

Subject: Action Plan – Response to OLRT Public Inquiry Recommendations

File Number: ACS2023-TSD-TS-0003

Report to Light Rail Sub-Committee on 28 avril 2023

and Council 10 mai 2023

**Submitted on April 19, 2023 by Renée Amilcar, General Manager, Transit Services
Department**

Contact Person: Renée Amilcar, General Manager, Transit Services Department

(613) 580-2424 ext. 52111, renée.amilcar@ottawa.ca

Ward: Citywide

**Objet : Plan d'action – Réponse aux recommandations de l'enquête
publique sur le TLRO**

Dossier : ACS2023-TSD-TS-0003

**Rapport au: Sous-comité du train léger le 28 avril 2023
et au Conseil le 10 mai 2023**

**Soumis le 19 avril 2023 par Renée Amilcar, Directrice générale, Services de
transport en commun**

**Personne-ressource : Renée Amilcar, directrice générale, Services du transport
en commun**

(613) 580-2424 poste 52111, renée.amilcar@ottawa.ca

Quartier : à l'échelle de la Ville

REPORT RECOMMENDATIONS

- 1. That the Light Rail Sub-Committee receive the Ottawa Light Rail Transit Public Inquiry's final report and recommendations, attached as Document 1 to this report, for information; and**
- 2. That the Light Rail Sub-Committee recommend that Council approve the City's Action Plan to respond to the recommendations of the Public Inquiry that lie within the City's jurisdiction.**

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

- 1. Que le Sous-comité du train léger prenne connaissance à titre informatif du rapport final d'enquête publique sur le train léger sur rail d'Ottawa (TLRO) et des recommandations en découlant qui sont joints au présent rapport à titre de Document 1;**
- 2. Que le Sous-comité du train léger recommande au Conseil d'approuver le plan d'action de la Ville pour répondre aux recommandations de la Commission d'enquête publique qui relèvent de son champ de compétences.**

RÉSUMÉ

La Ville d'Ottawa a octroyé au Groupe de transport Rideau (GTR), un consortium d'entreprises internationales, un contrat à prix fixe de 2,1 milliards de dollars pour la conception, la construction et l'entretien sur 30 ans du système de train léger sur rail (TLR) d'Ottawa. La Ligne 1 de l'O-Train est entrée en service le 14 septembre 2019.

Peu de temps après, des problèmes sont survenus dans divers secteurs des opérations de la Ligne 1, ce qui a entraîné des fermetures prolongées du TLR, une piètre fiabilité globale du service de transport en commun et une perte de crédibilité d'OC Transpo. OC Transpo a continuellement travaillé avec le GTR pour résoudre ces problèmes techniques. Toutefois, à l'été 2021, les problèmes se sont aggravés, deux déraillements distincts ont eu lieu et le système du TLR a été fermé durant plusieurs semaines.

En raison de ces défaillances, la Ville a remis un Avis de défaut au GTR le 24 septembre 2021, qui s'ajoutait à celui qu'elle avait remis au GTR le 10 mars 2020.

Le 17 novembre 2021, la ministre des Transports Caroline Mulroney a annoncé que le gouvernement de l'Ontario lancerait une enquête publique sur l'Étape 1 du système de train léger sur rail d'Ottawa.

En réponse, la Ville a immédiatement mis sur pied une équipe d'enquête publique qui a embauché des conseillers juridiques externes, rassemblé des documents et préparé des soumissions. La Commission d'enquête publique sur le TLR d'Ottawa a reçu plus d'un million de documents, entendu les témoignages de 35 personnes ou comités et réuni un comité pour discuter des partenariats publics-privés. La date limite accordée aux parties pour soumettre leurs observations finales écrites était le 12 août 2022.

Le commissaire chargé de l'enquête publique sur le TLRO a publié son rapport final le

30 novembre 2022, qui comptait 103 recommandations. Lors de la réunion du Conseil municipal tenue le 7 décembre 2022, on a demandé au personnel de définir et d'élaborer un plan d'action pour évaluer les recommandations, y répondre et en faire le suivi.

En date du 17 avril 2023, la Ville d'Ottawa a appliqué ou intégré à ses politiques révisées, 36 des 103 recommandations, qui seront prises en compte pour les projets à venir.

La Ville d'Ottawa reconnaît l'importance de suivre les recommandations découlant de l'enquête publique. Ces recommandations lui apportent un point de vue externe sur le projet de TLR, ainsi que des connaissances sur la manière dont d'autres projets majeurs sont planifiés, développés et concrétisés. La Ville s'est engagée à prendre en considération toutes les recommandations qui relèvent de sa compétence, et un grand nombre d'entre elles sont déjà appliquées ou en cours d'application.

L'enquête a reconnu que la Ville a déjà pris des mesures concrètes et construit une base valable sur laquelle appliquer les recommandations. La Ville a pris l'engagement d'améliorer la fiabilité et d'assurer la sécurité de la Ligne 1 de l'O-Train, ainsi que de se préparer aux futurs prolongements en mettant à profit les leçons apprises dans la réalisation des prochains projets d'infrastructure majeurs.

La Ville collabore encore avec le GTR pour améliorer la fiabilité du service ferroviaire et pour assurer la sécurité du système, et elle répondra à chaque recommandation individuellement, au moyen d'un plan d'action (Pièce 3).

Le présent rapport complète la Mise à jour – Enquête publique sur le réseau de transport en commun par train léger sur rail d'Ottawa et prochaines étapes recommandées (ACS2022-CMR-OCM-0001), qui a été approuvée par le Conseil le 9 novembre 2022. Ce rapport détaillait le travail réalisé par le personnel de la Ville en lien avec l'enquête publique, notamment les coûts pour la Ville, et formulait des recommandations au Conseil sur différentes questions, y compris la gestion des dossiers, et suggérait un processus qui faciliterait l'examen du rapport final du commissaire.

Dans ce rapport (en particulier à la recommandation 3), le Conseil demandait au personnel de :

« inclure les recommandations préliminaires du présent rapport dans le rapport complémentaire du personnel qui accompagnera le rapport final de l'Enquête

publique sur le TLRO, après les avoir peaufinées au besoin, pour que puisse être envisagée leur application parallèlement à celle des recommandations qui figureront dans le rapport final de l'Enquête publique sur le TLRO. »

Au moyen du présent rapport, les Services de transport en commun, en tant que direction générale responsable, fournissent une mise à jour au Sous-comité du train léger sur l'état de la mise en œuvre des 103 recommandations formulées dans le rapport de l'enquête publique sur le train léger sur rail d'Ottawa. Quand le Conseil aura approuvé la réponse de la Ville aux recommandations, le plan d'action sera publié sur le site octranspo.com, puis mis à jour au besoin jusqu'à ce que toutes les recommandations aient été appliquées. On prévoit que chacune des 103 recommandations sera appliquée, ou que sa mise en œuvre sera suffisamment avancée, pour qu'on puisse fournir un compte rendu au Conseil d'ici la fin de 2023 afin de mettre fin au plan d'action.

Même si les Services de transport en commun sont responsables de ce plan d'action, il s'agit d'un projet à l'échelle de la Ville auquel participe du personnel de nombreuses directions générales, notamment le Bureau du greffier municipal, la Direction générale des services d'infrastructure et d'eau, et la Direction générale des finances et des services organisationnels.

Prochaines étapes

Le rapport Mise à jour – Enquête publique sur le réseau de transport en commun par train léger sur rail d'Ottawa et prochaines étapes recommandées, qui a été présenté au Conseil le 9 novembre 2022, contenait sept recommandations préliminaires visant à améliorer les prochains projets d'infrastructure à grande échelle, dont le TLR. Ces recommandations tenaient compte des leçons apprises précédemment, de l'analyse par le personnel des audiences de la Commission et des déclarations finales de la Ville. Après avoir passé en revue les sept recommandations, le personnel s'est assuré qu'elles sont intégrées aux recommandations découlant de l'enquête publique et qu'elles seront appliquées, soit au moyen du plan d'action, soit au moyen de recommandations adressées à la Province de l'Ontario afin qu'elle y donne suite.

Dans le cadre de la réponse de la Ville au processus d'enquête publique, un plan de gestion des documents a été défini afin de couvrir par écrit l'approche et les processus en matière de gestion des documents mis en place par l'équipe de réponse, ainsi que la stratégie de gestion des documents à long terme relative aux documents connexes.

Au moyen du rapport Examen de la structure de gestion publique du Conseil municipal

pour 2022-2026 (ACS2022-OCC-GEN-0030) qui a été approuvé par le Conseil, la Politique sur la reddition de comptes et la transparence de la Ville a été examinée et modifiée afin que soit défini clairement ce à quoi peuvent s'attendre le personnel, le Conseil et le public concernant le partage de l'information.

À la suite du dépôt du rapport de gouvernance, on a mis sur pied le Sous-comité du train léger et un organisme consultatif sur le transport en commun. Ces deux entités favoriseront une plus grande participation du public et amélioreront la transparence.

