ou autres. La vérification portera sur des questions telles que la pertinence des

politiques et des procédures connexes ainsi que sur la conformité à ces dernières. Elle évaluera également les processus d'affaires pertinents en fonction de leur valeur ajoutée et des pratiques exemplaires. La vérification s'appliquera notamment à la Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. et à ses filiales.

Des mesures provisoires appropriées ont été mises en œuvre pour garantir que l'étendue des travaux à entreprendre et leur coût estimé sont clairement précisés dans la documentation contractuelle, et que les motifs prévalant à l'octroi de contrats à un fournisseur unique soient clairement documentés.

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

La présidente-directrice générale a instauré des mesures provisoires de passation de contrats pour les services professionnels et d'autres services qui est aussi la date de parution du rapport du vérificateur général. Les procédures abordaient chacun des points susmentionnés et exigeaient que tous les marchés négociés sans mise en concurrence de plus de 10 000 \$ soient transmis au bureau de la présidente-directrice générale pour approbation, jusqu'à l'examen de la politique et des pratiques d'approvisionnement existantes.

Une politique d'approvisionnement révisée a par la suite été approuvée par la haute direction et est entrée en vigueur le 5 août 2005. Celle-ci communiquait officiellement la nécessité d'établir un maximum des frais, d'inclure des énoncés détaillés des travaux et d'interdire le recours aux contrats par montants globaux. Un formulaire a été instauré pour consigner la justification de l'attribution demarché négocié sans mise en concurrence, ainsi que les signatures d'approbation nécessaires pour aller de l'avant avec l'approvisionnement. La politique renforce également le rôle de la Gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le contrôle des activités d'approvisionnement.

En outre, le Comité de vérification a approuvé, dans le cadre de son plan de vérification interne, un examen exhaustif des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour tous les services, professionnels ou autres. Cet examen plus étendu intègre les recommandations du vérificateur général et comprend une évaluation de la conception et de l'efficacité du cadre de contrôle servant à l'obtention de services professionnels et autres.

Hydro Ottawa a également retenu les services d'un expert-conseil externe pour évaluer sa politique et ses pratiques d'approvisionnement, de manière à s'assurer que l'approvisionnement répond aux exigences de transparence, de responsabilisation et de bonne gouvernance et que toutes ses entreprises reçoivent le meilleur rapport qualité-prix de leur approvisionnement en biens et services.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Directive provisoire sur la passation de contrats de la présidente-directrice générale, 27 juin 2005
- Politique d'approvisionnement, 5 août 2005
- Plan de vérification interne approuvé visant l'examen exhaustif des pratiques d'approvisionnement et de passation de contrats pour tous les services, professionnels ou autres
- Appel d'offres (ou document sur l'étendue) pour l'expert-conseil, afin d'évaluer la politique et les pratiques d'approvisionnement

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation n° 3 découlant de la vérification

Qu'Hydro Ottawa passe en revue ses pratiques de paiement et élabore et documente une politique pour confirmer la vérification des factures afin de veiller à ce que les erreurs soient repérées avant l'émission des chèques.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification

Bien que la Société se soit dotée de procédures pour vérifier l'exactitude des factures, celles-ci ne sont pas formellement documentées. D'ici le 31 juillet 2005, Hydro Ottawa mettra en vigueur et documentera une politique officielle de paiement des factures. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel afin de s'assurer que tous comprennent leurs responsabilités, tant individuelles qu'organisationnelles. Entre-temps, le personnel des comptes créditeurs aura pour instruction d'examiner soigneusement tous les paiements afin d'en garantir l'exactitude. La vérification interne d'Hydro Ottawa fera un suivi et une évaluation de la conformité à cette nouvelle politique en 2006.

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

Hydro Ottawa a examiné ses pratiques de paiement et les a officialisées dans une politique intitulée « Paiement des factures ». La politique est entrée en vigueur le 26 juillet 2005 et s'applique à toutes les entreprises.

La politique précise que la responsabilité de vérifier si les factures sont exactes et adéquatement autorisées incombe à l'acheteur de biens et/ou de services et à la fonction des comptes créditeurs.

Une des caractéristiques clés du contrôle de la nouvelle politique est que tous les paiements, à moins qu'ils ne soient expressément exclus, doivent faire renvoi à un bon

de commande approuvé. Il est ainsi possible de repérer une demande de paiement qui n'est pas associée à un bon de commande approuvé par les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, qui sont les protecteurs de l'approvisionnement.

En outre, le Comité de vérification a approuvé, dans le cadre de son plan de vérification interne, un examen de la politique de paiement des factures ainsi que de la mise en œuvre de celle-ci.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Politique sur le paiement des factures, 26 juillet 2005
- Plan de vérification interne approuvé pour l'examen de la politique de paiement des factures et la mise en œuvre de celle-ci

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation n° 4 découlant de la vérification

Qu'Hydro Ottawa passe en revue ses politiques et pratiques de gestion de dossiers et de projets pour veiller à ce que les documents originaux comportant suffisamment de détails pour attester les transactions sont conservés comme il se doit.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification

D'ici au 31 août 2005, Hydro Ottawa intégrera les exigences en matière de gestion de projets et de documents à ses politiques d'approvisionnement et de passation de marchés ainsi qu'à une politique de paiement devant être élaborée. Ces exigences seront communiquées à tout le personnel de la Société. Une structure de classement des documents et un calendrier des délais de conservation ont été élaborés; ils sont en cours de validation aux fins de leur mise en œuvre.

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

Hydro Ottawa, avec l'aide d'expert-conseil externes, a réalisé deux importants projets de gestion de l'information. Les travaux ont commencé en 2004 et ils ont pris fin en 2005.

Le premier concernait une structure de classement des documents reflétant les fonctions et les activités du groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa dans une structure de classement de cinq fonctions, soit la Gestion organisationnelle, les Services de soutien, le Développement de l'infrastructure, les Opérations (qui comprendraient la documentation sur la gestion de projets) et le Service à la clientèle, Ventes et Soutien.

Le second projet consistait à créer un calendrier de conservation des documents correspondant à la structure de classement des documents. Les périodes de conservation ont été fixées sur la base d'un examen des lois fédérales et provinciales, des codes réglementaires et d'autres exigences pertinentes.

La politique d'approvisionnement révisée et la politique de paiement font mention du respect de ces politiques afin d'assurer que suffisamment de renseignements sont gardés et retenus durant la période de conservation.

En outre, le Comité de vérification a approuvé une vérification interne des projets d'immobilisations, qui comprendra une évaluation de la documentation relativement aux politiques de gestion des documents et de projets.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Structure de classement des documents
- Calendrier de conservation des documents
- Plan de vérification interne approuvé pour l'examen des projets d'immobilisations

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation n° 5 découlant de la vérification

Qu'Hydro Ottawa veuille à ce que les procès-verbaux et les états financiers présentent comme il se doit les opérations entre apparentés, y compris la valeur en dollars et des renseignements suffisants. Hydro Ottawa devrait confirmer auprès de son actionnaire, la Ville d'Ottawa, les exigences de communication des relations financières des membres de son Conseil d'administration.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification

C'est sur la base des principes comptables généralement reconnus (chapitre 3840 du *Manuel de l'ICCA* « Opérations entre apparentés ») et des pratiques ayant cours dans l'industrie, qu'Hydro Ottawa, de concert avec ses vérificateurs externes, a établi les informations à fournir sur les opérations entre apparentés dans ses états financiers annuels. Abstraction faite des exigences d'informations, les contrats en matière de service-conseil avec des administrateurs ne sont plus autorisés. Toutes les opérations effectuées avec des entités apparentées à des administrateurs seront effectuées dans le cadre normal des activités d'Hydro Ottawa à la juste valeur de marché et, lorsqu'aucune influence notable n'est exercée sur les administrateurs d'un côté ou de l'autre, Hydro Ottawa et ses vérificateurs ont décidé qu'il ne sera pas requis de communiquer d'informations dans les états financiers. Cependant, Hydro Ottawa consultera son actionnaire pour déterminer le niveau approprié d'informations à

fournir sur les opérations entre apparentés en tenant compte des exigences de discrétion commerciale d'une entreprise privée détenue par un actionnaire public.

Hydro Ottawa veillera à consigner dans les procès-verbaux de réunion du Conseil d'administration les informations fournies par les administrateurs sur la nature et l'étendue de leurs intérêts dans tout contrat octroyé aux entités avec lesquelles ils sont apparentés. Les informations contenues dans les procès-verbaux devront comprendre la description de la nature des produits ou des services à être fournis ainsi que la valeur du contrat ou la méthode utilisée pour calculer la contrepartie payable.

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

Les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et de ses comités incluent une section intitulée « Déclaration d'intérêt », dans laquelle les administrateurs sont priés de communiquer leurs intérêts dans des affaires concernant le groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa. Le Conseil d'administration a également approuvé les lignes directrices sur les conflits d'intérêts et les conflits à l'intention des administrateurs, qui obligent les administrateurs à soumettre tout contrat ou conflit potentiel à l'examen du Comité de gouvernance. Dans le cadre de cet examen, le Comité de gouvernance se penchera également sur les conditions et modalités du contrat. Chaque année, on demande aux administrateurs de fournir une liste des entités constituant pour eux ou les membres de leur famille immédiate (y compris les conjoints et les enfants à charge) des parties apparentées.

Hydro Ottawa, de concert avec ses vérificateurs externes, a défini et communiqué dans ses états financiers annuels les opérations entre apparentés conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux pratiques de l'industrie.

D'autres renseignements sur les exigences de l'actionnaire concernant l'information relative aux apparentés figurent à la section 2 du présent rapport.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Lignes directrices sur les conflits d'intérêts et les conflits à l'intention des administrateurs
- Documentation à l'appui de la demande effectuée chaque année auprès des membres du Conseil d'administration

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation n° 6 découlant de la vérification

Qu'Hydro Ottawa veille à ce que tous les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et des comités soient préparés et signés en temps opportun.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa dans le rapport de vérification

Des procès-verbaux sont rédigés à la suite de toutes les réunions du Conseil d'administration et de ses comités et sont présentés à la réunion suivante afin d'y être adoptés. Cette pratique a toujours été suivie par Hydro Ottawa depuis sa création. Hydro Ottawa veillera à ce que tous les procès-verbaux soient signés par le président du Conseil d'administration ou du comité concerné lors des réunions durant lesquelles les procès-verbaux sont approuvés.

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

Hydro Ottawa, depuis qu'il a pris connaissance de la recommandation du Bureau du vérificateur général, s'est assuré que tous les procès-verbaux sont signés par le président du Conseil d'administration ou du comité concerné lors des réunions durant lesquelles les procès-verbaux sont adoptés. Chacun des présidents de comité a signé les procès-verbaux adoptés pour les réunions tenues en 2005.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration de 2005 et de 2006 (à ce jour)

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre cette recommandation.

