

Enquête publique sur le train léger sur rail d'Ottawa Réponse et plan d'action de la Ville

Séance d'information technique

Le 19 avril 2023



Contexte – Enquête publique TLRO

- Suite aux déraillements de la ligne 1 de l'O-Train, survenus les 8 août et 19 septembre 2021, le gouvernement de l'Ontario a mis en place, en décembre 2021, la Commission d'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa (TLRO).
- L'enquête publique sur le TLRO a été mandatée pour enquêter sur les circonstances qui ont mené aux déraillements et pour formuler des recommandations afin d'éviter que des problèmes similaires ne se reproduisent à l'avenir dans le cadre de projets de grande envergure.
- La Ville a pleinement collaboré à l'enquête publique :
 - Fourni plus de 500 000 documents
 - 13 témoins de la Ville ont participé aux audiences publiques
- Le 9 novembre 2022, le Conseil a approuvé un rapport qui détaillait le travail effectué par le personnel de la Ville pour traiter et faciliter l'examen du rapport final anticipé du commissaire à l'enquête publique.
- Le rapport final du commissaire chargé de l'enquête publique a été publié le 30 novembre 2022 et comprenait 103 recommandations.

Processus de la Ville – Examen du rapport d'enquête publique sur le TLRO

- Le maire Sutcliffe s'est engagé à ce que la Ville élabore un plan d'action pour donner suite aux 103 recommandations du rapport, dont la plupart concernent la Ville d'Ottawa.
- Les recommandations ont une large portée et concernent plusieurs services de la Ville.
- Les services qui ont collaboré à l'élaboration de ce rapport et de ce plan d'action sont les suivants :
 - Services de transport en commun
 - Finances et services organisationnels
 - Bureau du greffier municipal
 - Services d'infrastructure et d'eau
- Les Services de transport en commun ont été désignés pour diriger l'examen du rapport d'enquête et l'élaboration du plan d'action.

Réponse de la Ville – Rapport et plan d'action

- Immédiatement après les déraillements de 2021, OC Transpo a entrepris ses efforts en vue de l'amélioration de la surveillance du système O-Train et de l'amélioration de la fiabilité du service ferroviaire.
- Le rapport complémentaire et le plan d'action visant à donner suite aux 103 recommandations reflètent ces efforts passés et en cours, ainsi que les leçons retenues depuis le lancement du service ferroviaire.
- Les conclusions de l'enquête publique montrent toutefois clairement qu'un changement est nécessaire au sein de la Ville et qu'il faut prendre des mesures claires pour rétablir la confiance avec le Conseil et le public.
- Lors de l'élaboration du plan d'action, la Ville a adopté une approche holistique et interservices et a consulté des partenaires externes pour s'assurer que son approche était solide et conforme aux pratiques exemplaires du secteur.
- Grâce à ces travaux, de nombreuses recommandations ont déjà été pleinement adoptées.
- Dès que possible, la Ville donnera suite à toutes les recommandations relevant de sa compétence et informera régulièrement le Conseil et le public des progrès accomplis.

Parties impliquées dans le plan d'action

- Le bureau du maire entrera en contact avec le gouvernement de l'Ontario en ce qui concerne le plan d'action de la Ville et les recommandations qui relèvent de la compétence de la province.
- Services de la Ville impliqués dans le plan d'action :
 - Bureau du directeur municipal
 - Bureau du greffier municipal
 - Finances et services organisationnels
 - Services d'infrastructure et d'eau
 - Services de transport en commun
- Groupe de transport Rideau et Rideau Transit Maintenance (RTM)
- Un examen indépendant réalisé par Roland Berger Inc.

Mise en œuvre du plan d'action

- La réponse officielle de la Ville à l'enquête publique sur le TLRO consistera en un rapport complémentaire, donnant un aperçu de la réponse de la Ville et une mise à jour du travail effectué par la Ville pour répondre aux recommandations de l'enquête ainsi qu'aux recommandations préliminaires que le Conseil a approuvées en novembre 2022.
- Le rapport complémentaire comprend six documents en annexe :
 - Un résumé de l'approche de la Ville pour répondre à l'enquête publique
 - Le rapport final complet de l'enquête publique
 - Le résumé de l'enquête publique, y compris les recommandations
 - Le plan d'action de la Ville répondant à l'ensemble des 103 recommandations
 - Un résumé des leçons retenues de la phase 1 du TLR et de la manière dont elles ont été appliquées
 - Un résumé de l'examen du plan d'action par une tierce partie indépendante