La Direction générale des finances et des services organisationnels examine actuellement la Politique sur les analyses de rentabilité et la gestion de projets, dans le cadre du cycle d'examen des politiques planifié. Au cours de l'examen, le personnel de cette direction analysera les points suivants :

- les leçons apprises et toute recommandation finale découlant de l'enquête publique sur le TLRO liée à la gestion de projets, notamment à la gouvernance et aux communications internes pour les grands projets;
- l'introduction de mesures de hiérarchisation et de contrôle pour les projets;
- la possibilité de créer, au sein de la Ville, un bureau de la gestion des projets organisationnels indépendant, qui assurerait la surveillance et le respect des pratiques de gestion de projet;
- les critères qui serviraient à déterminer quand mener un examen indépendant pendant un projet.

Les Services de l'approvisionnement mettront à jour la Politique sur les partenariats public-privé et le Manuel de l'approvisionnement pour élargir et clarifier les responsabilités du personnel en matière de règlement des différends, de gestion de la complexité des projets et du respect de l'alignement des opérations avec les priorités du projet conformément aux recommandations du commissaire.

Prochaines étapes touchant le transport en commun

Conformément à ce qui a été présenté au Conseil le 27 janvier 2023, la Ville d'Ottawa et le GTR ont conclu une entente de règlement qui résout plusieurs problèmes et qui rétablit la relation afin que les parties se concentrent sur la prestation d'un service de transport en commun sûr et fiable à la population d'Ottawa. La Ville et le GTR continueront d'aller de l'avant avec l'objectif d'améliorer leur collaboration et leur partenariat. Comme le précise le plan d'action (Pièce 3), cette entente de règlement

répond à certaines recommandations présentées dans le rapport d'enquête publique sur le TLRO.

En tenant compte des analyses des leçons apprises précédemment, des examens réalisés par des tiers, de la surveillance externe et de consultations auprès de spécialistes internationaux du transport ferroviaire léger, des améliorations ont été apportées à l'Étape 2 du modèle du TLR : conception, approvisionnement, construction, gestion des contrats, etc.

Au cours de l'élaboration du présent rapport, le personnel a, parmi d'autres tâches, coordonné un examen du plan d'action par un tiers afin d'offrir un point de vue indépendant et d'assurer la robustesse du plan. Cet examen a été mené par Roland Berger Inc.

L'objectif des Services de transport en commun est d'offrir un système de train léger sur rail, sûr et fiable, sur lequel les clients peuvent compter et dont les résidents peuvent être fiers. Les recommandations découlant de l'enquête publique sur le TLRO constituent un pas important vers l'avant et s'inscrivent dans le processus continu visant à bâtir un excellent système de transport en commun à Ottawa.

CONTEXTE

Le 19 décembre 2012, le Conseil municipal déléguait au personnel de la Ville le pouvoir de négocier et de mettre en œuvre une entente de projet sur l'Étape 1 du TLRO avec le Groupe de transport Rideau (GTR). Le contrat consistait en un partenariat public-privé en vertu duquel il revenait au GTR de concevoir et de construire le réseau, ainsi que d'en assurer l'entretien sur 30 ans. Le 12 février 2013, la Ville a signé l'entente de projet conclue avec le GTR et la construction a commencé en avril 2013.

Après plusieurs retards de construction et d'exécution, la Ligne 1 de l'O-Train a été mise en service le 14 septembre 2019.

Les clients ont éprouvé de nombreuses difficultés post-lancement et presque immédiatement après la fin du service d'autobus parallèle. Les problèmes liés aux véhicules, à l'infrastructure et à la technologie ont persisté culminant avec deux déraillements en août et en septembre 2021.

En raison de points de défaillance cumulés à cause des déraillements, la Ville a remis un avis de défaut au GTR le 24 septembre 2021. Cet avis s'ajoutait à l'avis de défaut remis le 10 mars 2020 attribuable également à des points de défaillance.

Compte tenu des problèmes opérationnels persistants reliés à l'Étape 1 du TLRO, notamment deux déraillements, le gouvernement de l'Ontario a demandé la tenue d'une enquête publique. La Commission d'enquête publique a été mise sur pied le 16 décembre 2021 et l'honorable juge William Hourigan en a été nommé le commissaire. Le mandat de la Commission était « d'enquêter sur les circonstances commerciales et techniques qui ont mené aux pannes et aux déraillements du train léger sur rail d'Ottawa durant la première étape du projet ». La Commission d'enquête devait également formuler des recommandations pour « aider à éviter que ces problèmes surviennent à nouveau » dans de prochains projets d'infrastructure de grande envergure.

En réponse, la Ville a mis sur pied une équipe chargée de répondre aux demandes de renseignements du commissaire, une équipe dirigée par le Bureau du directeur général, en coordination avec l'avocat général de la Ville. Formée de sept personnes, l'équipe comptait du personnel provenant des Services juridiques, de la Gestion de l'information, des Finances, du Bureau du greffier municipal et des Services de la technologie de l'information, ainsi qu'un agent de liaison de la Direction générale des services de transport en commun.

La Commission a reçu plus d'un million de documents, elle a entendu les témoignages de 35 personnes et comités dans le cadre d'audiences publiques et elle a réuni un comité d'experts sur les partenariats publics-privés. La Ville a collaboré de façon pleine et entière avec la Commission d'enquête publique. Elle a remis plus de 500 000 documents au commissaire et treize témoins de la Ville ont participé aux audiences publiques.

Le 15 août 2022, lorsque les observations finales de la Ville ont été remises au Conseil, le personnel a indiqué au Conseil avoir dégagé des leçons de sa participation à l'enquête publique et l'a informé qu'il préparait un rapport sur une démarche recommandée pour faciliter l'examen du rapport final de la Commission.

Le 9 novembre 2022, le Conseil a approuvé le rapport intitulé « Mise à jour – Enquête publique sur le réseau de transport en commun par train léger sur rail d'Ottawa et prochaines étapes recommandées » (ACS2022-CMR-OCM-0001). Ce rapport détaillait le travail réalisé par le personnel de la Ville en lien avec l'enquête publique, notamment les coûts pour la Ville, et on y formulait des recommandations pour le Conseil entourant différentes questions, dont la gestion des dossiers. On y proposait également une démarche pour faciliter l'examen du rapport final de la Commission.

Aux termes de ce rapport (plus précisément suivant la recommandation 3), le Conseil a demandé au personnel :

« D’inclure les recommandations préliminaires du présent rapport dans le rapport complémentaire du personnel qui accompagnera le Rapport final d’enquête publique sur le TLRO, après les avoir peaufinées au besoin, pour que puisse être envisagée leur application parallèlement à celle des recommandations qui figureront dans le rapport final d’enquête publique sur le TLRO. »

Le commissaire chargé de l’enquête publique sur le TLRO a publié un rapport final (document 1) le 30 novembre 2022 contenant 103 recommandations. À la réunion du Conseil municipal du 7 décembre 2022, le personnel a été chargé de concevoir et d’élaborer un plan d’action pour analyser les recommandations, y répondre et en faire le suivi.

Le 16 février 2023, le Sous-comité du train léger, nouvellement créé, s’est réuni pour une première fois afin de définir et d’approuver son mandat et de recevoir un rapport verbal sur l’état d’avancement des recommandations et sur les prochaines étapes. Le mandat du Sous-comité, qui a été approuvé subséquentement le 22 février 2022 par le Conseil, comportait les éléments suivants :

2. Recevoir des mises à jour préparées par le personnel et d’autres experts-conseils pertinents sur des questions découlant de l’enquête publique sur le TLRO, incluant :
 - a. rendre compte des mesures de suivi mises en œuvre par la Ville en réponse aux recommandations de la Commission d’enquête publique sur le TLRO.

Le présent rapport complète celui du 9 novembre et fait le point sur le travail réalisé depuis son approbation. On y décrit également les améliorations apportées aux recommandations préliminaires et au plan d’action de la Ville pour répondre aux recommandations préliminaires du rapport du 9 novembre et aux 103 recommandations de l’enquête publique et pour en faire le suivi. Étant donné que la majorité des recommandations de la Commission d’enquête publique ont une incidence sur l’O-Train ou sur l’Étape 2 du TLRO, la Direction générale des services de transport en commun est chargée de l’élaboration du plan d’action de la Ville, en consultation avec d’autres directions générales, notamment Finances et services organisationnels, le Bureau du greffier municipal et les Services d’infrastructure et d’eau.

ANALYSE

Le 16 décembre 2021, la Province de l'Ontario a demandé une enquête publique afin d'examiner les problèmes opérationnels persistants reliés à l'Étape 1 du réseau de transport en commun par train léger d'Ottawa. Le réseau avait éprouvé de nombreuses difficultés peu après son entrée en service, culminant avec deux déraillements en août et en septembre 2021.