SECTION 2 : Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa pour se conformer aux directives du Conseil municipal

Directive n° 1 du Conseil municipal

Que l'actionnaire demande à Hydro Ottawa de présenter des rapports d'étape trimestriels au Comité des services organisationnels et du développement économique (12 août 2004).

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

Aucun rapport d'étape trimestriel n'a été présenté au Comité des services organisationnels et du développement économique.

Documents fournis pour la vérification de suivi

Aucun.

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur général a constaté qu'aucune mesure n'a été prise par Hydro Ottawa à la suite de cette directive du Conseil municipal. Par ailleurs, il n'a pas été question de la directive dans le récent exposé sur la nouvelle structure de gouvernance présenté à l'actionnaire.

Directive n° 2 du Conseil municipal

Qu'Hydro Ottawa, de concert avec le directeur municipal, formule une recommandation au Conseil municipal sur des modifications de la Déclaration d'actionnaire qui amélioreraient l'information communiquée au Conseil municipal sur les opérations entre apparentés par Hydro Ottawa et qui permettraient de définir clairement les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des membres du Conseil d'administration et de la présidente-directrice générale. En outre, que le rapport soit présenté d'ici le 30 septembre 2005 (13 juillet 2005)

Mesures de suivi prises par Hydro Ottawa

Tel qu'il a été indiqué plus haut, Hydro Ottawa, de concert avec ses vérificateurs externes, a défini et communiqué dans ses états financiers annuels les opérations entre apparentés conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux pratiques de l'industrie.

Le Conseil d'administration a approuvé les descriptions détaillées des rôles et responsabilités du Conseil d'administration, des administrateurs et de la présidente-directrice générale, de même que les ajouts recommandés à la Déclaration d'actionnaire pour rendre compte de ces rôles et responsabilités.

Outre l'information présentée dans les états financiers, Hydro Ottawa poursuit, depuis septembre 2005, des discussions avec le directeur municipal concernant une information plus complète fournie sur les opérations entre apparentés au Conseil municipal. Hydro Ottawa a engagé un expert-conseil, acceptable également pour le directeur municipal, pour examiner la question de l'information sur les opérations entre apparentés fournie à l'actionnaire. L'examen a été achevé récemment, et des recommandations ont été présentées et approuvées par l'actionnaire lors de l'assemblée générale annuelle de 2005, tenue le 29 juin 2006.

Documents fournis pour la vérification de suivi

- Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. – Rôle du Conseil d'administration
- Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. – Rôle de la présidente-directrice générale
- Société de portefeuille Hydro Ottawa inc. – Politique et processus concernant la communication de l'information sur les opérations entre apparentés

Commentaire du vérificateur général sur le suivi

Le vérificateur général est satisfait des mesures de suivi prises pour mettre en œuvre la directive de l'actionnaire.

SECTION 3 : Paiements versés aux membres du Conseil d'administration en 2005

Les données sur les paiements effectués en 2005 ont été examinées afin de relever tous les paiements versés à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa ou à des entreprises auxquelles ils sont apparentés.

L'examen a permis de relever des paiements de 46 674 \$ versés à *NexInnovations Inc.*, une entreprise à laquelle un membre du Conseil d'administration est apparenté. Cependant, un examen des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration a permis d'établir que le membre en question du Conseil d'administration avait adéquatement communiqué ce lien avant les transactions.

Réponse de la direction d'Hydro Ottawa

Hydro Ottawa est d'accord avec les constatations contenues dans le rapport de suivi du vérificateur général. Les observations découlant de la vérification de suivi sur les six recommandations du rapport de vérification 2005 du vérificateur général et une directive antérieure reçue du Conseil municipal en 2004 confirment qu'une structure de gouvernance solide, assortie de politiques et de procédures appropriées, a été mise en œuvre pour mieux servir Hydro Ottawa et son actionnaire.

Bien qu'elle ne soit pas mentionnée dans le rapport de vérification 2005 du vérificateur général, le rapport de suivi fait également état d'une directive fournie par le Conseil municipal en août 2004, dans laquelle on demande à Hydro Ottawa de faire rapport plus souvent à son actionnaire. Hydro Ottawa rend officiellement compte de ses activités à l'occasion de son assemblée générale annuelle avec le Conseil municipal.

Hydro Ottawa a également entrepris d'importantes démarches au cours de la dernière année pour s'assurer que son actionnaire, la Ville d'Ottawa, est régulièrement informé d'enjeux ou d'intérêts pour la Ville. Au cours de la dernière année, les membres du Conseil municipal ont reçu à l'avance des troupes d'information comprenant des contextes pertinents sur des questions importantes, par exemple l'application des tarifs d'Hydro Ottawa pour 2006 et les décisions connexes prises la Commission de l'énergie de l'Ontario, l'évaluation de la cote de solvabilité d'Hydro Ottawa ainsi que les départs et les nominations de cadres supérieurs au sein du groupe d'entreprises d'Hydro Ottawa.

Hydro Ottawa a aussi régulièrement fourni aux membres du Conseil municipal des comptes rendus sur des questions et des programmes opérationnels importants, comme

nos initiatives et nos programmes d'économie d'énergie, l'élimination appropriée des ampoules fluorescentes compactes, les questions de fiabilité des systèmes dans des quartiers précis et l'état des discussions sur les clients d'Hydro One.

En outre, conformément à la demande du Conseil municipal d'augmenter la fréquence des rapports, le président du Conseil d'administration et la présidente-directrice générale d'Hydro Ottawa ont rencontré régulièrement le maire de la Ville et le directeur municipal pour les tenir au courant des activités d'Hydro Ottawa.

Depuis l'approbation de la directive du Conseil municipal, en 2004, la composition du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa a considérablement changé, deux nouveaux membres du Conseil municipal en sus du maire siégeant maintenant au Conseil d'administration de la Société de portefeuille Hydro Ottawa inc., ce qui a aussi grandement contribué à assurer un dialogue régulier et continu avec la Ville.

Hydro Ottawa reconnaît l'importance d'un dialogue régulier et continu avec son actionnaire, et nous continuons à travailler à l'amélioration de nos communications officielles avec la Ville d'Ottawa. Nous avons discuté avec le directeur municipal d'une méthode optimale qui permettait de rendre régulièrement des comptes au Conseil municipal et qui s'harmoniserait avec celle des autres organismes relevant de la Ville. Un processus de reddition de comptes approprié, en sus de notre assemblée générale annuelle avec le Conseil municipal, devrait être mis en œuvre d'ici le premier trimestre de 2007.

4 RAPPORT ANNUEL 2006 SUR LA LIGNE DIRECTE DE FRAUDE ET D'ABUS

4.1 Sommaire des rapports de la Ligne directe

La Ligne directe de fraude et d'abus a été mise en service le 1^{er} novembre 2005 pour aider les employés à signaler plus facilement les fraudes ou les abus soupçonnés. La Ligne directe de fraude et d'abus est un service anonyme et confidentiel qui permet aux employés de déclarer les incidents jour et nuit, tous les jours de la semaine. Un tiers indépendant, Clearview, assure le fonctionnement de la Ligne directe, qui est accessible par téléphone ou par Internet. Clearview a rapporté que l'utilisation par la Ville d'Ottawa se situe dans le premier décile de ses organisations clientes.

Le tableau ci-dessous résume les rapports reçus à l'aide de la Ligne directe en 2006, par catégorie de rapports.

Rapports de la Ligne directe de fraude et d'abus au 31 décembre 2006		
Catégorie de rapports¹	2005²	2006
Santé et sécurité, environnement	0	3
Abus d'alcool ou de drogues ou d'autre substance toxique	2	3
Vol, malversation, fraude	3	39
Utilisation non autorisée ou abusive de biens et de renseignements municipaux ou du temps de travail	3	33
Manipulation ou falsification de données	2	2
Comportement contraire à l'éthique et conflit d'intérêts	0	5
Violation des lois, règlements, politiques et procédures	2	11
Information financière et comptabilité	0	1
Gestion/Superviseur	0	2
Suggestions d'amélioration	31	26
Suggestions pour les vérifications futures	2	4
Autres	3	6
Total	48	135

Dans certains cas, les rapports de la Ligne directe sont acheminés directement aux gestionnaires afin qu'ils interviennent. Dans d'autres cas, le BVG a entrepris son propre

¹ On trouve les définitions de chaque catégorie à l'annexe B.

² Pour les mois de novembre et décembre 2005.

examen, mené une vérification officielle distincte ou considéré la question comme faisant partie d'une vérification continue et planifiée. Nous avons relevé des différences très marquées entre les services de la Ville pour ce qui est de la manière dont la direction traite les questions soulevées par les appels reçus au moyen de la Ligne directe. Nous sommes conscients du fait que 2006 est la première année complète de fonctionnement de la Ligne directe. Nous sommes d'avis que les Services communautaires et de protection ont reconnu que des interventions rapides et efficaces sont nécessaires. Nous espérons qu'en 2007, on accordera davantage d'attention à ces questions afin d'accroître l'efficacité de la Ligne directe.

La Ligne directe de fraude et d'abus est actuellement établie pour une période de trois ans. Ainsi qu'il a été indiqué lors de la mise en service de la Ligne directe, une évaluation aura lieu en 2008 afin d'en mesurer la valeur pour la Ville et de déterminer si un investissement continu est justifié. On prévoit qu'un sondage auprès des employés sera utilisé, ainsi que des consultations avec le Conseil et la haute direction, pour jauger le degré de sensibilisation, d'acceptation et d'utilité de ce programme. Les résultats de l'évaluation seront présentés au Conseil dans le cadre du dépôt du budget 2009 afin qu'il détermine s'il y a lieu de maintenir le budget affecté à la Ligne directe.

4.2 Vérifications découlant de la Ligne directe de fraude et d'abus – Rapports de vérification soumis au Conseil

La présente section du rapport annuel présente un sommaire de deux vérifications effectuées en 2006 en réponse à un appel à la Ligne directe dont les rapports de vérification furent soumis au Conseil.

4.2.1 Subvention pour les services de garde d'enfants — Ontario au travail

Nous avons constaté que, dans bien des cas, l'obligation d'obtenir des reçus de la personne fournissant les services n'était pas appliquée. Selon les conditions d'admissibilité établies par la Ville, l'absence de reçus aurait dû entraîner la suspension de la subvention. La direction a mis en place une méthode plus rigoureuse au cours de notre examen. La vérification a également indiqué qu'une meilleure coordination entre la Section des services de garde d'enfants et les Services d'emploi et d'aide financière est nécessaire pour améliorer le transfert de l'information sur les clients.