Rapport d'enquête publique sur le TLRO

Bureau du greffier municipal



Assurer la redevabilité du personnel municipal

- La politique de délégation des pouvoirs exige que « [t]oute délégation d'un pouvoir ou d'une obligation du Conseil [soit] assortie d'un mécanisme approprié en matière de transparence et de reddition de comptes » et que des mécanismes renforcés en termes de redevabilité et de transparence, y compris la consultation et l'établissement de rapports au-delà de ce qui peut être exigé en vertu du *Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs*, soient envisagés dans les affaires très médiatisées ou délicates.
- Dans le cadre du rapport sur l'examen de la gouvernance du Conseil 2022-2026, le Bureau du greffier municipal a recommandé que le modèle de rapport du Conseil et des comités soit modifié pour inclure une nouvelle section, « Implications de la délégation de pouvoirs », qui résumerait le pouvoir délégué demandé ou définirait sa portée, et qui indiquerait le moment où ce pouvoir exercé fera l'objet d'un rapport, ainsi que la façon de le faire.
- Les Services juridiques entreprennent un examen du Code de conduite du personnel qui renforcera les obligations du personnel en matière de transparence et de redevabilité, y compris la Politique sur la délégation de pouvoirs et le *Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs*.

Assurer le contrôle du Conseil

- Conformément à la *Loi de 2001 sur les municipalités*, le Conseil dans son ensemble approuve les décisions et les résolutions sur toutes les questions, y compris la prise de décision sur les projets, au cours des réunions publiques tenues en vertu de la loi. Les décisions et résolutions du Conseil sont englobées dans le *Règlement de ratification* qui, adopté à la fin de chaque réunion du Conseil, prévoit que toutes les décisions du Conseil sont prises par voie de règlement.
- Lors de ses réunions publiques, le Conseil peut également établir des mécanismes de gouvernance spécifiques au projet, qui prévoient des délégations de pouvoir particulières, ainsi que des mécanismes de redevabilité et de transparence connexes, tels que des exigences en matière de « compte rendu ».
- Le comportement des membres qui participent à la prise de décision doit être conforme à toutes les exigences énoncées dans le [Code de conduite des membres du Conseil](#), y compris les obligations en matière de transparence.

Faciliter l'accès aux documents contractuels

- La Ville doit respecter la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* (LAIMPVP).
- En l'absence d'une raison légale impérieuse de ne pas rendre l'information disponible, les approches suivantes peuvent être envisagées :
 - Le Conseil peut décider d'établir, par voie de résolution, une procédure formelle d'accès à l'information, sous réserve des dispositions légales et/ou contractuelles applicables.
 - Le Conseil et/ou un comité permanent/une commission peuvent choisir de recevoir certaines informations à *huis clos*, conformément à la *Loi de 2001 sur les municipalités*.
- La Ville peut également divulguer publiquement certains contrats et informations connexes, sous réserve d'être expurgés afin de respecter les exigences statutaires et contractuelles, par le biais d'Ottawa.ca et de ses pages consacrées à la divulgation courante.

Rapport d'enquête publique sur le TLRO

Finances et services organisationnels

Cadre de gestion des projets et politique d'analyse de rentabilisation

- Assurer une application commune et cohérente des principes et pratiques de gestion de projet dans toute la Ville
- Soutenu par la Politique de gestion des risques de l'entreprise
- Aligné sur les normes mondialement reconnues du Project Management Institute (PMI) et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO)
- Réexamen de la politique dans le cadre du cycle de réexamen prévu – terminé d'ici le quatrième trimestre de 2023
- Les modifications proposées sont soumises au Comité et au Conseil pour examen et approbation

Partenariats public-privé (PPP)

- La Politique de partenariat public-privé (PPP) décrit l'approche de la Ville en matière d'évaluation et de poursuite des PPP
- Mise à jour de la Politique afin d'intégrer les recommandations du rapport et d'étendre et de clarifier les responsabilités du personnel
- Les mises à jour seront achevées d'ici le troisième trimestre de 2023
- S'appuyer sur les recommandations antérieures relatives aux PPP, issues des audits de la Ville et des rapports de consultants externes