L'honorable juge William Hourigan a été nommé à titre de commissaire de la Commission d'enquête publique et chargé « d'enquêter sur les circonstances commerciales et techniques qui ont mené aux pannes et aux déraillements du train léger sur rail d'Ottawa durant la première étape du projet ».

Les 103 recommandations formulées dans le rapport d'enquête publique sur le TLRO portent directement sur l'Étape 2 du TLR ainsi que sur des questions d'ordre général reliées à des projets d'infrastructure publics. En ce qui concerne plus précisément le TLR, les recommandations traitent de plusieurs aspects, notamment les modèles d'approvisionnement, les dispositions contractuelles et l'entente de projet, la conception du réseau, les tests, la mise en service et le calendrier d'achèvement substantiel des travaux.

En outre, le rapport contient un certain nombre de recommandations sur les relations entre (1) la Ville et le GTR (2) le personnel et le Conseil municipal et (3) la Ville, le GTR et le public, et sur la gouvernance en général. Il contient également des recommandations visant les gouvernements fédéral et provincial.

Le 30 novembre 2022, le maire Sutcliffe s'est engagé à ce que la Ville élabore un plan d'action pour donner suite aux 103 recommandations du rapport d'enquête. La Ville d'Ottawa, et plus précisément la Direction générale des services de transport en commun, prend acte des constats de l'enquête publique et entreprend de donner suite aux recommandations aussi rigoureusement et rapidement que possible. Dans le cadre du long processus visant à regagner la confiance des résidents d'Ottawa, la Ville s'engage à prendre des mesures claires, transparentes et concrètes pour exécuter le plan d'action (document 3). Comme il est indiqué dans le plan d'action, la Ville a déjà mis en place des procédures et des initiatives, dont certaines ont été mises en œuvre avant le lancement de l'enquête publique.

La Direction générale des services de transport en commun a été désignée pour produire le rapport de la Ville, qui inclura le plan d'action. La démarche sera transparente et fera en sorte que le personnel municipal soit tenu responsable envers le

Conseil et le public.

1. LE POINT SUR LE TRAVAIL RECOMMANDÉ DANS LE RAPPORT MUNICIPAL DU 9 NOVEMBRE

Dans le rapport intitulé Mise à jour – Enquête publique sur le réseau de transport en commun par train léger sur rail d’Ottawa et prochaines étapes recommandées, le personnel était chargé d’agir immédiatement sur le plan de la gestion de l’information et il devait mettre à jour la Politique sur les analyses de rentabilisation et la gestion de projets de la Ville et son Cadre de gestion des projets afin d’y intégrer les leçons préliminaires tirées de la Commission d’enquête publique. Et il devait prendre d’autres mesures une fois le rapport final du commissaire déposé.

Améliorations de la gestion de l’information

Dans la réponse de la Ville à la Commission d’enquête publique, un plan de gestion des dossiers a été établi afin de documenter (1) l’approche de gestion des dossiers et les procédures mises en œuvre par l’équipe chargée de répondre aux recommandations du commissaire et (2) la stratégie de gestion à long terme de dossiers connexes.

Les dossiers liés à la réponse de la Ville à la Commission d’enquête seront conservés en permanence pour les raisons suivantes :

- Cette enquête est la première dans l’histoire de la Ville et les dossiers de la réponse de la Ville ont une valeur patrimoniale.
- Les dossiers ont une valeur commerciale durable. L’approche de gestion des dossiers a par ailleurs été utilisée comme modèle pour l’enquête publique de la Commission fédérale sur l’état d’urgence et elle pourra être utilisée à nouveau pour de futurs examens/enquêtes de nature similaire.
- Les dossiers des Étapes du projet de TLRO sont classés secondaires T13, T15 et T16 selon le Plan de classification des dossiers de la Ville (PCDV). Leur période de rétention active est de dix ans, leur période de rétention inactive est de trente ans et en dernier lieu, et ils ont la disposition finale : Permanent - envoyé aux archives de la Ville. La période de rétention des dossiers liés à l’enquête devrait être la même.

L'examen de la structure de gestion publique du Conseil municipal de 2022-2026, approuvé par le Conseil (ACS2022-OCC-GEN-0030), se penchait entre autres choses sur les politiques reliées à la gestion de l'information et à la transparence. Les mises à jour qui en ont découlé auront une incidence positive sur l'Étape 2 du TLR et sur d'autres grands projets d'infrastructure. Le rapport recommande entre autres choses de :

- Demander au greffier municipal d'entreprendre ce qui suit en ce qui concerne la modification de la Politique de gestion des dossiers et des politiques, procédures et pratiques correspondantes, et de fournir des mises à jour dans le rapport d'examen de la structure de gestion publique 2022-2026 sur l'approche que le greffier adoptera pour :
 - a. Établir un processus pour élaborer des mesures visant à garantir que la gestion de l'information et la divulgation courante et active sont prises en compte au début, pendant et à la fin de tous les grands projets de la Ville, grâce à des mesures telles qu'une architecture de gestion des documents propre au projet, la formation du personnel, des obligations et des responsabilités claires en matière de tenue de dossiers et de divulgation publique lorsqu'il est fait appel à des entrepreneurs externes, et l'accès à une ressource spécialisée en gestion de l'information, comme le décrit le présent rapport;
 - b. Consulter le Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario et travailler avec les Services de technologie de l'information dans le cadre d'un processus visant à établir des lignes directrices et des processus clairs en ce qui concerne les documents temporaires, y compris les documents éphémères créés sur les plateformes de messagerie instantanée et de médias sociaux liés aux affaires de la Ville, tant pour le personnel que pour les représentants élus, et sur les appareils et comptes personnels et corporatifs, comme le décrit dans le présent rapport.

La Politique sur la reddition de comptes et la transparence de la Ville a été examinée et modifiée afin que soit défini clairement ce à quoi peuvent s'attendre le personnel, le Conseil et le public concernant le partage de l'information.

Transparence – Le principe selon lequel la Ville mène ses affaires de façon accessible, claire et visible et permettant au public d'examiner ses activités, ce qui inspire la confiance dans l'organisation et améliore la prestation des services.

Comme il est indiqué dans le Rapport sur l'examen de la gestion publique, le greffier municipal entend faire le point sur les recommandations de l'enquête qui restent à traiter dans le rapport annuel du Bureau du greffier municipal, qui doit être remis au Comité des finances et des services organisationnel au T2 2023. Le greffier municipal prévoit aussi présenter une Politique de gestion des dossiers des représentants élus. Cette politique établira des lignes directrices relatives (1) aux exigences de tenue de dossiers, incluant les dossiers des membres du Conseil jugés transitoires et officiels (2) à l'application de la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* aux dossiers des membres et (3) aux procédures de destruction de dossiers à la fin du mandat d'un membre.

L'examen de la gestion publique a également mené à la création du Sous-comité du train léger et d'un organisme consultatif sur le transport en commun. Ces deux entités favoriseront une plus grande participation du public et une plus grande transparence.

Améliorations apportées à la Politique sur les analyses de rentabilisation et la gestion de projets et sur le Cadre de gestion de projets

La Ville a lancé son Cadre de gestion de projets et de programmes et sa Politique sur les analyses de rentabilisation en 2013. Ces initiatives ont été mises à jour et combinées en 2027 pour former la Politique sur les analyses de rentabilisation et la gestion de projets. Cette politique vise à :

- Établir des objectifs de projets précis à l'intérieur d'un cadre de responsabilisation.
- Exécuter des projets à temps et dans les limites d'un budget.
- Améliorer la prise de décision dans une optique de reddition de comptes et de transparence.

Cela étant, la politique garantit une application commune et uniforme des principes et des pratiques de gestion de projets pour tous les projets dirigés par la Ville, y compris les projets réalisés dans le cadre d'ententes contractuelles.

La structure de gouvernance de la gestion de projets se trouve renforcée par la Politique de gestion des risques de l'entreprise (2010, mise à jour en 2022). Ces politiques et ces cadres éclairent les processus décisionnels fondés sur des risques et sont alignés sur les pratiques exemplaires mondialement reconnues du Project

Management Institute (PMI) et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). On peut utiliser tout au long du cycle de vie d'un projet les modèles du PMI et de l'ISO.

La Direction générale des finances et des services organisationnels (DGFSO) examine présentement la Politique sur les analyses de rentabilisation et la gestion de projets dans le cadre d'un cycle d'examen planifié des politiques. Pour cet examen, le personnel de la DGFSO tiendra compte de ce qui suit :

- Les leçons apprises et toute recommandation finale de l'Enquête publique sur le TLRO portant sur la gestion de projets, notamment la gouvernance et les communications internes de grands projets;
- Les mesures de hiérarchisation et de contrôle dans les projets;
- La possibilité de créer un bureau indépendant de gestion des projets d'entreprise au sein de la Ville qui assurerait la surveillance et le respect des pratiques de gestion des projets;
- Les critères pour déterminer à quel moment mener un examen indépendant pendant un projet.