4.2.2 Attribution du contrat découlant de l'accord d'exploitation et d'entretien pour l'installation de traitement des eaux usées de Village Walk

Notre vérification a montré que le contrat, d'une valeur de 1,8 million de dollars, a été attribué de manière irrégulière à l'aide d'un bon de commande de l'Unité du soutien financier et qu'aucune autorisation du Conseil n'a été obtenue pour l'attribution de ce contrat. Le contrat n'a pas été attribué conformément au Règlement sur les achats de la Ville. Il existe un marché concurrentiel pour ce genre de services. Non seulement cette

méthode d'acquisition pose problème en matière d'équité et de transparence de l'approvisionnement, mais aussi des économies auraient peut-être pu être réalisées si on avait procédé par la voie concurrentielle. Le contrat aurait dû comporter une clause standard de résiliation pour des raisons de commodité. Les rapports au Conseil ne comportaient pas d'analyse des options ni de solutions de rechange comme, par exemple, le raccordement des installations projetées de Village Walk à un éventuel système d'entretien général de Manotick. À notre avis, la Direction de l'approbation des demandes d'aménagement et d'infrastructure, la Direction des services financiers et la Direction des services juridiques n'ont pas exercé leurs responsabilités de gestion dans ce cas.

4.3 Vérifications découlant de la Ligne directe de fraude et d'abus – Aucun rapport de vérification soumis au Conseil

La présente section du rapport annuel présente un sommaire de deux vérifications additionnelles effectuées en 2006 en réponse à un appel à la Ligne directe. En dépit de la présentation des sommaires, les rapports de vérification intégraux ne sont pas soumis au Conseil afin de protéger les renseignements privés et la sécurité concernant des personnes qui peuvent y être identifiées. Dans ces cas, sur l'avis reçu des Services juridiques et les souhaits du Groupe de travail du Conseil sur la vérification (GTCV), les rapports de vérification intégraux ne seront pas soumis au Conseil. Chacune des vérifications découlant de rapports reçus par le biais de la Ligne directe furent fournies au Directeur municipal et seront soumises au Président du comité des services organisationnels et du développement économique dans le but qu'ils prennent les mesures requises.

4.3.1 Processus de traitement des recettes en espèces provenant des parcomètres

La vérification a révélé que le traitement d'une partie des recettes est effectué dans des conditions inadéquates et que le comptage de caisse devrait être transféré aux services de caisse d'OC Transpo afin d'accroître l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Parmi les questions cernées, on trouve :

- Une insuffisance des contrôles internes pour de nombreux processus (p. ex., aucune rotation du personnel n'est effectuée);
- Une protection physique des fonds inadéquate;
- Un mauvais fonctionnement de la technologie GPS;
- Une séparation inadéquate des tâches;
- La nécessité de vérifier les casiers judiciaires de tous les membres du personnel qui occupent des postes critiques.

4.3.2 Processus de traitement des recettes en espèces provenant de la billetterie et des laissez-passer d'OC Transpo et de Para Transpo

La présente vérification a révélé que les titres de transport d'OC Transpo ne sont pas munis de contrôles de sécurité de base (p. ex., des filigranes) afin de prévenir la contrefaçon. L'adoption de caractéristiques de sécurité fondamentales sur les titres de transport aurait peut-être permis de prévenir la fraude de 150 000 \$ qui a eu lieu dans ce secteur en 2006, ou du moins d'en réduire l'incidence. Les contrôles internes sont actuellement insuffisants pour de nombreux processus. Des titres de transport non remboursables pour un montant de 470 000 \$ ont été remboursés en 2005 et environ 1 million de dollars en recettes des dépositaires n'ont pas été déposés pendant environ un mois en raison des vacances, ce qui a conduit à la possibilité de perdre les chèques, mais également à la perte d'un revenu d'intérêt.

4.4 Vérifications découlant de la Ligne directe de fraude et d'abus – Aucun sommaires ni rapports de vérification soumis au Conseil

En plus des vérifications ci-dessus, six autres vérifications ont été réalisées à la suite d'appels à la Ligne directe. Certaines de celles-ci portent sur des situations concernant des employés de la Ville qui peuvent y être identifiés ou que leur sécurité peut être compromise. Dans ces cas, sur l'avis reçu des Services juridiques et les souhaits du Groupe de travail du Conseil sur la vérification (GTCV), les rapports de vérification intégraux ne seront pas soumis au Conseil. Toutes les vérifications découlant de rapports reçus par le biais de la Ligne directe furent fournies au Directeur municipal et seront soumises au Président du comité des services organisationnels et du développement économique dans le but qu'ils prennent les mesures requises.

Sommairement, ces vérifications découlant d'appels à la Ligne directe, ont relevé des problèmes, notamment :

1. Les défaillances des perceptions de recette et des contrôles de protection des fonds;
2. Les conflits d'intérêt;
3. La conduite inappropriée des employés;
4. L'utilisation inappropriée des ressources municipales;
5. Le processus de dotation de poste non suivie;
6. Les politiques municipales et provinciales non suivies;
7. L'incompétence du personnel;
8. Le népotisme;
9. Des activités illégales référées au Service de police;
10. Une mauvaise utilisation de l'Internet et du courriel de la Ville.

En tout, dès vérifications découlant de rapports reçus par le biais de la Ligne directe de fraude et d'abus, 120 recommandations furent soumises à la direction, dont 11 n'ont pas été retenues.

4.5 Autres rapports liés à la Ligne directe

À titre de commentaire général sur l'activité découlant de la Ligne directe, nous aimerions mettre en évidence les problèmes qui persistent relativement à l'utilisation des services Internet et de courriel de la Ville par certains membres du personnel. La vérification sur cet aspect réalisée en 2005 a révélé des problèmes importants d'utilisation excessive et inappropriée. De nombreux rapports reçus grâce à la Ligne directe en 2006 confirment que ce problème persiste à la Ville. Parmi les rapports de la Ligne directe examinés par le Bureau, 17 p. 100 se rapportaient à l'utilisation possiblement inappropriée du courriel ou d'Internet et concernaient 49 employés différents. Le temps passé par certains membres du personnel à envoyer des courriels personnels ou à utiliser Internet nous indique que ces postes ne sont peut-être pas nécessaires pour les activités de la Ville et présentent par conséquent la possibilité de réexaminer la nécessité de ces équivalents temps plein (ETP). Ces incidents nous indiquent aussi que la supervision du personnel est inadéquate dans bien des secteurs.

Nous sommes d'avis qu'il existe un besoin manifeste de mettre en place un programme ou une mesure dans tous les bureaux de la Ville pour régler cette question. Les Services communautaires et de protection ont indiqué leur intention d'adopter une approche plus proactive pour ce qui est de surveiller l'utilisation du courriel et d'Internet. Nous appuyons fermement cette initiative. Étant donné que cette question a été soulevée dans le Rapport annuel 2005 afin que la direction prenne les mesures nécessaires, le BVG ne peut pas continuer à consacrer des ressources à des analyses de cas particuliers en 2007 et ne continuera pas de le faire. Par conséquent, lorsque nous recevrons de tels rapports, ils seront acheminés à la direction afin qu'elle intervienne. Le BVG fera un suivi pour déterminer si les mesures prises sont adéquates.

Finalement, en 2006, il est arrivé à quelques occasions que la direction a tenté d'identifier la personne qui avait fait le rapport à la Ligne directe. Nous aimerions rappeler à la direction qu'il est nécessaire de faire en sorte que la Ligne directe demeure un outil anonyme et confidentiel à la disposition des employés qui veulent signaler leurs préoccupations.

5 PLAN DE VÉRIFICATION 2007-2009

Conformément au Règlement régissant le Bureau du vérificateur général, nous présentons ci-dessous une mise à jour du Plan de vérification triennal soumis en 2004, en débutant par la liste des projets de 2007. Bien que des projets précis aient été présentés pour 2008 et 2009, les projets à exécuter peuvent faire l'objet d'une révision et seront donc confirmés dans les rapports annuels ultérieurs du vérificateur général au Conseil.

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

- Réunions avec les conseillers et les cadres supérieurs;
- Examen de la documentation budgétaire;
- Examen des vérifications précédentes de la Ville;
- Examen de plans de vérification d'autres municipalités;
- Rétroaction du personnel du vérificateur général;
- Réunions avec les vérificateurs externes et examen des lettres à la direction;
- Évaluation de programmes et de services selon des critères de sélection et une analyse des risques.

Plusieurs critères de sélection précis ont été appliqués pour sélectionner des projets éventuels et sélectionner les vérifications décrites dans le plan, y compris :

- Les programmes ou les services ayant des répercussions directes sur les citoyens;
- Le risque ou les répercussions de l'interruption des services pour la sécurité publique, les mesures pratiques, les considérations financières;
- Les discussions avec le Conseil et la haute direction;
- La taille du budget (y compris le nombre de membres du personnel);
- La date de la dernière vérification;
- Les rapports reçus par l'intermédiaire de la Ligne directe de fraude et d'abus.

5.1 Plan de vérification 2007

1. Stratégie de gestion de la croissance d'Ottawa 20/20 – Engagements touchant l'environnement :
 - Sauvegarder les espaces verts
 - Améliorer la conception et l'aménagement des écosystèmes
 - Protéger les eaux de surface et les eaux souterraines
 - Améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre
 - Protéger et conserver nos ressources
2. Inspections et salubrité des aliments
3. Parcs et loisirs
4. Projections relatives à la croissance de la population
5. Centres d'appels
5. Mécanismes de suivi des demandes du Conseil
6. Société de logement communautaire d'Ottawa – gouvernance
8. Ressources humaines
 - Relations de travail
 - Classification
 - Dotation
 - Indemnités de départ
9. Approbation des demandes d'aménagement
10. Gestion des stocks
11. Train léger – présentation de l'information financière au Conseil
12. Processus de détermination des priorités en matière de technologie de l'information
13. Vérifications découlant de la Ligne directe de fraude et d'abus

5.2 Plan de vérification 2008

1. Opérations de surface – Entretien hivernal – doit commencer à l’automne 2007
2. Service paramédic
3. Subventions et contributions
4. Garde d’enfants
5. Feux de circulation, signalisation et marques sur la chaussée
6. Service de la paie
7. Communications générales
8. Gestion des présences et de l’absentéisme
9. Soins de longue durée
10. Bibliothèque publique d’Ottawa – gouvernance
11. Vérifications découlant de la Ligne directe de fraude et d’abus
12. Évaluation de la Ligne directe de fraude et d’abus

5.3 Plan de vérification 2009

La création du Bureau du vérificateur général par le Conseil visait à fournir un mécanisme d’évaluation indépendante des pratiques de gestion afin de renforcer le contrôle interne ainsi que l’efficacité et l’efficience opérationnelles des programmes et services de la Ville. La vérification ne constitue que la première étape de ce processus. La capacité de la Ville de donner suite aux recommandations découlant des vérifications et d’apporter des améliorations à ses pratiques de gestion constitue ce qui procurera un avantage réel aux contribuables. Le suivi des vérifications antérieures est l’outil clé qui permet de mesurer si la Ville a bien donné suite aux recommandations du vérificateur général et si des améliorations en ont résulté.