Rapport d'enquête publique sur le TLRO

Services d'infrastructure et d'eau

Services d'infrastructure et d'eau

- Les Services d'infrastructure et d'eau utilisent un système solide de gestion de projet
- Investissement de 2,2 milliards de dollars dans la rénovation des infrastructures au cours du précédent mandat du Conseil
- Les processus d'exécution des projets :
 - sont conformes à la politique générale et aux pratiques exemplaires mondialement reconnues, sur la base d'une amélioration continue
 - permettent une surveillance et un suivi cohérents et opportuns
 - améliorent la communication avec les intervenants et leur mobilisation
 - facilitent l'établissement de rapports transparents à l'intention du Conseil

Services d'infrastructure et d'eau

- Les Services d'infrastructure et d'eau ont de solides pratiques en matière de réalisation de projets.
- Voici quelques exemples d'améliorations potentielles des pratiques :
 - le langage pour lutter contre les préjugés optimistes
 - des processus actualisés pour l'estimation des coûts
 - éviter de fixer des budgets trop tôt
 - mobilisation plus précoce des intervenants
- Nous examinons actuellement la méthodologie et les processus en vue d'une amélioration continue et d'un renforcement de la qualité des services et des produits.
- Les Services d'infrastructure et d'eau continueront à travailler avec leurs collègues dans l'ensemble de l'organisation, à soutenir la mise à jour des politiques et à apporter les changements nécessaires aux processus à la suite de ce rapport.

Rapport d'enquête publique sur le TLRO

Services de transport en commun

Reconstruire le partenariat avec GTR

- Règlement global approuvé par le Conseil avec GTR au début de 2023 :
 - Résolution de la mise en demeure pour les déraillements de 2021
 - GTR s'engage à résoudre durablement les problèmes existants avant l'ouverture de la phase 2 Est.
- Le personnel de la Ville et de GTR/RTM se réunit quotidiennement pour travailler en collaboration sur la résolution des problèmes et l'amélioration du service au public. Des réunions régulières sont également organisées pour faire avancer les analyses des causes profondes.
- Création d'un groupe de travail chargé de relever et de traiter les problèmes :
 - Usure et dégradation des roues des trains
 - Vibrations excessives affectant les roulements à rouleaux
 - Remplacement des essieux
- Une approche de partenariat pour se concentrer sur la fourniture du meilleur service possible aux résidents d'Ottawa

Opérations ferroviaires – Améliorer la prestation de services

La Ville et le GTR se concentrent sur l'amélioration de la prestation de services sur la ligne 1. Les leçons retenues de la phase 1 sont pleinement intégrées dans les procédures et processus opérationnels de la phase 2 du train léger.

- Ligne 1
 - Amélioration de l'échange d'informations et de la résolution des problèmes grâce à des séances d'information opérationnelle conjointes organisées à la suite d'événements de service.
 - Contrôle et assurance de la qualité : examen des processus et procédures critiques
 - Amélioration de la communication et des flux de processus pour la gestion des ordres de travail
- Ligne 2
 - Les guides de dépannage, les scénarios et les documents de référence applicables au personnel d'exploitation ont été finalisés et mis en pratique avant le lancement.
 - Échange d'informations et confirmation des ressources, des responsabilités et des canaux de communication, y compris la gestion des ordres de travail incorporés
 - Guides d'interprétation, processus contractuels définis et mis en œuvre avant le lancement

Réinitialisation de la relation

- Des efforts considérables ont été déployés pour rétablir les relations entre le GTR et la Ville d'Ottawa :
 - En janvier, la Ville et le GTR ont conclu un accord pour résoudre divers problèmes. Cet accord démontre que les deux parties reconnaissent l'importance de la collaboration et de la résolution concertée des problèmes.
 - Le GTR et ses sous-traitants ont amélioré la transparence sur toutes les questions en cours, ce qui a permis au personnel de la Ville d'avoir un meilleur accès à l'information.