En ce qui concerne la gestion des projets d'entreprise, quelques grands projets impliquant plusieurs directions générales sont dirigés à l'échelle des entreprises, tandis que d'autres sont exécutés par des directions générales en particulier sous la gouvernance d'un bureau de gestion de projets d'entreprise et assujettis aux pratiques propres aux industries concernées.

Bien qu'il existe certaines orientations stratégiques officielles à l'échelle des entreprises, la hiérarchisation et le contrôle des projets se font dans un contexte de techniques de réalisation propres au secteur (p. ex., les projets d'infrastructure et de construction, de TI et d'informatique) en assurant que les étapes déterminantes sont franchies et les approbations obtenues avant de passer à une prochaine étape.

Le personnel de la DGFSO, en consultation avec les intervenants internes chargés de la gestion de projets, analysera ces recommandations et réalisera une analyse contextuelle des principales pratiques de gestion de projets en vigueur dans d'autres municipalités ontariennes et au sein du gouvernement fédéral.

Des propositions pour modifier la Politique sur les analyses de rentabilité et la gestion de projets et le Cadre de gestion de projets seront présentées au Comité des finances et des services organisationnels et au Conseil aux fins d'examen et d'approbation

lorsqu'elles seront parachevées; on s'attend à ce que cet exercice soit terminé au T4 2023.

2. RECOMMANDATIONS PRÉLIMINAIRES FORMULÉES DANS LE RAPPORT MUNICIPAL DU 9 NOVEMBRE

Le rapport Mise à jour – Enquête publique sur le réseau de transport en commun par train léger sur rail d'Ottawa et prochaines étapes recommandées, qui a été présenté au Conseil le 9 novembre 2022, contenait sept recommandations préliminaires visant à améliorer les prochains projets d'infrastructure à grande échelle, dont celui du TLR. Ces recommandations tenaient compte des leçons apprises précédemment, de l'analyse par le personnel des audiences de la Commission et des observations finales de la Ville.

Le Conseil a demandé au personnel d'étudier ces recommandations préliminaires à la lumière des constats de la Commission et de les améliorer au besoin. En vertu du plan d'action, la Direction générale des services de transport en commun surveillera l'état d'avancement de ces sept recommandations par rapport à l'ensemble des recommandations de la Commission d'enquête et rendra compte des progrès réalisés.

1. Accords de financement et partenariats

Les accords de financement provinciaux et fédéraux et les montants des contributions allouées aux projets devraient être adaptés pour refléter le budget du projet peaufiné pendant le processus d'approvisionnement au lieu d'être liés aux estimations des phases préliminaires de l'évaluation environnementale de manière à en traduire la complexité et afin de tenir compte des risques pendant l'approvisionnement et l'exécution.

Mise à jour - le travail entourant la mise en œuvre de cette recommandation sera surveillé et on en rendra compte dans le cadre du suivi de la recommandation 9 de l'Enquête publique sur le réseau de TLRO. La Commission d'enquête publique, dans les recommandations 10 et 11, demandait aux gouvernements fédéral et provincial d'examiner les modalités de contributions financières.

2. Pratiques d'approvisionnement exemplaires

La Ville d'Ottawa devrait écrire au gouvernement de l'Ontario pour demander que l'on évalue l'incidence des exigences de contenu canadien des véhicules légers sur rail sur les projets de transport en commun par train léger et que l'on détermine si cette politique a des conséquences imprévues sur la concurrence du marché et l'exécution

de projets en Ontario.

Mise à jour: Les recommandations 18 et 19 de l'Enquête publique demandaient au gouvernement de l'Ontario d'examiner sa politique de contenu canadien relatif à l'approvisionnement des véhicules de transport en commun et ses exigences en matière de contenu local. La Direction générale des services de transport en commun prend acte de ces recommandations et consultera le gouvernement de l'Ontario au sujet de ces exigences pour l'approvisionnement futur de véhicules de transport en commun.

3. Intégration des systèmes

Les prochaines ententes de projet devraient exiger des processus robustes, incluant l'utilisation des Normes européennes, afin de satisfaire les exigences d'ingénierie et d'intégration de systèmes pour des réseaux complexes de transport en commun par train léger.

Mise à jour: Le travail entourant la mise en œuvre de cette recommandation sera surveillé et on en rendra compte dans le cadre du suivi des recommandations 31, 50, 51, 52 et 64 de l'Enquête publique sur le TLRO.

4. Calendrier du projet

Les prochaines ententes de projet devront toutes contenir un calendrier de rattrapage fiable, même après l'allégation d'un incident causant un retard. Le fait de ne pas présenter un calendrier fiable, même s'il ne respecte pas les dates de réalisation initiales, devrait avoir des conséquences secondaires indiquées dans l'entente de projet.

Mise à jour : Les Services de l'approvisionnement mettront à jour la Politique sur les partenariats publics-privés et le Manuel de l'approvisionnement afin d'y intégrer les recommandations pertinentes du rapport.

5. Critères du rodage d'essai

Les prochaines ententes de projet devraient toutes définir clairement les critères d'échec et de réussite des rodages d'essai au début d'un projet afin d'assurer la clarté et l'applicabilité des résultats au moment de la mise en œuvre du projet. De plus, la durée de la période des rodages d'essai devrait être prolongée et devrait inclure une démonstration quantifiable de la fiabilité du réseau et des capacités d'entretien.

Mise à jour : Le travail entourant la mise en œuvre de cette recommandation sera surveillé et on en rendra compte dans le cadre des recommandations 33 à 37 de l'Enquête publique sur le TLRO.

6. Exigences en matière d'entretien

Les prochaines ententes de projet devraient toutes être très prescriptives pour les acteurs clés durant la période d'entretien et elles devraient inclure des rôles principaux, comme ceux du co-chef de la sécurité du projet, du directeur technique, du superviseur de la voie ferrée, et d'autres fonctions importantes reconnues pour être des pratiques exemplaires dans l'industrie en matière de dotation en personnel d'un réseau complexe de transport en commun par train léger.

Mise à jour : Les Services de l'approvisionnement mettront à jour la Politique sur les partenariats publics-privés et le Manuel de l'approvisionnement pour intégrer les recommandations pertinentes du rapport.

7. Gouvernance et surveillance

Les prochaines ententes de projet devraient toutes exiger qu'une tierce partie indépendante soit chargée de la surveillance la première année du programme d'entretien afin de (1) certifier les paiements mensuels (2) arbitrer les différends entre la société maître d'œuvre et le propriétaire relativement aux paiements mensuels accélérés et (3) rendre compte au Conseil et au public du rendement et des paiements.

Mise à jour : Les Services de l'approvisionnement mettront à jour la Politique sur les partenariats publics-privés et le Manuel de l'approvisionnement pour intégrer les recommandations pertinentes du rapport. En ce qui concerne l'ouverture de la Ligne Trillium plus tard cette année, une tierce partie chargée de la surveillance aidera le personnel à mettre en œuvre les mécanismes contractuels de l'entente de projet.

3. RÉPONSES AUX RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Conformément à ce qui a été présenté au Conseil le 27 janvier 2023, la Ville d'Ottawa et le GTR ont conclu une entente de règlement qui résout plusieurs problèmes et qui rétablit leur relation afin que les parties se concentrent sur la livraison d'un service de transport en commun sûr et fiable à la population d'Ottawa. Cette étape était cruciale pour appliquer les recommandations de la Commission d'enquête publique.

Un grand nombre des recommandations portaient sur la détérioration de la relation

entre la Ville et le GTR. Le commissaire était arrivé à la conclusion suivante : « En définitive, la relation entre la Ville et le GTR était conflictuelle à des étapes critiques de la construction et de l'entretien du TLRO1, ce qui a contribué aux problèmes du projet de TLRO1 ».

Le règlement résout plusieurs problèmes et permet de se concentrer sur la livraison d'un service de transport en commun sûr et fiable à la population d'Ottawa. Il prend appui sur le travail réalisé à ce jour afin d'améliorer le réseau et il reflète plusieurs des recommandations du rapport de la Commission.

Le règlement parachevait onze recommandations en réglant les problèmes suivants :

- La résolution de l'avis de défaut émis à la suite des déraillements du 8 août et du 19 septembre 2021 au moyen de la reconnaissance du défaut par le GTR et de la confirmation par la Ville de sa correction immédiate en vertu du plan rigoureux du GTR pour régler les problèmes ayant mené aux déraillements et en arriver à une résolution durable du problème de la boîte d'essieux. La Ville reconnaît le travail accompli par le GTR et continuera de suivre ses progrès.
- Le GTR s'est engagé à trouver une solution durable à ces problèmes pour toutes les voitures de train léger de la Ligne 1 de l'O-Train avant l'ouverture du prolongement vers l'est de l'Étape 2. De plus, le GTR a mis en œuvre, et continuera de mettre en œuvre, diverses mesures d'atténuation provisoires pour assurer la fiabilité de la Ligne 1 de l'O-Train.
- La Ville et le GTR ont réglé plusieurs différends relatifs au rendement du GTR et à l'administration du contrat par la Ville durant la phase d'entretien.