Ainsi qu’il a été dit plus tôt, la création du Groupe de travail du Conseil sur la vérification (GTCV) est une étape progressive de la démarche visant à s’assurer qu’on porte attention à la mise en œuvre des recommandations du vérificateur général ainsi qu’à déterminer si les pratiques de gestion de la Ville s’améliorent grâce à ces recommandations. Habituellement, c’est le vérificateur général qui réalise les vérifications de suivi. Avec la création du GTCV, le Conseil a décidé d’adopter une autre approche pour les suivis qui, nous croyons, peut être aussi efficace. La collaboration avec le Groupe permettra au vérificateur général de surveiller plus

étroitement la mise en œuvre et de contribuer à déterminer dans quels secteurs des mesures de suivi plus directes de la part du Bureau pourraient être nécessaires.

Nous avons proposé au GTCV que le plan de vérification de 2009 porte entièrement sur le suivi des vérifications antérieures, ce à quoi il a donné son appui. On estime qu'à cette date, plus de 1 000 recommandations distinctes auront été faites à la direction. En 2009, le vérificateur général actuel sera arrivé à mi-mandat. Il semble donc approprié d'entreprendre un effort concerté de suivi. Les principales recommandations de toutes les vérifications antérieures seront sélectionnées et un suivi officiel sera effectué par le personnel du BVG.

ANNEXE A : RECOMMANDATIONS QUE LA DIRECTION N'APPROUVE PAS

Vérifications présentées au Rapport annuel 2006		Recs. ⁽¹⁾	N'est pas d'accord	% N'est pas d'accord
1	Opérations de surface	39	5	13%
2	Direction des services d'emploi et d'aide financière	22	2	9%
3	Direction du service des incendies d'Ottawa	20	3	15%
4	Direction des services du bâtiment	10	0	0%
5	Processus liés aux initiatives de partenariat public-privé (PPP)	11	0	0%
6	Pratiques du système financier informatisé en matière de technologie de l'information	14	1	7%
7	Direction des services du parc automobile	36	8	22%
8	Gestion des biens immobiliers	12	0	0%
9	Environnement de contrôle financier	40	13	33%
10	Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées	19	2	11%
11	Projet d'amélioration du réseau d'égout de Munster Hamlet	6	1	17%
Total des recommandations - Rapport annuel 2006		229	35	15%

Vérifications découlant de rapports reçus par le biais de la Ligne directe de fraude et d'abus		Recs. ⁽¹⁾	N'est pas d'accord	% N'est pas d'accord
1	Services à la clientèle	10	0	0%
2	Processus de traitement des recettes en espèces provenant des parcomètres	29	1	3%
3	Processus de traitement des recettes en espèces provenant de la billetterie et des laissez-passer d'OC Transpo et de Para Transpo	43	4	9%
4	Rapport sur l'usage personnel des ressources de l'organisation	5	0	0%
5	Processus de dotation	13	0	0%
6	Conflit d'intérêt potentiel lié à des services contractuels offert par un employé municipal	5	2	40%
7	Rapport sur la circulation inappropriée d'un courriel par un employé municipal	2	1	50%
8	Vérification de subvention pour les services de garde d'enfants - Ontario au travail	4	0	0%
9	Attribution du contrat découlant de l'accord d'exploitation et d'entretien pour l'installation de traitement des eaux usées de Village Walk	4	1	25%
10	Activités illégales	5	2	40%
Total des recommandations - Ligne directe de fraude et d'abus		120	11	9%

TOTAL DES RECOMMANDATIONS 2006

349

46

13%

Vérification de suivi 2006		Recs. (1)	Action Non Prise	% Action Non Prise
1	Contrats attribués à des membres du Conseil d'administration d'Hydro Ottawa	6	0	0%
TOTAL DES RECOMMANDATIONS - VÉRIFICATIONS DE SUIVI 2006		6	0	0%

⁽¹⁾ Recommandations comportant plusieurs parties (c.-à-d. a), b), c), etc.) considérées comme 1

Vérification des Opérations de surface

Recommandation 4

Que la Direction crée par réaffectation des ressources existantes, un mécanisme d'assurance de la qualité pour la Division des routes qui permettrait de contrôler la qualité de l'entretien des routes, y compris l'entretien préventif adéquat.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Les pratiques exemplaires de l'industrie indiquent clairement que la qualité opérationnelle, l'efficacité et l'efficience sont des responsabilités de gestion fondamentales. L'approche de la Direction consiste à mettre en place les compétences en gestion et une planification financière et opérationnelle, ainsi que des outils de gestion pour s'assurer que son personnel est bien informé, compétent et habilité à gérer ces aspects.

On a créé l'Unité de la mesure du rendement et des services opérationnels et on lui a confié la responsabilité d'analyser les examens de la prestation de services concurrentiels à l'interne et de renforcer les exigences en matière de gestion du rendement.

Des mécanismes de vérification sont déjà en place par l'entremise du Bureau du vérificateur général. Des outils comparatifs tels que l'Initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario (IASCM) et le Plan de gestion des biens de la mission sont également mis en œuvre pour évaluer notre rendement par rapport à celui des autres municipalités.

Recommandation 6

Que la Direction restructure la planification et la répartition du travail de sorte que tous les travaux soient entrepris à la suite de la délivrance de bons de travail par les superviseurs ou d'autres employés de la Ville (non pas par le système 3-1-1). On notera qu'en procédant ainsi, on simplifierait le processus comptable.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le travail sera planifié et géré de façon proactive. À l'heure actuelle, on accorde beaucoup d'importance à la planification opérationnelle et au suivi des réalisations. À la Direction, ce sont les programmes d'activités, et non des bons de travail, qui dictent le travail à accomplir. On utilise des bons de travail lorsqu'il faut suivre les coûts individuels. Il n'est pas nécessaire d'utiliser des bons de travail pour tous les travaux de la Direction qui auraient pour effet de créer de nombreuses pratiques administratives non efficaces. On crée des bons de travail au besoin lorsqu'on doit surveiller des travaux en particulier.

Recommandation 12

Que le budget de la DOS ne soit pas majoré jusqu'à ce que celle-ci comprenne bien sa situation financière.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le budget ainsi que les opérations et services de la Direction seront examinés de la façon prescrite par le Conseil, laquelle sera définie dans les orientations budgétaires.

Recommandation 13

Que le budget de la DOS ne soit pas majoré pendant que la Direction améliore la façon dont elle formule ses demandes budgétaires et réoriente son financement actuel vers les programmes dotés d'un plan stratégique et d'un budget connexe précis, plus particulièrement vers le programme des services forestiers.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le budget ainsi que les opérations et services de la Direction seront examinés de la façon prescrite par le Conseil, laquelle sera définie dans les orientations budgétaires.

Recommandation 37

Que les carrosseries des camions soient soumises à un programme de restauration suivant lequel on les inspecterait, sablerait et peindrait lorsque des traces de rouille apparaissent.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Les Services du parc automobile ne se livrent à aucune réparation esthétique de la rouille parce que cela n'a aucune influence sur le fonctionnement des véhicules. L'état des carrosseries des véhicules fait l'objet d'examens dans le cadre du programme d'inspection annuelle. On procède à des réparations structurelles lorsqu'un véhicule n'est pas conforme aux exigences du ministère des Transports. On répare normalement la rouille quand on détermine qu'elle aura pour effet de raccourcir la durée de vie utile du véhicule. On n'effectue pas de réparations esthétiques de manière courante en raison des coûts supplémentaires qui y sont associés.

Vérification des Services d'emploi et d'aide financière

Recommandation 4

Rétablir le Comité des superviseurs en tant que mécanisme leur permettant de se rencontrer régulièrement pour partager l'information.

Réponse de la direction

La direction n'appuie pas la recommandation. Les superviseurs ont déjà plusieurs occasions de partager l'information, notamment : réunions hebdomadaires de l'équipe de gestion; comités de gestion thématiques; séances de formation et de perfectionnement destinées aux gestionnaires; forums de gestion semestriels et séances de travail.

Recommandation 22

Mettre au point un outil d'évaluation pour déterminer l'admissibilité aux Services de gestion familiale.

Réponse de la direction

La direction n'appuie pas la recommandation. Il existe déjà un outil d'évaluation du Programme de gestion familiale. La vaste majorité des résidants qui bénéficient des services de gestion familiale sont des clients du POSPH et du programme OT. L'outil d'évaluation utilisé pour les personnes qui ne touchent pas de prestations d'aide sociale (faible revenu) est le même que celui utilisé pour évaluer les demandeurs à faible revenu du Programme d'aide à domicile.

Vérification de la Direction du service des incendies d'Ottawa

Recommandation 12

Que le Service des incendies d'Ottawa mette en place un processus officiel de débriefage des incidents dirigé par la direction, y compris un modèle standard pour la discussion et la documentation de toutes les constatations et de toutes les recommandations, et que des rapports sur les résultats soient présentés à la haute direction pour tous les incidents majeurs.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Les séances actuelles de débriefage à la suite des incidents se tiennent actuellement au niveau opérationnel de l'organisation qui convient en fonction de la gravité de l'incident. La structure organisationnelle du Service des incendies est la suivante : directeur du Service des incendies, chefs adjoints du Service des incendies, chefs de peloton, chefs de district, capitaines, lieutenants et pompiers. Le commandant présent sur le lieu de l'incident sera un capitaine, un chef de district ou un chef de

peloton, selon la gravité de l'incident. C'est le plus haut responsable sur place à la suite d'un appel et c'est donc lui qui est le mieux en mesure de gérer la séance de débriefage, puisqu'il était présent à l'incident et y a participé. Les commentaires recueillis lors de la séance de débriefage sont ensuite transmis au directeur du Service des incendies et au chef adjoint du Service des incendies (gestion) en appliquant toute une gamme de processus officiels. L'équipe de direction fixe ensuite les modifications à apporter au niveau stratégique comme celles concernant la coordination avec d'autres services de la Ville, les tactiques, la politique et les procédures nécessaires pour faire face aux faiblesses relevées lors de la séance de débriefage afin de tenter d'être mieux préparés à l'avenir. La direction du Service des incendies peut demander et recevoir (et elle le fait) des renseignements additionnels sur tout incident afin de formuler les recommandations nécessaires pour l'amélioration des services.