Sécurité et fiabilité permanente

- La sécurité et la fiabilité du système sont primordiales et déterminent toutes les décisions opérationnelles.
- La cause profonde du dernier déraillement fait actuellement l'objet d'une enquête approfondie menée par des tiers indépendants désignés par Alstom et le GTR.
- Ces enquêtes et tests visent à déterminer à la fois la cause première et une solution durable qui, en plus d'autres facteurs, sera prise en compte :
 - L'interface roue-rail
 - Examen de la conception du roulement de l'essieu
 - Mécanismes de détection précoce
- Dans l'attente des résultats de ces enquêtes, plusieurs mesures d'atténuation ont été mises en œuvre pour assurer la sécurité du système.

Services d'ingénierie – Améliorer la fiabilité

La Ville travaille avec le GTR pour améliorer ou résoudre les problèmes actuels du système O-Train et se réunit quotidiennement pour faire avancer les projets, notamment :

- Une surveillance accrue grâce à la création d'une nouvelle zone de service : le groupe des services d'ingénierie d'OC Transpo
- Achèvement des analyses des causes profondes en suspens, y compris l'analyse des roulements d'essieu
- Recherche d'une solution permanente au problème de l'interface roue/rail, avec l'aide du Conseil national de la recherche du Canada.
- Poursuite des inspections régulières et de la surveillance des systèmes clés, y compris le système de caténaires.
- Supervision accrue de la maintenance par des experts tiers

Gestion de la sécurité – Assurer la sécurité des passagers et du personnel

- Chef de la sécurité avec un accent particulier sur le système de gestion de la sécurité (SGS) d'OC Transpo
- Le SGS établit une structure globale pour l'amélioration et la mise en œuvre continues des pratiques de sécurité dans l'ensemble d'OC Transpo. Le cadre du SGS est continuellement revu et mis à jour pour fournir une approche structurée et intégrée de la sécurité et de la gestion des risques.
- Un vérificateur indépendant de la sécurité pour l'étape 2 a été engagé dès le début du processus de conception afin d'assurer une surveillance dès le départ.
- Le vérificateur indépendant de la sécurité sera assisté par un vérificateur de l'intégration des systèmes (nouveau rôle créé pour l'étape 2) qui veillera à l'intégration complète des équipements dans le CCOTC et sur le terrain.
- Dans le cadre du lancement de la ligne 2, les procédures et protocoles de sécurité seront codifiés dans le dossier de sécurité de la maintenance et le dossier de sécurité des opérateurs, et validés de manière indépendante avant le transfert du système.
- Ces protocoles, procédures et guides opérationnels seront intégrés dans les plans de formation du personnel opérationnel et développés et mis à jour conjointement avec les équipes de maintenance.

En prévision de l'étape 2

- Les leçons retenues de la phase 1 ont été entièrement intégrées dans la phase 2 du projet de train léger.
- Une surveillance accrue :
 - Certificateur indépendant, vérificateur de l'intégration des systèmes, et auditeur de sécurité indépendant pour l'étape 2
 - Agent de la surveillance réglementaire et de la conformité du train léger pour Ligne de la Confédération
 - Transports Canada et l'Office des transports du Canada pour la Ligne Trillium
 - Rapports au Conseil, à la Commission des transports et au Sous-comité du train léger
- Phase 2 : Essais de fonctionnement :
 - Processus de vérification et de validation clairement définis dans le cadre des normes CENELEC
 - Programme d'essais plus long de 21 jours avec critères de test contractuels intégrés
 - Planifier des mises à jour quotidiennes au Conseil sur les résultats de performance et un séance d'information technique au Conseil sur les résultats finaux de l'essai avant de choisir la date d'ouverture

Rapport d'enquête publique sur le TLRO

Aller de l'avant

Examen externe du plan d'action

- Roland Berger a été chargé de procéder à un examen indépendant du plan d'action.
- Entretiens avec les principaux membres du personnel de la Ville chargés de superviser le plan d'action.
- L'évaluation indépendante a montré que le plan d'action est généralement solide, exhaustif et très pertinent par rapport aux 103 recommandations du rapport d'enquête sur le TLRO.
- L'évaluation recommande de mettre l'accent sur une communication transparente et cohérente en ce qui concerne l'état d'avancement des 103 recommandations, avec lesquelles le personnel de la Ville est d'accord et s'engage à mettre en œuvre.



Évaluation indépendante du plan d'action interne d'OC Transpo

Séance d'information technique

19 avril 2023

Roland Berger est un cabinet de conseil international qui dispose d'une grande expertise dans le domaine des chemins de fer et des infrastructures. Il a été mandaté pour réaliser cette évaluation indépendante du plan d'action interne.