La Ville et le GTR coopèrent et collaborent depuis de nombreux mois à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre rigoureux et au règlement de différends relatifs au défaut et à l'entretien. Cette collaboration a été soulignée par le commissaire : « Malgré ce qui précède, il existe des raisons d'être optimistes, car les parties ont commencé à collaborer de manière plus efficace et la fiabilité du réseau montre certains signes d'amélioration ».

La Ville d'Ottawa a produit des rapports portant sur plus de dix leçons apprises et sur les examens des tierces parties afin d'améliorer la conception, l'approvisionnement et la construction de grands projets d'infrastructure. Aussi, le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville a réalisé trois vérifications sur diverses phases du projet de TLRO. Dans le cadre de l'élaboration du présent rapport, parmi d'autres tâches, le personnel a

coordonné l'examen par un tiers du plan d'action dans le but d'obtenir un point de vue indépendant et pour assurer la robustesse du plan. Cet examen a été réalisé par Roland Berger inc.

Il s'en est suivi des améliorations à l'actuel projet et au déploiement du prochain. Dans la foulée de ces examens et des recommandations de la Commission d'enquête publique sur le réseau de TLRO, les thèmes présentés ci-dessous sont alignés sur les recommandations du rapport de la Commission et sont un reflet de la situation actuelle.

Thème : Planification d'infrastructures complexes

Au moment de définir les objectifs de l'Étape 2 du TLR au cours de la phase d'approvisionnement, la Ville s'est efforcée de concilier les priorités du projet et sa spécificité à des spécifications fonctionnelles ouvertes afin que les soumissionnaires puissent contribuer de leur expertise et de leur expérience aux solutions retenues au final. La Ville s'est employée avec diligence à réunir des équipes chevronnées tant du côté du propriétaire que de celui des entreprises du secteur privé. De plus, des équipes d'examen indépendantes ont apporté leur soutien à différentes étapes du projet et y ont ajouté des leçons apprises et de l'expérience tirée d'autres projets.

Suivant les difficultés rencontrées au cours de l'Étape 1, la Ville a retenu les services de Mott-Macdonald pour examiner le réseau et ses systèmes d'un bout à l'autre et elle a engagé Transportation Research Associates (TRA) pour analyser le plan de remise en service après un déraillement. Pour l'Étape 2, la Ville a retenu les services d'une équipe externe (Systra et RATP Dev) avec de l'expérience en conception, en construction et en exploitation d'un tel réseau et lui a donné le mandat d'examiner le projet de la Ligne Trillium et de recenser de façon proactive les lacunes possibles auxquelles il fallait remédier. La Ville continuera de chercher des occasions d'évaluer et d'examiner objectivement le rendement du réseau avant sa mise en service commerciale.

En ce qui concerne les recommandations liées à la complexité, la Direction générale des services de transport en commun reconnaît qu'à l'avenir il faudra éviter d'introduire inutilement de la complexité dans de tels projets et voir à simplifier le travail. En considérant rétrospectivement l'Étape 1, il apparaît que certains volets du projet ont ajouté à sa complexité et ses coûts, ce qui aurait pu être évité. La Direction générale des services de transport en commun reconnaît que certaines exigences particulières, malgré la meilleure des intentions, ont pu avoir des conséquences imprévues sur le projet.

Pour ce qui est de simplifier les projets, dans le cas de l'Étape 2, nous avons l'avantage d'avoir en main une conception architecturale de base pour les stations ainsi qu'une

solution de base pour les principaux systèmes techniques, deux facteurs qui contribuent à simplifier globalement le processus de conception. Aussi, nous nous sommes inspirés d'un document de concept des opérations à mi-parcours de l'Étape 1 pour aider à orienter la conception et nous avons utilisé ce document dès le début de l'Étape 2. De plus, de nombreuses décisions conceptuelles relatives aux commodités des stations ou aux fonctions des systèmes ont été prises au cours de l'Étape 1. Elles ont été reproduites dans l'Étape 2 sous réserve de certaines modifications ou de leçons apprises. Pour ce qui est des leçons apprises, la conception du prolongement de la Ligne Trillium s'appuie sur vingt années d'expérience d'exploitation, et l'Étape 2 de la Ligne de la Confédération a misé sur les changements techniques, les améliorations et les ajustements opérationnels qui se sont produits au cours des trois dernières années de service.

Dans l'optique de simplifier les projets, l'industrie adopte de plus en plus une approche modulaire notamment pour les sous-stations électriques pour groupes motopropulseurs, les ponts et les structures de quais préfabriqués et les passerelles piétonnières. Dans le même ordre d'idées, la décision d'utiliser les véhicules Alstom Citadis pour l'Étape 2 de la Ligne de la Confédération, et même d'en accroître l'utilisation, avait pour but d'éviter d'ajouter à notre parc un deuxième type de véhicule et d'avoir à lancer une nouvelle chaîne de production. La fabrication des véhicules a été déplacée dans une nouvelle installation prévue à cette fin et nous croyons que cette consolidation est avantageuse pour le projet d'Ottawa et d'autres projets touchés en Ontario. Les véhicules ont encore des problèmes que nous tentons de régler et la Direction générale des services de transport en commun s'emploie à faire part de ces problèmes et des leçons apprises à ce jour à d'autres municipalités ontariennes pour aider à rehausser le rendement de tels projets.

Mesure prise : La direction de Services de transport en commun souscrit aux recommandations 1 à 5 et à la recommandation 7 qui portent sur l'établissement de priorités, l'estimation des coûts d'un projet, les biais cognitifs et les préjugés de l'unicité, la réduction de la complexité, l'accès à l'expertise pour l'exécution des projets et les avantages à long terme de développer les compétences.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit à la recommandation 6 et confirme que ce travail a été inclus dans l'Étape 2.

Thème : Élaboration des estimations

de coûts et des budgets de projets

Les attentes quant aux coûts définitifs d'un projet sont souvent le résultat d'estimations préliminaires faites à une première étape ou à l'étape préliminaire de la conception. Et les engagements financiers des autres ordres de gouvernement sont fréquemment attachés à ces estimations préliminaires plutôt qu'aux résultats de l'approvisionnement; or ces résultats reflètent plus exactement les coûts des travaux. La Direction générale des services de transport en commun souscrit aux recommandations de communiquer les estimations de coût au public et de faire preuve de souplesse dans l'estimation des coûts durant les phases de planification et d'approvisionnement.

L'enveloppe budgétaire de l'Étape 1 a augmenté de 15 millions de dollars en 2001 et le total au final est subordonné à des questions contractuelles qui demeurent en suspens. Pour l'Étape 2, le budget a été augmenté à l'attribution du contrat, car les soumissions étaient plus élevées que prévu; par ailleurs, le budget de l'Étape 2 a été augmenté à nouveau en 2022 d'un montant de 60 millions de dollars. Les augmentations de budget sont soumises à l'approbation du Conseil et il est possible que les besoins d'un projet évoluent de manière à répondre aux conditions du marché et à des modifications de portée.

Malgré l'augmentation des coûts engagés par la Ville pour le projet, l'aide financière des autres ordres de gouvernement n'a pas changé jusqu'ici. Afin de réussir ces types de mégaprojets et d'assurer leur succès à l'avenir, la Direction générale des services de transport en commun souscrit aux constats du rapport relativement à l'évaluation du niveau des contributions et à la souplesse des accords de financement pour répondre à l'évolution des conditions d'un projet et des coûts admissibles d'un projet.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit aux recommandations de 8 à 12 et elle collaborera avec les autres ordres de gouvernement à l'évaluation des ententes de financement en vue d'accroître la souplesse (1) du niveau de financement pour répondre à l'évolution des besoins d'un projet (2) des critères d'admissibilité des dépenses (3) du moment de déterminer les montants définitifs des contributions et plus généralement (4) sur le plan de l'administration des ententes de transferts de paiement.

Thème : Choix d'un modèle d'exécution de projet

Les modèles d'exécution des Étapes 1 et 2 du projet ont pris la forme d'un partenariat public-privé et ils ont été établis en fonction d'une analyse de rentabilisation qui répondait à un ensemble de propositions de valeur s'apparentant à celles des recommandations. La Direction générale des services de transport en commun aux recommandations qui

ont une valeur comparative et qui prônent un niveau de contrôle des projets ainsi que des critères d'évaluation. De plus, les avantages et les inconvénients des différents modèles d'exécution devraient être clairement présentés au moment de choisir celui qui sera retenu.

De plus, le modèle d'exécution devrait clairement prendre en compte les droits conférés aux créanciers du secteur privé eu égard aux prolongements possibles et à d'autres questions. À la connaissance de la Ville, l'Étape 2 est le premier projet linéaire proposant de prolonger de plus de trois fois la longueur de la ligne existante en cours de réalisation dans un modèle CCFE (conception, construction, financement et entretien). L'approvisionnement de l'Étape 2 a nécessité des transactions commerciales complexes afin de permettre ce prolongement et de respecter toute à la fois les caractéristiques principales de l'attribution initiale du contrat. Dans le cas d'infrastructures linéaires dont l'approvisionnement se fait par étapes, les droits des prêteurs ne devraient pas empêcher le prolongement d'une ligne en raison des coûts ou des droits de consentement.