Le processus de débriefage du Service des incendies d'Ottawa est le suivant :

- Le commandant présent sur le lieu de l'incident remplit un formulaire, qui précise l'heure de l'incident, les dommages, le nom des blessés et les équipements utilisés. Il le remet au Bureau du peloton qui signe le formulaire et le transmet à tous les chefs adjoints et au directeur du Service des incendies.
- Un chef adjoint du Service des incendies est présent pour les incendies ayant nécessité trois alertes (incendies nécessitant huit camions à pompe, trois camions à échelle, un camion de sauvetage lourd et des véhicules de soutien additionnels dans le secteur d'une bouche d'incendie) ou plus importants.
- Pour tous les incendies de ce niveau (trois alertes) ou supérieur, le chef de peloton rencontre le chef adjoint pour procéder à une analyse critique de la gestion de l'incident.
- Une séance officielle de débriefage de l'incident est organisée au cours du quart de travail suivant avec la plupart des casernes ayant participé à la première intervention, à laquelle assistent également le répartiteur qui a reçu l'appel et l'enquêteur, s'il est disponible.
- Les recommandations des commandants présents sur le lieu de l'incident sont discutées lors de la réunion mensuelle des chefs de peloton et des chefs adjoints, dans le cas d'incendies importants.
- Des rapports d'incident sont remplis dans les cas d'incendies majeurs par les commandants présents sur place, qui formulent des recommandations concernant l'équipement, l'intervention et la tactique.
- Tous les agents de sécurité remplissent un rapport sur tous les « feux en cours ». Tout rapport faisant état de problèmes ou de questions est présenté au chef adjoint des Opérations aux fins de suivi.
- Les questions provenant des rapports d'incident sont étudiées par le Comité de la santé et de la sécurité, coprésidé par le chef adjoint de la Prévention et de la Formation, pour en discuter et proposer des mesures. Ces mesures sont ensuite

soumises à l'équipe de direction par le coprésident du Comité afin d'être mises en œuvre.

Recommandation 15

Que le Service des incendies d'Ottawa étudie d'autres possibilités pour réviser sa structure de gestion, y compris :

- (a) affecter des chefs de peloton à des horaires réguliers non soumis à des quarts de travail.**

Réponse de la direction

- (a) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La convention collective conclue entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association) et la *Loi sur la prévention et la protection contre l'incendie* prescrit les heures de travail et les quarts de travail dans les Services de lutte contre les incendies. En conséquence, il ne serait pas possible d'affecter ces personnes à des horaires non soumis à des quarts. Retirer les postes du niveau d'un peloton nécessiterait le consentement du syndicat des pompiers, et c'est une question qui relèverait de la négociation collective. Ensuite, il est important de signaler qu'un chef de peloton est l'unique personne responsable de chacun des quatre pelotons 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Ce sont les personnes ayant les plus hautes responsabilités qui soient en service à l'échelle de la Ville, y compris dans les régions rurales, en l'absence de la direction du Service des incendies, pour assurer des services de surveillance au nom de la Ville. Si la direction reconnaît, conformément à la recommandation n° 14 du vérificateur, qu'il faudrait davantage de postes de gestion, les opérations nécessitent une surveillance au niveau des chefs de peloton 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.

- (b) échanger les postes actuels de chef de secteur rural qui ne sont pas syndiqués avec les postes actuels de chef de peloton**

Réponse de la direction

- (b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Actuellement, le Service des incendies d'Ottawa fait appel aux services d'environ 400 pompiers volontaires. Lors de la fusion, après une étude attentive, il a été décidé de créer des postes de gestion des zones rurales qui ne relevaient pas d'une unité de négociation. Les postes de chefs de secteur rural sont des postes uniques dont les titulaires gèrent le recrutement, la formation, le maintien en poste, la surveillance et la cessation d'emploi des pompiers bénévoles (non syndiqués). Leur travail n'est pas traditionnel de par sa nature puisqu'ils s'occupent des opérations tout en assurant les liaisons entre la collectivité desservie et le Service des incendies d'Ottawa. Leurs heures de travail sont irrégulières par définition puisqu'ils doivent suivre des formations et réaliser d'autres travaux le soir ou les fins de semaine, lorsque les bénévoles sont disponibles après leurs heures normales de travail. Ce type précis

d'emploi ne cadre pas avec la convention collective conclue entre la Ville d'Ottawa et l'association des pompiers d'Ottawa (Ottawa Professional Firefighters' Association) et il faut que les postes de chef des secteurs ruraux continuent à être des postes de direction et de professionnels exemptés.

Recommandation 19

Que les Services communautaires et de protection étudient la possibilité :

(b) consolider les activités de son centre de communications à l'échelle du Service.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec la recommandation.

Un rapport de consultant préparé lors de la fusion a recommandé que les Services d'urgence envisagent d'implanter leurs centres de communications au même endroit. Toutefois, l'évaluation des coûts préliminaires d'un tel regroupement des centres de communication s'est avérée considérable et dépassait de beaucoup les avantages que la Ville en aurait probablement retiré. Un avantage important de la consolidation des centres de communications est la possibilité de partager l'information. Cet objectif a été atteint en mettant en œuvre le nouveau système Fire CAD, qui est le même que celui utilisé par la Police d'Ottawa et les deux services peuvent maintenant échanger l'information et les ressources quand il y a lieu. C'est le ministère de la Santé et des soins de longue durée qui exerce le contrôle du Centre de communications paramédicales, même s'il est géré par la Ville d'Ottawa en vertu d'un contrat avec la province. En conséquence, toute modification des activités du Centre nécessite l'approbation de la province. Certaines améliorations ont été apportées à l'échange d'informations avec la mise en œuvre limitée d'un système municipal de liaisons radio pour les services paramédicaux. De plus, la technologie actuelle permet une prestation continue de services aux citoyens d'Ottawa grâce au système 911 exploité à contrat par le Service de police d'Ottawa.

Enfin, un examen comparatif récent de sept services de règlements dans la Province a révélé que l'installation de services de répartition réglementés dans les mêmes locaux que d'autres services de la Ville n'est pas une pratique conseillée.

Vérification de la Direction des services du bâtiment : La direction est d'accord avec l'ensemble des recommandations.

Vérification des processus liés aux initiatives de partenariat public/privé (PPP) : La direction est d'accord avec l'ensemble des recommandations.

Vérification des opérations du système financier informatisé en matière de technologie de l'information

Recommandation 2

Que l'Unité du centre de soutien au SAP (groupe de sécurité SAP) de la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec les cadres supérieurs, tienne compte des données que renferme le présent rapport ainsi que les rapports existants de vérification des autorisations pour :

(b) empêcher tous les programmeurs du logiciel ABAP de SAP d'avoir accès à l'environnement de production;

Réponse de la direction

2(b) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les programmeurs ABAP de SAP ont besoin d'accéder à la production pour pouvoir examiner et diagnostiquer les problèmes liés à la production. Les paramètres globaux du système de production SAP empêchent les programmeurs de modifier les programmes ou les tableurs de configuration de l'application. Ces modifications ne peuvent intervenir que dans l'environnement de développement et doivent suivre la procédure d'approbation publiée avant de passer à la production. Les rajustements aux paramètres globaux du système sont restreints, surveillés et consignés.

Vérification de Services du parc automobile

Recommandation 8

Que Services du parc automobile, en collaboration avec la Division de la gestion de l'approvisionnement, utilise au mieux la chaîne d'approvisionnement et la logistique des pièces détachées afin que le taux de rotation corresponde aux normes établies.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

Le vérificateur a correctement indiqué que les taux de rotation constituaient un élément de contrôle reflétant le rendement de la chaîne d'approvisionnement. La Division de la gestion du matériel craint cependant que le vérificateur n'ait interprété trop étroitement ou n'ait mal appliqué les éléments de l'équation, donnant ainsi un taux de rotation inexact qui risque de devenir la norme à respecter au moment d'évaluer le taux de rendement des stocks. . Dans le cas où cette mesure serait mise en œuvre aveuglement, des implications réelles pourraient se manifester par rapport au service au public. La Division de la gestion du matériel est d'avis que le taux de rotation devrait être évalué contre des parcs automobiles de taille comparable en prenant soin d'identifier clairement les caractéristiques et composantes de ceux-ci.

Recommandation 11

Que Services du parc automobile s'associe à l'Unité de la gestion du matériel pour :

- (a) revoir les besoins en dotation des magasins;**
- (b) améliorer la formation donnée aux magasiniers;**
- (c) mesurer les temps d'attente au comptoir et fixer des objectifs pouvant être acceptés par la direction de Services du parc automobile.**

Réponse de la direction

11(a) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle approuve la recommandation, mais elle ne pense pas qu'elle puisse être mise en œuvre à même les ressources existantes. La direction demandera 180 000 \$ supplémentaires à inscrire au budget de fonctionnement de 2008 afin que la Division de la gestion du matériel puisse embaucher trois commis magasiniers pour prêter main-forte aux techniciens qui sont seuls pendant leurs quarts de travail. À l'heure actuelle, les ressources ne permettent pas de transférer le personnel d'un quart de travail normal en journée à un quart de travail en soirée ou la nuit.

11(b) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle l'approuve, mais estime qu'elle ne peut pas être mise en œuvre à même les ressources existantes. Une formation doit être donnée en vue de porter au maximum les efficiences du système SAP et d'améliorer la formation dans d'autres domaines qui préoccupent Services du parc automobile. La direction demandera 100 000 \$ supplémentaires dans le budget de fonctionnement de 2008 pour que la Division de la gestion du matériel puisse donner cette formation d'ici janvier 2009.

11(c) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Elle l'approuve, mais estime qu'elle ne peut pas être mise en œuvre à même les ressources existantes. La Division de la gestion du matériel demandera un crédit unique de 60 000 \$ tirés du budget des immobilisations afin d'acheter un système de mise en file d'attente électronique, ainsi qu'une augmentation permanente de 7 000 \$ à tirer du budget de fonctionnement pour couvrir les coûts de durée utile compte tenu de l'utilisation constante de ce système qui sera mis en place six mois après réception de l'approbation du budget de 2008.

Recommandation 12

Que Services du parc automobile :

- (a) s'assure que les carnets de route des véhicules sont utilisés, en particulier pour les véhicules légers, et effectue des vérifications aléatoire afin de déterminer la fréquence d'utilisation du véhicule. Le kilométrage ne représente pas toujours un bon moyen de valider un véhicule. Les véhicules pour lesquels aucune justification ne peut être donnée devraient être signalés au Conseil municipal;**
- (d) établisse des normes sur les véhicules par type de tâche et décourage les dérogations aux normes peu coûteuses en exigeant l'autorisation de la haute direction ou d'un comité du Conseil municipal.**

Réponse de la direction

12(a) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les carnets de route sont à la charge du client. Services du parc automobile note l'usage fait des véhicules alors qu'il appartient au client de fournir la justification requise.

12(d) : La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile a recours aux pratiques exemplaires en élaborant des spécifications pour véhicules fondés sur les besoins du service client. Il appartient à ce dernier de déterminer les besoins en capacité et à Services du parc automobile de préparer un devis répondant à ces besoins de manière rentable. La spécification standard est un modèle de base dans chaque catégorie. D'autres éléments sont ajoutés en fonction de la demande spécifique présentée ou si le service en fait la demande accompagnée d'une justification et d'une autorisation. Les options non financées par Services du parc automobile sont transférées à l'équipe de la haute direction et, au besoin, au Conseil municipal pour approbation.