À propos de Roland Berger

Notre profil



Fondé en 1967 en Allemagne

51 bureaux dans 35 pays et 3 000 employés de 67 nationalités différentes

Environ 320 partenaires

Près de 1 000 clients internationaux

Expérience approfondie

Transport en commun



Infrastructures

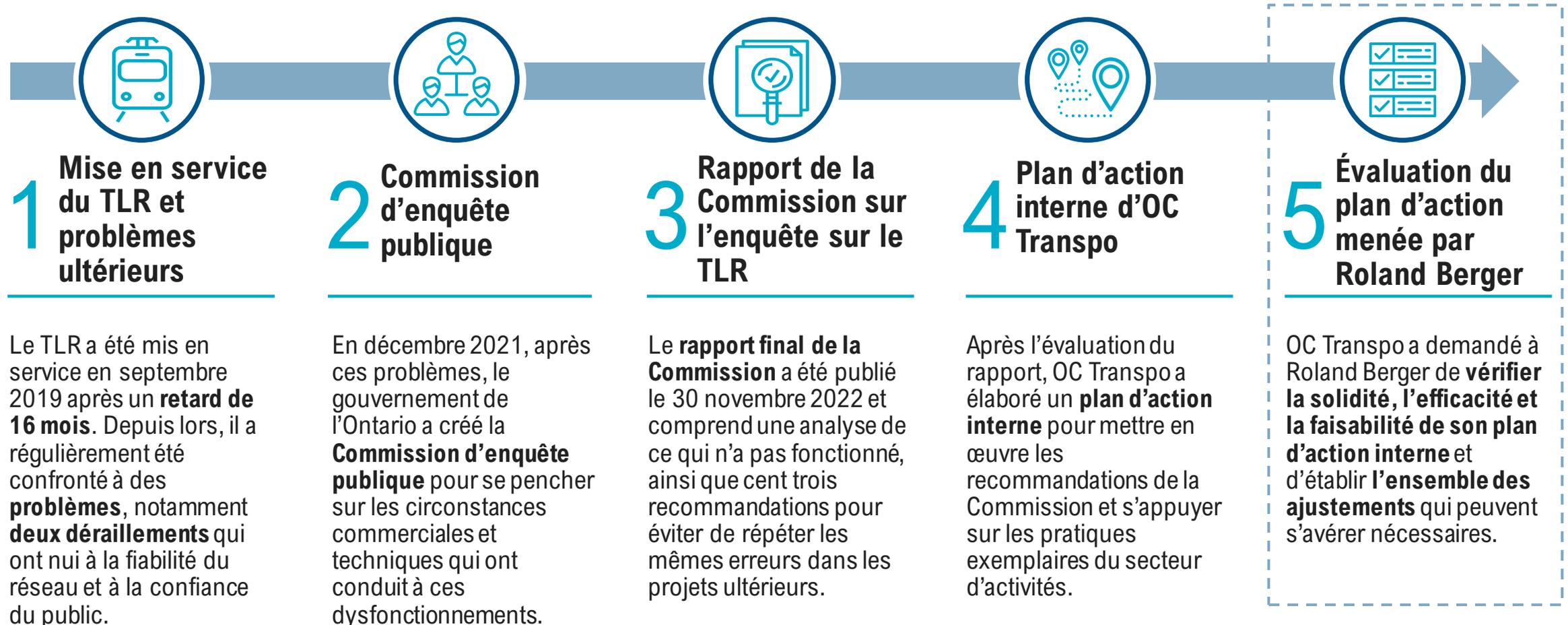


Gouvernements / ONG



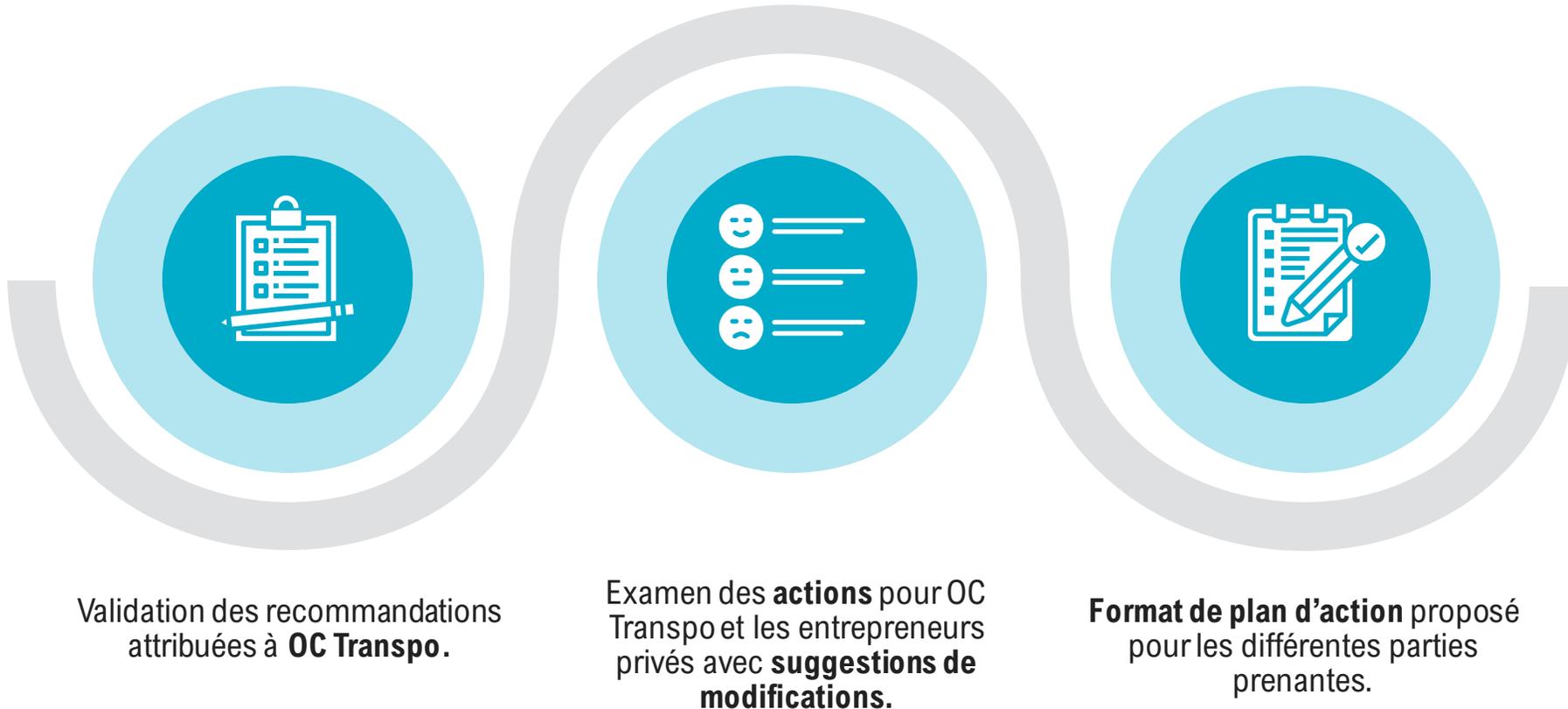
OC Transpo a élaboré un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations du rapport d'enquête publique sur le TLRO et a demandé à un partenaire indépendant de l'évaluer.

Contexte du projet



Notre équipe a validé et défini les recommandations du rapport d'enquête publique, examiné les actions proposées et évalué le format du plan d'action.

Processus d'évaluation



Notre évaluation s'est appuyée sur les pratiques exemplaires tirées d'une série de partenariats entre le secteur public et le secteur privé, dont huit projets liés aux transports en commun et deux autres projets.

Aperçu des études de cas faisant partie de l'analyse comparative

Projets de transport en commun



Autres projets



Nous avons utilisé un cadre d'action SMART pour évaluer chaque action individuelle proposée et garantir la facilité de mise en œuvre et les résultats finaux.

Cadre d'action SMART

Spécifique

- L'action est-elle bien définie?
- Que faut-il accomplir?
- Qui sera impliqué?
- Où l'action aura-t-elle lieu?
- Pourquoi voulons-nous mener cette action?
- Pourquoi cette action est-elle importante?

Mesurable

- Comment saurai-je que les objectifs ont été atteints?
- Quelle est l'ampleur du changement à réaliser?
- Combien de réalisations ou d'actions seront nécessaires?