Le modèle CCFE utilisé pour l'Étape 1 avait pour but de générer de la valeur en permettant au consortium d'optimiser les coûts entre la période de construction et la période d'entretien. Ce modèle se sert du risque d'une réduction de rendement durant la période d'entretien comme incitatif pour accroître la qualité de la conception et de la construction. Vraisemblablement, les incitatifs envisagés dans le cadre du modèle CCFE ne se sont pas entièrement concrétisés lorsque le projet a subi des retards. Le risque de retenues durant la période d'entretien a été éclipsé par l'incitatif d'un paiement d'achèvement. La discordance des incitatifs a été exacerbée par le régime de paiements par étapes franchies : les versements étaient intermittents et nuisaient au flux de trésorerie du consortium lorsque des retards survenaient. La méthode de paiement fondé sur la valeur acquise utilisée pour l'Étape 2 du TLR au lieu de la formule de paiement par étapes franchies réduira, sans pour autant les éliminer complètement, les contraintes de paiement advenant des retards.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit aux recommandations 13 à 16.

Les Services de l'approvisionnement mettront à jour la Politique sur les partenariats publics-privés et le Manuel de l'approvisionnement afin d'y intégrer les recommandations pertinentes du rapport.

La Politique sur les partenariats publics-privés de la Ville d'Ottawa (Politique sur les PPP) est une politique globale qui définit l'approche de la Ville pour évaluer et avoir

recours à la formule PPP pour des projets municipaux. La Politique sur les PPP et les Procédures administratives et Lignes directrices correspondantes définissent les exigences de haut niveau pour chacune des phases d'un projet PPP : Évaluation d'un projet PPP, lancement du projet, approvisionnement, mise en œuvre, gestion du contrat et surveillance continue.

La Politique sur les PPP a été mise à jour dernièrement pour refléter les pratiques exemplaires de l'industrie, les recommandations du vérificateur général contenues dans les rapports de vérification de la gestion du contrat Lansdowne (ACS2018-OAG-BVG-0008) et du processus d'approvisionnement de l'Étape 2 du réseau de transport en commun par train léger (TLR) (ACS2019-OAG-BVG-0011) et les recommandations de KPMG dans les rapports sur : Les leçons apprises lors de l'approvisionnement de l'Étape 2 du TLR et analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance (ACS2021-ICS-PRO-0002).

Les mises à jour en réponse au rapport de la Commission d'enquête publique augmenteront et clarifieront les responsabilités du personnel au chapitre de la gestion d'un projet réalisé PPP sur le plan de la résolution de différends, la gestion de la complexité d'un projet et l'alignement des opérations et des priorités du projet.

Le Manuel de l'approvisionnement est un ensemble de documents de procédures pour orienter les processus d'approvisionnement et définir les rôles et responsabilités du personnel de la Ville. Il est systématiquement mis à jour pour refléter les pratiques exemplaires au chapitre de la planification, des appels d'offres, de l'évaluation, de l'octroi de contrats et de l'administration de contrat. Il sera mis à jour afin de préciser les dates limites pour apporter des modifications durant la période de marché visé.

Thème : Privilégier les éléments de projet éprouvés

La direction des Services de transport en commun souscrit à la recommandation de privilégier les conceptions, les composantes, les marchés du travail et les chaînes d'approvisionnement éprouvés en service et prend acte de l'exemple de véhicules de TLR construits dans des installations prévues à cette fin.

La fabrication des véhicules Alstom Citadis a commencé dans l'installation de remisage et d'entretien (IRE) de Belfast, qui n'était pas prévue à cette fin. Depuis, la chaîne de production a été déplacée et occupe maintenant une installation consacrée à la fabrication des véhicules d'Alstom à Brampton en Ontario. À noter que pour la Ligne Trillium originale, la Ville a acquis trois voitures-unités multiples diesel Bombardier

Talent; ces véhicules se sont avérés des bourreaux de travail pour la Ville. La Ville a subséquemment remplacé les voitures Bombardier Talent par des voitures-unités multiples diesel Alstom LINT et ces véhicules se sont avérés très fiables à leur mise en service. Pour le prolongement de la Ligne Trillium - Étape 2, la Ville a acquis des voitures-unités multiples diesel Stadler FLIRT, lesquelles seront mises en service à l'ouverture du prolongement. Ces véhicules ont tous été fabriqués dans des installations existantes et prévues à cette fin.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit à la recommandation 17. La Direction générale des finances et des services organisationnels analyse pour l'ensemble de la Ville l'impact de cette recommandation sur la Politique sur les analyses de rentabilité et la gestion des projets et sur la Politique de gestion des risques de l'entreprise.

Thème : Revoir les exigences en matière

de contenu canadien

La direction de la Ville prend acte de la recommandation de trouver un juste équilibre entre le contenu canadien, les options d'approvisionnement et les objectifs potentiels de développement. Nous reconnaissons également l'interaction entre les solutions éprouvées en service et les exigences en matière de contenu local.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 18 et 19 et consultera le gouvernement de l'Ontario au sujet de cette exigence pour de futurs achats.

Thème : Donner le temps d'intégrer de nouveaux éléments pendant la période d'ouverture du marché

La direction de la Ville souscrit à la recommandation de donner suffisamment de temps aux soumissionnaires pour qu'en vertu d'un processus de diligence raisonnable ils puissent apporter des modifications cruciales durant le processus d'approvisionnement. Le calendrier d'approvisionnement doit prendre en compte la possibilité de changements importants durant la période de demande de propositions sur lesquels l'agence et les fournisseurs n'ont aucune prise.

L'équipe chargée de l'approvisionnement de l'Étape 2 du TLR a procédé à la préqualification de fournisseurs, puis elle a organisé des réunions tripartites avec les soumissionnaires et ces fournisseurs présélectionnés bien avant la présentation des soumissions. Ainsi les soumissionnaires ont eu suffisamment de temps pour examiner et

évaluer le véhicule qui ultimement deviendrait une composante essentielle de leur soumission. Un processus similaire a été utilisé pour le projet de la Ligne de la Confédération. Le fournisseur de la signalisation a été présélectionné et tous les soumissionnaires ont pu échanger avec ce dernier, notamment ils ont pu négocier des clauses types, bien avant de déposer leur soumission.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 20 et s'engage à mettre à jour le Manuel d'approvisionnement de la Ville afin d'y intégrer cette recommandation.

Thème : Révision des contrats

La direction de la Ville souscrit à la recommandation d'engager un expert-conseil indépendant qui veillera à ce que toutes les ententes soient complètement harmonisées. L'Enquête publique a révélé des incohérences dans les sous-traitances de conception et de construction. La Ville verra s'il est possible d'améliorer la concordance au chapitre des véhicules à usage particulier. Il existe divers mécanismes pour parvenir à cette fin et il faudra examiner la question de près dans un futur processus d'approvisionnement. De plus, la direction de la Ville reconnaît que la complexité des contrats en jeu exige une analyse minutieuse et des efforts constants pour en assurer la cohérence et obtenir les résultats attendus d'un projet.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 21. La Direction générale des finances et des services organisationnels examine l'incidence de cette recommandation sur la Politique sur les analyses de rentabilité et la gestion des projets et sur la Politique de gestion des risques de l'entreprise.

Thème : Communications publiques

L'entente de projet de l'Étape 2 du TLR comprend une stratégie de communication robuste visant la transparence envers le Conseil, le public, les médias et les parties concernées. La transparence du calendrier d'exécution du projet, notamment concernant des problèmes ou des retards le cas échéant, et des activités de construction et de leurs répercussions est essentielle pour informer les résidents du secteur, gérer les attentes relatives aux perturbations et conserver la confiance du public.

La Direction générale des services de transport en commun souscrit à cette recommandation de l'Enquête publique et poursuivra ses activités de consultation du milieu et des parties concernées pour l'Étape 2 du TLR. Le personnel continuera d'informer le Conseil par des mises à jour bihebdomadaires sur la construction, des notes

de service trimestrielles et des exposés au Sous-comité du train léger. Dans le cadre de la gestion des activités de construction, le personnel continuera de travailler avec les conseillers des quartiers touchés pour communiquer les répercussions des travaux aux résidents. Nous utiliserons pour ce faire le site Web du projet, des bulletins électroniques sectoriels, les médias sociaux, des assemblées publiques et des communications de quartier.