Recommandation 17

Que Gestion du matériel rapatrié et regroupe dans l'inventaire officiel toutes les pièces détachées, qu'elles soient neuves, d'occasion ou remises à neuf.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation.

La direction est d'accord avec cette recommandation, mais elle ne croit pas qu'elle puisse être mise en œuvre à même les ressources existantes. Gestion du matériel estime que les pièces usagées et remises à neuf qui échappent à son contrôle à l'heure actuelle devraient être transférées de Services du parc automobile à un endroit sûr et consignées dans le système SAP. L'occasion d'aménager un entrepôt sûr et efficace se présentera lorsque le garage de Swansea remis à neuf dans le cadre du projet d'optimisation de la capacité du parc automobile deviendra fonctionnel. La création de trois postes, à un coût de 183 000 \$, a été approuvée dans le budget de fonctionnement de 2007. Une demande de crédit supplémentaire de 140 000 \$ est prévue pour 2008 afin d'acheter des supports et du matériel pour créer un entrepôt propre, sûr et à accès contrôlé. Gestion du matériel assurera le contrôle et le transfert du matériel en 2007, le cas échéant, après analyse des risques et des coûts et avantages. Le contrôle intégral et sûr de l'inventaire en cause sera assuré d'ici la fin 2008, une fois que le budget aura été approuvé.

Recommandation 24

Que Services du parc automobile réoriente les ressources vers des services d'entretien systématique ou de réparation planifiée et revoie ses procédures concernant les tours d'inspection et l'entretien périodique pour veiller à ce que les personnes qui sont chargées d'effectuer ces opérations connaissent bien leurs responsabilités et aient recours aux programmes de formation qui existent.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les responsabilités des chauffeurs relativement aux inspections et aux réparations sont claires, documentées et prises en compte dans les programmes de formation.

Aucune autre mesure ne doit être prise à ce sujet.

Recommandation 25

Que l'entrepôt St-Laurent soit nettoyé.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La propreté du garage n'est pas en cause, mais l'espace de travail encombré contribue effectivement à l'aspect désordonné du garage.

L'entretien systématique et quotidien du garage effectué par le personnel de la Division de l'entretien du parc de véhicules de transport en commun comprend le nettoyage des postes de travail pendant et après la réparation des autobus. Le nettoyage de l'espace est également effectué au besoin par le personnel d'entretien du parc de véhicules de transport en commun et le matériel est nettoyé et entretenu régulièrement par la Direction de la gestion des biens immobiliers. Les garages du boulevard Saint-Laurent sont bien utilisés et quoiqu'il soit difficile de travailler autour d'un si grand nombre d'autobus et de pièces détachées, la propreté est une priorité.

L'encombrement de la plupart des postes de travail sera réduit de façon non négligeable d'ici la fin de 2007 lorsque les principales réparations seront faites dans un autre garage, ce qui permettra de libérer de l'espace pour les pièces détachées et les cylindres qui sont entreposés à l'heure actuelle dans ce garage. Il sera alors possible d'améliorer le nettoyage du « secteur » à ce moment-là et des mesures seront prises après le déménagement.

Recommandation 30

Que Services du parc automobile informe tous les mécaniciens et chauffeurs de leurs responsabilités s'ils perdent leur permis de catégorie G ou si ce dernier est suspendu. La sensibilisation des chauffeurs devrait être renforcée dans les domaines suivants :

- **la conduite d'un véhicule sans détenir de permis valide;**
- **les conséquences graves auxquelles ils s'exposent pour avoir enfreint le Code de conduite alors qu'il aurait été plus facile de signaler la perte temporaire du permis;**
- **la responsabilité personnelle dont ils sont passibles s'ils conduisent un véhicule municipal sans détenir le permis requis.**

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Services du parc automobile n'est pas habilité, selon le modèle du centre d'expertise, à offrir ce type

de sensibilisation. Il appartient au superviseur, au moment de l'embauchage des employés, de passer en revue le Code de conduite (qui est remis à tout nouvel employé) et d'aborder toute autre question connexe (discipline comprise) s'appliquant au poste pour lequel l'employé est embauché.

Recommandation 33

Que les gestionnaires membres du syndicat soient exclus de l'unité de négociation existante pour relever d'une unité distincte lorsque la nouvelle convention collective sera négociée.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les superviseurs du garage des véhicules de transport en commun appartiennent à une section locale du SCFP et le personnel qu'ils supervisent à une section locale du SUT, si bien qu'il n'existe aucune contradiction puisque le personnel d'encadrement est membre d'un syndicat différent. Le scénario de la meilleure éventualité survient lorsque le personnel d'encadrement est soit non syndiqué soit membre d'une unité de négociation différente de celle à laquelle appartient le personnel.

La jurisprudence arbitrale permet aux superviseurs des services fonctionnels d'appartenir à la même unité de négociation. La supervision fonctionnelle peut, comme c'est le cas ici, inclure la programmation et l'affectation du travail, qui ne sont pas de pures responsabilités de gestion. Ce sont les cadres du GEDP ou de l'unité de négociation du superviseur de garage qui sont chargés de gérer les questions disciplinaires.

Vérification de la gestion des biens immobiliers : La direction est d'accord avec l'ensemble des recommandations.

Vérification de l'environnement de contrôle financier

Recommandation 3

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services aux employés, s'assure que des descriptions de tâches et d'emploi détaillées sont rédigées dans le cadre de la documentation des processus, pour étayer la formation des employés des finances et leur servir de référence.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec pas cette recommandation. La pratique actuelle de la Ville consiste à rédiger des descriptions d'emploi traduisant les compétences, les connaissances, les qualifications professionnelles et l'expérience requises pour les postes et à dresser la liste des principales tâches qui incombent aux titulaires. Il s'agit d'une pratique utile pour la Ville en ce qui a trait aux postes ayant des titulaires multiples, et pour lesquels une seule description générique de travail est nécessaire.

La Direction des services financiers tentera plutôt d'améliorer les descriptions de processus détaillées.

Recommandation 4

(b) Que la Direction des services financiers détermine un nombre approprié de postes exigeant un titre professionnel comptable.

Réponse de la direction

(b) La direction n'est pas d'accord avec pas cette recommandation. La direction est d'avis que la Division de la comptabilité et des rapports et les Unités de soutien financier de la Direction des services financiers comprend un nombre approprié d'employé détenant un titre professionnel comptable. Dans ces groupes d'employés, on dénombre 18 comptables professionnels sur un total de 62 employés, soit un ratio de presque 1 pour 3.

On a examiné tous les postes de la Direction des services financiers quant à la nécessité de détention d'un titre professionnel comptable à la suite de la fusion. La Direction continuera de déterminer les compétences et habiletés requises chez son personnel, notamment la nécessité de posséder un titre professionnel comptable, à mesure qu'elle créera de nouveaux postes, et que les exigences évolueront en réponse aux besoins émergents. La direction est d'avis qu'il est plus approprié d'examiner le nombre de comptables professionnels de l'IPPM et des groupes de direction des USF ainsi que de la Division de la comptabilité et des rapports de la Direction des services financiers.

Recommandation 10

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception des systèmes pour mettre en œuvre des contrôles qui ne permettront pas le contournement des contrôles des prix, le traitement en double, la prise de congés de maladie en sus de la limite permise, etc. Il est aussi recommandé que l'on effectue régulièrement des examens afin de confirmer que les possibilités de contournement jugées nécessaires sont adéquates et dûment approuvées.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Certaines exigences opérationnelles nécessitent de contourner les processus normalisés. La direction comprend que cela soulève des risques supplémentaires, mais elle a mis en place des contrôles compensatoires afin d'atténuer ces risques. Par exemple, afin de débloquer une retenue de garantie, le système nécessite qu'une modification au document d'autorisation soit apportée. Sans cette capacité de contournement, il n'est pas possible de débloquer une retenue. Les contrôles compensatoires relève que seul le superviseur, Comptes créditeurs a la capacité de modifier les documents et que chaque contournement doit être documenté. Le système génère un rapport de tout

les contournements pour examen par les gestionnaires afin que ceux-ci puissent les comparer à une liste maîtresse tenue à jour par le superviseur, Comptes créditeurs. Ce type de contrôles compensatoires existe pour tout contournement du système. Les commentaires particuliers de la direction concernant les constatations de la vérification sont les suivants :

- a. Contournement des contrôles dans le SAP - Aucune fonctionnalité de cette nature n'existe dans le SAP. CLASS est un programme autonome relié au SAP au moyen d'un fichier d'interface. Les renseignements relatifs aux prix ne figurent pas dans le SAP, et les contournements des contrôles des prix ne sont donc pas possibles.
- b. Paiement de factures en double - Consulter la réponse de la direction à la partie 5.3.1
- c. Impression de chèques - Consulter la réponse de la direction aux parties 5.3.5
- d. Congés de maladie - Consulter la réponse de la direction à la partie 5.4.5
- e. Congés annuels - Consulter la réponse de la direction à la partie 5.4.8
- f. Taux de rémunération - Consulter la réponse de la direction à la partie 5.4.5

Recommandation 16

(b) Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des parcs et des loisirs et la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception du système CLASS afin de refuser des remboursements au-delà de la date d'achèvement d'un programme.

Réponse de la direction

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La technologie pour personnaliser le module d'inscription de programme du système CLASS est non disponible. Le système comporte une limitation qui ne permet pas la prévention automatisée d'un remboursement lorsque 50 p. 100 des heures de programme sont écoulées. Au module d'inscription, chaque session d'inscription (printemps, été, automne, hiver) doit être indiquée comme « compléter » avant que des remboursements ne puissent plus être effectués. Compte tenu des milliers de programmes à chaque session ayant diverses dates de début et de fin, ceci est une fonction complétée à l'arrière plan par le personnel de soutien CLASS, 30 jours suivant la fin de chaque session. La période d'autorisation susmentionnée est nécessaire pour permettre au personnel d'effectuer le traitement définitif des comptes, après l'annulation de cours, etc.

Recommandation 19

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception du système pour

inclure des contrôles qui ne permettent pas les entrées en double et des rapports qui indiquent les écritures en double possibles.

Que la Direction des services financiers mette en place des examens plus rigoureux par les USF et un meilleur suivi par l'Unité des comptes créditeurs pour éviter les paiements en double. De plus, un programme d'examen continu, conçu pour détecter le traitement des factures en double, réduirait aussi le risque de paiement en double et servirait de mécanisme en vue des recouvrements. Une approche exhaustive permettrait d'éviter les écritures en double, réduirait les paiements en double et faciliterait les recouvrements en cas de paiement en double.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La direction est d'avis que les contrôles internes qui visent à éviter le traitement en double de factures de fournisseur sont appropriés pour gérer de manière rentable les risques de ce type. Le taux d'erreur de cet examen est d'une fraction de moins de 1 p. 100.