Atteignable

- Comment puis-je accomplir cette action?
- Ai-je ou puis-je obtenir les ressources nécessaires pour mener à bien cette action?
- L'action est-elle raisonnablement ambitieuse (c'est-à-dire qu'elle n'est ni hors de portée, ni trop facile)?
- Les actions que je prévois d'entreprendre ont-elles des chances de réussir?

Réaliste

- Est-ce une action intéressante à viser?
- L'action correspond-elle à la recommandation?
- Cette action est-elle utile à l'organisation et à ses partenaires?
- Cela risquerait-il de retarder ou d'empêcher l'organisation de mener à bien une action plus importante?
- Est-ce le bon moment?
- Cette action correspond-elle à nos autres efforts/besoins?

Temporellement défini

- Quelle est la date limite pour mener à bien cette action?
- Quand dois-je commencer à agir?
- Que peut faire l'organisation aujourd'hui?

La définition d'un cadre d'action SMART améliore la capacité d'OC Transpo à mener à bien les actions et à atteindre ses objectifs, tout en donnant aux parties prenantes l'assurance que le plan d'action est solide et réaliste.

Dans l'ensemble, le plan d'action interne a été évalué comme étant solide et réalisable.

Évaluation du plan d'action

Évaluation menée par Roland Berger

- Le plan d'action d'OC Transpo en réponse à l'enquête publique est **solide, exhaustif** et très **pertinent** par rapport aux recommandations du rapport d'enquête publique.
- Roland Berger est convaincu de la capacité d'OC Transpo à **mettre en œuvre les recommandations** et de la **portée positive** de ces actions sur l'Étape 2 et les autres projets d'infrastructure à venir.



Dans le cadre de l'évaluation du plan d'action, Roland Berger considère que :

40/40

Les actions sont pleinement en mesure d'être mises en œuvre avec succès dans les projets TLRO1 et TLRO2.

11/40

Les actions sont en cours de consolidation pour assurer une mise en œuvre réussie au-delà du projet de TLRO.

La réussite de ces actions dépendra des éléments suivants :

- 1 Une hiérarchisation claire et un échelonnement de ces actions dans le temps.
- 2 La disponibilité de ressources humaines et financières pour mettre en œuvre ces actions.
- 3 Un accès aux capacités et aux compétences nécessaires pour chaque action.

Roland Berger a également fourni à OC Transpo un plan de communication pour son plan d'action destiné aux différentes parties prenantes.

Publics visés par le plan d'action et critères de présentation

Conseil municipal



Gouvernement



Équipes de clients



Public et médias



Objectif



- Fournir à la Ville des pistes d'action pour améliorer la supervision et la réalisation des projets à venir.

Objectif



- S'assurer que les recommandations sont prises en compte et partager le plan d'action pour d'autres projets en Ontario.

Objectif



- Veiller à ce que les enseignements tirés et les nouvelles pratiques exemplaires soient bien compris par les équipes de clients et les superviseurs directement et indirectement concernés.

Objectif



- Renforcer la réputation et assurer l'établissement de la confiance et de la transparence entre le client et le public.

Prochaines étapes

- Le rapport, le plan d'action et cette présentation seront publiés sur Ottawa.ca dans le courant de la journée.
- Le rapport et le plan d'action seront examinés lors de la réunion du Sous-comité du train léger le vendredi 28 avril, y compris les éventuelles délégations publiques.
- L'avancement des recommandations de l'enquête publique sera mis à jour et rendu public via ottawa.ca et octranspo.com.
- Au moins deux mises à jour officielles seront fournies au Sous-comité du train léger en septembre et en décembre 2023 et les mises à jour importantes seront communiquées au Conseil dès que possible.
- Toutes les recommandations devraient être achevées ou en cours d'ici la fin de 2023.
- Poursuite de la collaboration avec nos partenaires pour améliorer le service de train léger.

« Le public doit pouvoir avoir la certitude que le gouvernement prend des décisions fondées sur des renseignements complets, exacts et opportuns. S'en tenir à moins risquerait de miner la confiance du public. Ces recommandations visent à garantir que les décideurs gouvernementaux disposent des renseignements dont ils ont besoin pour superviser la réalisation de projets d'infrastructure complexes ».

– L'honorable William Hourigan, commissaire