En s'appuyant sur le travail en cours, la Direction générale des services de transport en commun monte présentement une campagne d'information et de marketing pour sensibiliser le public, les parties concernées et les clients aux changements qu'apportera la mise en service du prolongement du réseau de transport en commun de l'O-Train. La campagne utilisera le site Web du projet, les médias sociaux, des activités et des consultations afin d'améliorer les communications avec la clientèle et de bâtir la confiance du public.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 22 à 25. Les Services de l'approvisionnement mettront à jour la Politique sur les PPP pour qu'il y soit clairement indiqué que la responsabilité et les obligations en matière de communications liées au projet doivent faire partie de l'entente de projet.

Thème : Règlement des différends

Il s'agit actuellement d'une exigence de la Politique sur l'administration des contrats. Les Services de l'approvisionnement la mettront à jour afin d'indiquer clairement que l'objectif global du règlement des différends en temps opportun est la poursuite d'un service public fiable.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 26 et 27. La mise à jour de la Politique sur les partenariats publics-privés de la Ville donnera suite à la recommandation 26.

Thème : Surveillance indépendante

Le certificateur indépendant a joué un rôle fondamental à l'Étape 1 sur le plan de la certification des paiements; il apportait un point de vue indépendant relatif aux paiements d'étape et aux étapes critiques - comme l'achèvement substantiel des travaux et la date d'entrée en service commercial; et il a contribué à créer la liste officielle des défaillances à la fin du projet. Le certificateur indépendant était lié par les dispositions de l'entente de projet et par les modifications le cas échéant apportées à l'entente par le propriétaire et l'équipe d'exécution. La confirmation du certificateur indépendant de l'achèvement du

projet se limitait aux exigences du projet, comme s'y attendraient l'industrie et les propriétaires. Il ne relève habituellement pas du mandat d'un certificateur d'évaluer globalement les besoins et les exigences d'un projet. Le rôle du certificateur indépendant sera la même pour l'Étape 2 du TLR, quoiqu'il aura à certifier le parachèvement de nouveaux accords de projet résultant d'exigences liées aux systèmes d'ingénierie, aux certificats de sécurité et aux essais de démonstration.

Le mandat du vérificateur de la sécurité indépendant était clairement balisé dans l'entente de l'Étape 1. Il devait confirmer à la Ville que les exigences en matière de sécurité étaient respectées au moment de l'entrée en service commercial. Il conserve ce rôle dans l'Étape 2 du TLR. Toutefois, la Ville a été plus prescriptrice en ce qui concerne les normes et les approches utilisées par les équipes chargées de l'exécution du projet pour répondre aux exigences de la certification de sécurité et de l'examen du vérificateur de la sécurité.

De plus, pour l'Étape 2 du TLR, le vérificateur de la sécurité indépendant sera secondé par un vérificateur de l'intégration des systèmes qui s'assurera de l'intégration en bonne et due forme de l'équipement de tête de réseau du Centre de contrôle des Opérations de transport en commun (CCOTC) et de l'équipement sur le terrain.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit à la recommandation 28 et s'engage à informer le Conseil municipal sur les principaux rôles indépendants et à lui confirmer le degré d'assurance que chacun de ces rôles peut fournir. Une note de service a été envoyée au Conseil le 17 avril 2023 pour identifier la personne qui occupera le poste de certificateur indépendant pour l'Étape 2 du TLR.

Thème : Modifications apportées au projet

Les ententes de projet des Étapes 1 et 2 contiennent dans l'annexe 22 un libellé uniforme pour les variations s'entendant, « une variation, un ajout, une réduction, une substitution, une omission, une modification, une suppression, un enlèvement ou un autre changement à la totalité ou à toute partie de l'ouvrage ». L'annexe 22 contient des dispositions afin de définir les variations, estimer les coûts et financer tout coût additionnel attribuable à une variation. Les ententes de projet incluent des clauses normalisées pour gérer différentes prolongations et leurs retombées si des obstacles surviennent.

Pour l'Étape 2 du TLR, on a mis en place un mécanisme officiel permettant à l'agent d'entretien de déterminer des « divergences » ou des coûts et ainsi gérer les modifications qui auront une incidence sur son travail.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 29 et 30 et s'engage à s'assurer que toutes les parties touchées participent à l'élaboration des contrats et à leur modification pour les projets d'infrastructure.

Thème : Tests et approbations

L'annexe 14 de l'entente de projet de l'Étape 1 contenait un libellé uniforme pour les tests et les exigences en matière d'approbation. Il aurait pu être plus prescriptif en ce qui concerne les exigences des essais de rendement, d'essais hivernaux et de rodage. Il a été bien démontré que le contrat ne contenait pas de critères d'échec et de réussite en matière de rodage. La Ville a ajouté des critères à cet effet aux contrats de l'Étape 2. Les critères ont été ajoutés au contrat depuis le jour 1. Par conséquent, toutes les parties engagées dans le projet, y compris le fournisseur des véhicules, devraient en être avisées.

L'approche en ce qui concerne les tests d'intégration des systèmes a été modifiée pour l'Étape 2 du TLR. Nous utilisons des normes européennes entre autres pour assurer la rigueur du processus d'intégration des systèmes et des tests d'intégration plus généralement. L'exécution de l'Étape 2 comporte une différence importante en ce que de nombreux systèmes importants sont déjà entièrement intégrés. Nos efforts seront axés sur l'expansion de la portée des systèmes pour les ajuster aux prolongements de la ligne. Comme il a été mentionné précédemment, un vérificateur de l'intégration des systèmes a été ajouté à l'Étape 2 pour s'assurer de l'intégration en bonne et due forme de l'équipement de tête de réseau du CCOTC et de l'équipement sur le terrain. Son rôle sera d'analyser les problèmes d'intégration entre l'exécution du projet par la Ville dans le centre de contrôle et l'exécution du projet par son maître d'œuvre sur le terrain. Il ne considérera pas les volets dont l'intégration relève d'autres équipes d'exécution. Lorsque les travaux d'intégration relèveront du mandat du maître d'œuvre du projet, c'est son gestionnaire chargé de l'intégration des systèmes qui en aura la responsabilité.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 31 et 32 et s'engage à fournir au Conseil municipal et à nos partenaires bailleurs de fonds une mise à jour transparente sur les résultats obtenus durant le programme d'essais.

Thème : Phases d'essai

L'annexe 14 de l'entente de projet de l'Étape 1 contenait un libellé uniforme pour les tests et les exigences en matière d'approbation. Il aurait pu être plus prescriptif en ce qui concerne les exigences des essais de rendement, d'essais hivernaux et de rodage. Il a été bien établi que le contrat ne contenait pas de critères d'échec et de réussite pour la

phase d'essais. Nous avons ajouté des critères aux contrats de l'Étape 2 afin de remédier à cette lacune. La notation actualisée est fondée sur les spécifications de rendement qui s'appliqueront au réseau en exploitation. Les critères ont été établis dans l'optique que le réseau démontre systématiquement qu'il les atteint. Les critères ont été inclus au contrat dès le jour 1; par conséquent, toutes les parties engagées dans le projet, y compris le fournisseur des véhicules, en ont pris connaissance.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 33, 34, 36 et 37 et s'engage à fournir au Conseil municipal et à nos partenaires bailleurs de fonds une mise à jour transparente sur les résultats obtenus durant les essais. Considérant que la phase d'essais prévue s'étendra sur 21 jours, le personnel des Services de transport en commun présentera quotidiennement un compte-rendu des résultats de rendement réels, suivi d'une séance d'information exhaustive sur les résultats avant le choisir une date de mise en service commercial.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 35 et nommera un expert indépendant qui évaluera les critères de la phase d'essais, le rendement et toute modification importante apportée aux critères ou au processus des essais.

Thème : Périodes de rodage

Il est possible d'avoir des périodes de rodage pour un projet. Cette possibilité doit être considérée avec attention au démarrage d'un projet et soupesée par rapport aux objectifs de rendement que doit atteindre l'équipe d'exécution du projet avant sa remise à l'entité publique. Les périodes de rodage doivent être allouées uniquement pour permettre au personnel d'exploitation et d'entretien d'acquérir une expérience en temps réel et pour s'assurer du rendement du réseau avant de demander au public de s'y fier. Comme il est indiqué dans la recommandation, la durée de la période de rodage doit être adaptée à la complexité technique du réseau et à son profil de risque. D'autres facteurs, incluant l'expérience des opérateurs, les agents d'entretien, l'uniformisation des technologies sont autant d'aspects dont il faut tenir compte pour déterminer la durée de la période de rodage.