Toutefois, comme mesure de prévoyance, la Direction des services financiers évalue le caractère adéquat de l'utilisation du logiciel *Audit Control Language* comme outil de détection des paiements en double. Elle terminera l'examen de son processus de paiement des comptes créditeurs d'ici la fin du quatrième trimestre de 2007.

Recommandation 21

Que la Direction des services financiers établisse une pratique exigeant que toutes les factures associées à des biens soient signées par le service client pour attester leur réception. Si la facture n'est pas signée, que le personnel des comptes créditeurs la renvoie à l'USF pour la faire approuver rapidement.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre du processus actuellement en usage, les factures de fournisseur sont acheminées directement au service central des comptes créditeurs, dont le personnel compte sur les contrôles intégrés au SAP pour payer les factures pour des biens. Les factures pour des services sont réacheminées aux USF pour approbation et signature des clients.

Il est également important de distinguer les biens figurant à l'inventaire des autres biens. Pour les biens figurant à l'inventaire, la saisie du reçu de biens s'effectue à l'endroit où se trouve l'inventaire, à partir du bordereau d'emballage. Ce dernier est conservé au site de réception. Les contrôles compensatoires consistent, en un système automatisé de gestion des stocks et en un décompte physique des stocks. Pour ce qui est des biens ne figurant pas à l'inventaire, le reçu de biens est saisi par le client ou l'USF à partir d'un bordereau d'emballage, le cas échéant. En l'absence de bordereau d'emballage, on utilisera une facture. Le bordereau d'emballage est conservé au site de réception.

Les processus susmentionnés mettent à contribution les pratiques exemplaires intégrées au SAP, notamment le processus de triple rapprochement des bons de commande, des reçus de biens et des factures de fournisseur. La direction préfère que tous les reçus de biens soient émis à partir de bordereaux d'emballage et que l'on continue à acheminer toutes les factures de fournisseur au service central des comptes créditeurs. Cette façon de faire réduira au minimum le nombre de factures perdues ou égarées ainsi que les risques d'avoir à payer des frais de retards.

Recommandation 22

Que la Direction des services financiers, en collaboration avec la Direction des services de la technologie de l'information, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour refuser les changements d'état de l'opération par toute personne habilitée à traiter le paiement de factures.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Il existe bon nombre de raisons valables justifiant l'autorisation ou la demande de modification de l'état des documents relatifs aux comptes créditeurs, notamment le remboursement d'une retenue de garantie et la modification d'une méthode de paiement.

À la lumière d'un examen des constatations, la direction a déterminé que la situation soulevée par le vérificateur était imputable à une omission. En effet, les employés de la Direction des services financiers de l'un des bureaux de la Ville supprimaient de manière inappropriée les blocages au paiement générés par le système. Toutefois, une enquête approfondie a révélé que leur pratique était attribuable à une faille dans leur formation. La direction a déjà corrigé la situation. Il existe déjà des contrôles compensatoires visant à détecter l'annulation inappropriée de blocages au paiement, et le présent rapport sera désormais examiné régulièrement.

Recommandation 26

Que la Direction des services financiers établisse une procédure exigeant deux signatures sur les demandes de chèque et que les rapprochements soient effectués par une personne autre que celle qui commande et reçoit les chèques.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La direction croit qu'il y a déjà suffisamment de contrôles manuels en place. Au nombre des processus de contrôle figurent une vérification de l'identité de la personne et de l'organisation qui passe la commande et une vérification visant à assurer que la séquence de numérotation des documents est continue et complète.

De plus, les commandes de formules de chèque sont livrées au service de l'expédition et de la réception, où elles font l'objet d'une vérification à la lumière du bordereau d'emballage qui les accompagne. Le bordereau d'emballage est paraphé par le réceptionnaire et remis avec les chèques au coordonnateur de l'imprimerie, qui

les achemine au superviseur principal pour vérification finale et entreposage sécuritaire. Il faut également souligner que les formules de chèque, comme c'est d'ailleurs le cas pour tout type de document sécurisé, sont produites dans des papeteries appliquant des mesures de contrôle strictes. Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, elle envisagera la possibilité de confier la fonction de commande à un autre employé que le superviseur.

La Division de la sécurité municipale a fait l'examen des procédures lorsque le Service d'imprimerie a entrepris l'impression des chèques pour emploi et aide financière.

Recommandation 30

Que la Direction des services aux employés exige que les superviseurs s'assurent de l'existence d'un rapport sur les titulaires pour le personnel relevant directement d'eux et qu'ils examinent ce rapport pour vérifier s'il contient des erreurs, des données erronées, des employés non autorisés ou des modifications non autorisées des catégories ou niveaux de paie.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Le rôle de Services aux employés est de s'assurer que des rapports sur les ressources humaines, ainsi qu'une formation sur l'utilisation de ceux-ci sont disponibles aux gestionnaires. Les Services aux employés ne surveillent pas l'utilisation de ces rapports par les gestionnaires. Ceux-ci ont la responsabilité de l'administration de leurs employés, ce qui comprend un examen des rapports sur les ressources humaines sur une base régulière.

Les rapports sur les titulaires sont accessibles en tout temps, dans le SAP, aux gestionnaires, à leurs adjoints administratifs et aux superviseurs ayant 15 subalternes directs ou plus, conformément au modèle de licence d'utilisation du SAP approuvé dans le cadre du projet des SGI. Les gestionnaires peuvent également accéder à leurs rapports sur les titulaires directement sur le site intranet de la Ville, sans passer par le SAP.

Recommandation 31

Que la Direction des services aux employés exige que (a) les analystes et (b) les superviseurs de la paie puissent générer et analyser le rapport des changements apportés à l'information sur la paie des employés.

Réponse de la direction

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. En ce qui concerne les superviseurs, bon nombre de contrôles sont actuellement en place pour assurer que les modifications apportées à la paie des employés sont complètes et exactes. Ces contrôles comprennent, notamment, l'autorisation écrite du gestionnaire pour ce qui est des modifications au taux de paie, les vérifications des services de la paie et les

rapports de la direction comme le rapport sur le titulaire et le rapport de paie des centres de coûts, qui identifie les dépenses à inclure au budget du gestionnaire.

Recommandation 32

(a) Que la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec la Direction des services aux employés, dresse la liste de tous les contournements importants des contrôles du système et que ces derniers soient éliminés. Que, dans les rares occasions où des contournements sont jugés nécessaires, seul un nombre restreint d'utilisateurs puissent les effectuer. Il faudrait à tout le moins créer des contrôles de détection qui empêcheraient que des erreurs se glissent dans les données financières.

(b) Que la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec la Direction des services aux employés, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) pour évaluer la possibilité de restreindre le nombre de jours de congé de maladie non certifiés accordés au-delà des limites permises.

Réponse de la direction

(a) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La direction est d'avis qu'il n'est pas nécessaire d'éliminer les contournements des contrôles puisque que la Division de l'administration de la paie dispose de contrôles lui permettant de s'assurer que tous les changements aux taux de rémunération, y compris les contournements des contrôles de la paie, se conforment aux dispositions de l'autorisation accordée par la direction.

Par exemple, les échelles salariales relatives au contrat ATU 1760 (avec le Syndicat uni du transport) n'affichent qu'un salaire minimal et un salaire maximal. La convention collective de certains syndicats confère à ses membres des taux de rémunération d'exception. Dans ces deux types de situations, il incombe à la Division de l'administration de la paie de mettre le système à jour manuellement et d'y inscrire le taux de rémunération approprié.

En ce qui a trait aux augmentations attribuables au contexte économique, lorsqu'un contournement est nécessaire, un deuxième analyste de la paie procède à une vérification indépendante afin de s'assurer que le contournement en question respecte les dispositions de la convention collective. La Division de l'administration de la paie réalise actuellement bon nombre de vérifications afin d'identifier les modifications au système, dont les contournements.

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Actuellement, tous les gestionnaires ont accès aux rapports générés à partir du SAP fournissant des données sur les congés de maladie accumulés. Dès qu'un employé atteint le niveau de congés de maladie prévue en sa convention collective, il en relève de la responsabilité du gestionnaire de s'assurer que l'employé fournisse un certificat médical dans les délais prescrits.

La Division de l'administration de la paie travaillera en collaboration avec les Services de la TI afin d'évaluer la possibilité de structurer le système de manière à satisfaire à cette exigence dans le respect des dispositions des diverses conventions collectives dans le plan de travail 2008. La Direction des services aux employés accusera un retard à étudier cette initiative puisqu'elle se concentre sur les initiatives relatives aux heures supplémentaires formulées dans le cadre de l'examen des heures supplémentaires par direction pour 2006, réalisé par la firme Deloitte. En tant que mesure provisoire, Direction des services aux employés expédiera un communiqué, à tous les gestionnaires, leurs rappelant les exigences relatives aux congés de maladie.

Recommandation 35

(a) Que la Direction des services de la technologie de l'information, en collaboration avec la Direction des services aux employés, examine la conception et la configuration du Système de gestion financière de la Ville (SAP) et restreigne le report de congés annuels au-delà du nombre permis annuellement.

(b) Que la Direction des services aux employés s'occupe activement des excédents grandissants de congés annuels au-delà de la limite permise, en demandant aux employés qui ont reporté des congés de désigner la période où ils prévoient prendre ces congés (en plus de leur allocation annuelle), ou en payant les excédents de congé avant la fin de l'année civile 2007.

Réponse de la direction

(a) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. Les diverses conventions collectives permettent le report des avantages auxquels un employé a droit pendant plus d'une année, si bien qu'il n'est pas recommandé que le système SAP soit modifié de façon à restreindre ce report. La direction a déjà accès aux rapports produits par le SAP pour faire le suivi des congés excédentaires.

(b) La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La question du passif financier entourant les crédits de congés annuels a déjà été présentée au Conseil dans une lettre de recommandations de 2005 acheminée par des vérificateurs financiers externes de la Ville et a fait l'objet de la réunion du Comité des services organisationnels et du développement économique le 6 février 2007.

Cette vérification a révélé que les employés municipaux reportent un nombre considérable de congés annuels inutilisés, ce qui alourdit considérablement le passif financier de la Ville. À n'importe quel moment, ce passif comprend :

- les congés annuels accumulés par les employés pendant l'année en cours conformément aux modalités d'emploi et aux conventions collectives
- les congés annuels des années antérieures reportés par les employés conformément aux modalités d'emploi et aux conventions collectives
- tout autre congé annuel d'une année antérieure reporté en plus des congés ci-dessus

Selon la politique de la Ville, les deux premières composantes de cette responsabilité sont acceptées. La troisième fait l'objet des conventions collectives, qui permettent un report supplémentaire des congés annuels inutilisés en plus des congés auxquels un employé a normalement droit dans des circonstances exceptionnelles, pourvu que les approbations nécessaires soient obtenues.

Par ailleurs, certains membres de la direction montrent un total important de congés annuels inutilisés reportés de façon excessive. La Ville en avait été informée lors du regroupement des postes qu'occupaient ses employés dans les anciennes municipalités.

Depuis la vérification, certains employés ont procédé à une analyse détaillée des congés en suspens de tous les employés municipaux. Avant la fin du deuxième trimestre de 2007, les employés présenteront au Comité et au Conseil un plan pour éliminer le passif en suspens associé à l'excès de congés annuels reportés.

On rappellera aussi à la direction, dans un communiqué, qu'elle est chargée de faire le suivi des congés des employés, d'encourager les employés à prendre leurs vacances, et de faire en sorte qu'une lettre d'approbation soit versée dans le dossier de l'employé si le total de ses congés annuels excède le total de congés auxquels il a droit.

Recommandation 36

Que la Direction des services aux employés exige que les superviseurs examinent les rapports des centres de coûts de l'Administration de la paie.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La Direction des services aux employés n'a pas le pouvoir de demander aux superviseurs d'examiner les rapports des centres de coûts de l'Administration de la paie. Cependant, elle a rendu les rapports des centres de coûts de l'Administration de la paie accessibles aux gestionnaires, aux gestionnaires de programme et aux superviseurs ayant plus de 15 subalternes directs. Elle offre également des séances de formation ainsi que des mises à niveau pour SAP-RH afin d'apprendre aux utilisateurs comment utiliser ces rapports, qu'elle les encourage à examiner régulièrement. Les Services financiers travaillent aussi en collaboration constante avec les gestionnaires à l'examen des frais associés aux centres de coûts et à l'identification de toute anomalie. Le cadre de travail de la responsabilisation des gestionnaires de la Ville stipule que les ressources humaines et la gestion des finances sont les responsabilités des gestionnaires d'exploitation.

En plus d'avoir accès aux rapports financiers des centres de coûts, les gestionnaires ont également accès à leurs rapports financiers, qui présentent un tableau exhaustif de la totalité du budget du gestionnaire.

Vérification de la Division des services de drainage et d'épuration des eaux usées

Recommandation 6

Que la DSDEEU désigne un groupe précis pour diriger tous les programmes de réduction du captage et de l'infiltration et en assumer la responsabilité.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La responsabilité de ces programmes relève de la DSI. La collaboration avec le groupe opérationnel compétent est un protocole bien établi.

Recommandation 18

Que le fonctionnement et l'entretien généraux du réseau des eaux usées soient examinés pour assurer la responsabilisation d'une personne sous le directeur municipal adjoint.

Réponse de la direction

La direction n'est pas d'accord avec cette recommandation. La DSP et la DSI comprennent leurs responsabilités et leurs obligations redditionnelles respectives. La DSP, par l'intermédiaire de la DSDEEU, est responsable du fonctionnement et de l'entretien du réseau d'égouts. La Division de la gestion de l'infrastructure de la DSI est responsable de la gestion des actifs du réseau de conduites linéaires. Les deux groupes collaborent pour s'assurer que l'ensemble des services sont fournis efficacement sous la direction générale du directeur municipal adjoint de Services et Travaux publics.

Vérification du projet de traitement des eaux usées de Munster Hamlet

Recommandation 2

Services et Travaux publics devraient élaborer une politique pour approbation du Conseil selon laquelle, une fois qu'un rapport d'étude environnementale a été déposé dans les dossiers publics pour la période légale d'examen de 30 jours et que toutes les demandes relatives à l'arrêté prévu à la partie II ont été traitées ou bien rejetées par le ministère de l'Environnement, le processus d'EEPG ne devrait pas être repris de nouveau à moins que les éléments prévus dans l'EEPG n'entrent en vigueur (Section A.4.2.2 de l'EEPG).

Réponse de la direction

Pas d'accord. Le processus d'EEPG adopté par la Municipal Engineers Association est en soi une activité approuvée en vertu de la Loi sur les *évaluations environnementales*. Les deux processus reconnaissent la possibilité de changements de circonstances et comprennent des dispositions à cet égard, y compris, dans le cas des

EEPG terminées, l'obligation d'examiner et de reconfirmer ou modifier les hypothèses ainsi que les conclusions d'une EEGP terminée aux cinq ans. La recommandation semblerait contredire cette exigence législative. Les dispositions visant l'examen obligatoire qui se trouvent dans l'EEPG prévoient une vaste gamme de circonstances, y compris des changements aux lois et règlements, les nouvelles technologies, la modification des hypothèses initiales, etc.

Même si, dans le cas de Munster, ces dispositions ont provoqué de longs retards et soulevé des controverses au sein de la communauté, dans bien des cas, la révision des décisions prises à la suite d'une EEGP en raison de nouvelles informations peut être justifiée. Le fait d'empêcher le réexamen des décisions antérieures ne serait pas conforme à l'intention globale des EEGP.

ANNEXE B: BY-LAW NO. 2005 - 84 (disponible en anglais seulement)

A by-law of the City of Ottawa to establish the position and duties of the Auditor General of the City of Ottawa.

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 is hereby established with the duties and functions as set out in this by-law or any other by-law or provincial statute that makes reference to the Auditor General.

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 of seven (7) years and specify the terms and conditions of such appointment.

(2) The current Auditor General shall hold office until the expiry of his current term.

(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 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 Council through the Corporate Services and Economic Development Committee.

RESPONSIBILITIES

6. (1) The Auditor General shall be responsible for carrying out financial (excluding attest), compliance and performance audits of all programs, activities and functions of all City departments, agencies, boards and commissions and corporations and the offices of the Mayor and Members of Council.

(2) 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.

(3) At the request of Council or a board of directors, the Auditor General may also conduct financial (excluding attest), compliance and performance audits of boards, commissions or corporations where the City holds more than 50% of the shares or appoints more than 50% of the members of the board.

(4) Audits shall be conducted at such time and to the extent that the Auditor General considers appropriate.

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

(6) The Auditor General, in consultation with the City Solicitor, shall have primary responsibility for the investigation of any suspected acts of fraud, misappropriation or other similar irregularity in accordance with the Corporate Policy on Fraud and Other Similar Irregularities as approved by City Council.

ACCESS TO INFORMATION

7. The Office of the Auditor General shall have unrestricted access to all personnel, records, property, functions, policies, procedures, processes and systems necessary to the conduct of audits.

ANNUAL AUDIT PLAN

8. (1) The Auditor General shall submit an annual audit plan for the next following year to 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 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 Council or a board of directors audit and report on additional matters.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL

9. (1) The Auditor General is authorized to establish the 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 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 employees of the City.

(4) The Auditor General is authorized to retain the services of any individual or corporation for purposes related to the operation of the Office of the Auditor General and 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

10. (1) The annual budget of the Office of the Auditor General shall be equal to or greater than 0.08% of the annual operating budget of the City.

(2) Requests by Council or a board of directors pursuant to subsection 8(4) shall be subject to the provision of appropriate funding.

REPORTING

11. (1) On or before June 30th of each year, the Auditor General shall submit an annual report that summarizes the audits completed in the previous calendar year to Council for information.

(2) The requirement in subsection (1) for the Auditor General to submit an annual report to Council shall commence on or before June 30, 2006.

(3) The Auditor General may, at his or her discretion, report on a more frequent basis to Council.

IMMUNITY

12. (1) No proceeding for damages or otherwise shall be commenced against the Auditor General or an employee or agent of the Auditor General for any act done in good faith in the performance or intended performance of a duty or authority under this by-law or for any alleged neglect or default in the performance in good faith of the duty or authority.

(2) Notwithstanding any general laws neither the Auditor General nor his or her staff may be compelled, without benefit of a subpoena, to give testimony relating to information obtained in the performance of their duties.

ENACTED AND PASSED this 23rd day of February, 2005.

CITY CLERK MAYOR

BY-LAW NO. 2005 - 84

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

A by-law of the City of Ottawa to establish the position and duties of the Auditor General of the City of Ottawa.

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

Enacted by City Council at its meeting of February 23, 2005.

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

LEGAL SERVICES

AMP:ec -

COUNCIL AUTHORITY:

City Council December 15, 2004

CSEDC Report 21A, Item 1

ANNEXE C: CATÉGORIE DE RAPPORTS DE LA LIGNE DE FRAUDE ET D'ABUS

Dommages réels ou potentiels à la personne	Préoccupations relatives aux dommages causés à la santé physique ou mentale ou dommages potentiels à des employés ou autres à la suite de violence, menace, discrimination ou harcèlement.
Santé et sécurité, environnement	Questions relatives à la sécurité des employés et à la protection de l'environnement dans lequel ils travaillent ou habitent.
Abus d'alcool ou d'autres drogues	Questions relatives à la consommation abusive d'alcool ou d'autres drogues.
Vol, malversation, fraude	Tout acte de vol commis contre une organisation ou une personne par un quelconque moyen et la tentative de le masquer.
Utilisation non autorisée ou abusive de biens et de renseignements municipaux ou du temps de travail	Questions relatives à l'utilisation non autorisée ou abusive de biens, d'équipement, de matériel, de documents, de l'accès à l'Internet ou au dommage ou menace de dommage à ces éléments. Il s'agirait aussi de l'utilisation abusive du temps de travail ou de l'utilisation frauduleuse des congés de maladie.
Manipulation ou falsification de données	Toute modification (autorisée ou non autorisée) de données (documents, rapports, contrats ou documents de paiement) dans le but probable de dissimuler des erreurs ou une fraude, d'améliorer les résultats financiers / d'exploitation / les statistiques ou de tirer parti d'un contrat de façon déloyale.
Comportement contraire à l'éthique et conflit d'intérêts	Comportement contraire à l'éthique ou malhonnête de la part de quiconque occupe un quelconque poste dans l'entreprise et toute situation ou action d'un employé étant contraire aux intérêts de l'entreprise, ou susceptible d'être perçue comme telle.
Violation des lois, règlements, politiques et procédures	Toute action contraire aux lois, règlements ou politiques établis par une organisation, organisme de réglementation y compris les commissions des valeurs mobilières, ou tout niveau de gouvernement.
Information financière et comptabilité	Questions relatives à la précision et l'intégralité des états financiers et d'autre information financière présentée au conseil d'administration, au conseil des gouverneurs ou à tout autre corps administratif ainsi qu'aux organismes de réglementation et au corps public (par ex. organismes de réglementation du commerce des valeurs mobilières, administrations fiscales, départements ministériels, rapports public annuels).
Gestion/Superviseur	Question, préoccupation ou commentaire concernant le niveau d'appui reçu soit par l'action ou l'inaction de votre supérieur immédiat ou de votre superviseur.
Suggestions d'amélioration	Suggestions pour l'amélioration d'un quelconque aspect de l'organisation (idées, préoccupations, commentaires relatifs aux services et produits municipaux, service à la clientèle, autres propositions) dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs ou de gérer ses risques.
Secteurs de vérification suggérés	Toute suggestion concernant un secteur à vérifier dans l'organisation.