Et comme il est souligné dans la recommandation, il faut porter plus attention à la période de rodage et au démarrage progressif du service public lorsque toutes les infrastructures et les systèmes du projet sont nouveaux. Dans le cas de l'Étape 2 de la Ligne de la Confédération, les équipes chargées de l'exploitation et de l'entretien auront beaucoup d'expérience à utiliser les systèmes et même si nous reconnaissons qu'il reste des problèmes à régler, de nombreux systèmes auront fait leurs preuves au fil du temps

lorsque la Ligne de la Confédération vers l'est sera prête à être mise en service. Dans le cas de l'Étape 2 de la Ligne Trillium, les véhicules Alstom LINT actuels ont fait leurs preuves en service, nous pourrions compter sur des employés possédant une solide expertise en exploitation et en entretien du réseau. Toutefois, il y a de nouveaux véhicules et de nouvelles infrastructures qui doivent faire l'objet d'un rodage complet avant la mise en service commercial du réseau. Il sera nécessaire de réévaluer les périodes de rodage et les démarrages en douceur des deux réseaux avant leurs dates de lancement respectives.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit aux recommandations 38 et 39 et évaluera le recours à une période de rodage de l'ensemble des systèmes intégrés avant le lancement.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit à la recommandation 40 et indique que cette mesure a été incluse dans le contrat du prolongement de la Ligne Trillium.

Thème : Remise à l'entité publique

Le modèle d'exécution de l'Étape 1 de la Ligne de la Confédération reposait sur un seul consortium chargé de réaliser le projet et de son entretien. Cette approche a été utilisée afin d'assurer la participation dès le début des équipes d'exploitation et d'entretien du projet. Des membres clés des équipes d'exploitation et d'entretien ont été affectés dès le départ au projet, mais dans bien des cas, ils ont eu accès plus tard aux véhicules et aux infrastructures.

Dans le cas de l'Étape 2 de la Ligne de la Confédération, les équipes posséderont une vaste expérience des véhicules et ses principaux systèmes techniques, mais elles devront avoir accès aux nouvelles infrastructures. Le contrat prévoit l'accès précoce aux infrastructures aux fins de formation avant l'achèvement du projet. Lorsque l'équipe chargée de la conception et de la construction du projet aura terminé son travail, il y aura une période de rodage de 21 jours entre la Ville, Connecteurs Est-Ouest et Rideau Transit Maintenance afin de démontrer que les infrastructures sont prêtes à être transférées à l'équipe d'entretien. Suivant la période de rodage et comme il est indiqué en rapport avec les recommandations 38 et 39, la Ville évaluera la possibilité d'une période de rodage de l'ensemble des systèmes intégrés avant le lancement. Il est à noter que dans le cas de l'Étape 2 du TLR, l'infrastructure est transférée de Connecteurs Est-Ouest à Rideau Transit Maintenance. L'organisation et les modalités du transfert exigeront qu'on leur accorde une attention particulière. Plusieurs mécanismes

contractuels sont en place aujourd'hui pour gérer ce transfert. Toutefois, l'accès rapide de l'agent d'entretien et un processus de transfert clair seront essentiels à cette étape-ci.

Dans le cas de l'Étape 2 de la Ligne Trillium, une seule et même entité est utilisée pour la conception, la construction et l'entretien du réseau. Le processus de transfert du constructeur à l'agent d'entretien est plus simple vu qu'une seule entité est impliquée. Cependant, les questions relatives à l'accès rapide aux infrastructures, aux capacités d'entretien démontrées par des essais et à une période prolongée de rodage devront quand même être examinées.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit aux recommandations 41 et 42 et elle veillera à prioriser l'engagement rapide des équipes d'exploitation et d'entretien pour l'Étape 2 du TLR.

Thème : Exploitation

L'Étape 1 de la Ligne de la Confédération a fait face à plusieurs problèmes majeurs en lien avec le rendement du réseau en hiver et, dans une certaine mesure, à des problèmes de rendement en été. Essentiellement, un ensemble de modifications techniques ont été apportées aux véhicules et aux infrastructures pour améliorer le rendement du réseau en hiver. Remplacer les dispositifs de chauffage des aiguillages du tronçon est par des dispositifs à gaz, recouvrir de nylon l'équipement caténaire pour éliminer la corrosion par le sel, remplacer les inducteurs pour éliminer les défauts de qualité, améliorer les systèmes de détection d'intrusions des voies de guidage, et améliorer les pratiques d'entretien sont autant de mesures prises afin d'améliorer d'un cran le rendement en hiver. Dans les conditions estivales, des travaux effectués pour l'ajustement de la température neutre des rails et l'entretien du ballast ont réduit le déplacement des rails par chaleurs extrêmes l'été. Une fois les problèmes techniques retirés de l'équation, le rendement du réseau a été plus fiable et les interventions opérationnelles et les ajustements à cause de phénomènes météorologiques extrêmes ont été moins nombreux. Il est à noter que les modifications de conception appliquées à l'Étape 1 ont été intégrées à l'Étape 2.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit à la recommandation 43 et prendra en considération la question pour l'approvisionnement de prochains projets. Présentement, la Direction générale des services de transport en commun procède à des ajustements opérationnels en raison de conditions météorologiques.

Thème : Ajouts ou extensions du projet

Comme pour la recommandation 16, la Ville convient que le modèle d'exécution du projet devrait clairement considérer les droits accordés aux prêteurs privés en lien avec les ajouts ou extensions. L'Étape 2 était le premier projet linéaire (à la connaissance du personnel) proposant de prolonger de plus de trois fois la longueur d'une ligne existante en cours de réalisation selon le modèle CCFE (conception, construction, financement et entretien). L'approvisionnement de l'Étape 2 a nécessité des transactions commerciales complexes afin de permettre ce prolongement et de respecter toute à la fois les caractéristiques principales de l'attribution initiale du contrat. Dans le cas d'infrastructures linéaires dont l'approvisionnement se fait par étapes, les droits des prêteurs ne devraient pas empêcher le prolongement d'une ligne en raison des coûts ou des droits de consentement.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 44.

Thème : Favoriser les relations de travail fructueuses

La Ville a travaillé étroitement à bâtir ses relations avec le GTR et à lui fournir l'accès à des fenêtres d'entretien et à d'autres égards, ce qui, dans certaines situations, sursoit aux dispositions contractuelles afin de prioriser l'entretien et les réparations du réseau. Cette façon de faire a permis de réaliser plusieurs améliorations sur le réseau, dont bénéficiera à long terme le public qui l'utilise. Dans le cadre de l'exécution de l'Étape 2 du TLR, la Ville a travaillé de près avec ses partenaires afin de trouver des solutions pratiques pour régler les problèmes de conception et de construction et prioriser les résultats de rendement à long terme du réseau. Essentiellement, il est nécessaire de reconnaître que les incitatifs inclus dans le modèle d'exécution d'un projet donné ne concordent pas toujours avec les problèmes auxquels fait face le projet. Dans de nombreuses situations, il peut s'avérer judicieux que les parties mettent de côté, de part et d'autre, les droits et les obligations en vertu du contrat afin de prioriser le rendement du réseau et de servir l'intérêt du public à obtenir un réseau sécuritaire et fiable.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 45 à 47. Le règlement global intervenu en janvier 2023 entre la Ville d'Ottawa et le GTR traitait en tant que priorité importante de la relation et de la collaboration entre les deux parties.

Thème : Cohérence et exhaustivité des contrats de sous-traitance

La direction de la Ville souscrit à la recommandation de s'assurer que toutes les ententes sont complètement harmonisées. L'Enquête publique a révélé des incohérences dans les sous-traitances de conception et de construction. La Ville verra s'il est possible d'améliorer la concordance au chapitre des véhicules à usage particulier. Il existe divers

mécanismes pour parvenir à cette fin et il faudra examiner la question de près dans un futur processus d'approvisionnement.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 48 et 49 et s'engage à travailler avec les entrepreneurs pour éviter les lacunes répertoriées et remédier aux incohérences dans les sous-traitances.

Thème : Intégration des systèmes

L'approche en ce qui concerne les tests d'intégration des systèmes a été modifiée pour l'Étape 2 du TLR. Nous utilisons des normes européennes entre autres pour assurer la rigueur du processus d'intégration des systèmes et des tests d'intégration plus généralement. L'exécution de l'Étape 2 comporte une différence importante en ce que de nombreux systèmes importants sont déjà entièrement intégrés. Nos efforts seront axés sur l'expansion de la portée des systèmes pour les ajuster aux prolongements de la ligne.

Comme il a été mentionné précédemment, la fonction de vérificateur de l'intégration des systèmes a été ajoutée à l'Étape 2 pour s'assurer de l'intégration en bonne et due forme de l'équipement de tête de réseau au CCOTC et de l'équipement sur le terrain. Son rôle sera d'analyser les problèmes d'intégration entre l'exécution du projet par la Ville dans le centre de contrôle et l'exécution du projet par son maître d'œuvre sur le terrain. Il ne considérera pas les volets dont l'intégration relève d'autres équipes d'exécution.

Lorsque les travaux d'intégration relèveront du mandat du maître d'œuvre du projet, c'est son gestionnaire chargé de l'intégration des systèmes qui en aura la responsabilité.

Mesure prise : La direction des Services de transport en commun souscrit aux recommandations 50 et 51. Un vérificateur de l'intégration des systèmes a été engagé pour l'Étape 2 du TLR.

Thème : Tests de validation

L'application de composantes de service éprouvées, les niveaux de prescription des tests - incluant les exigences de l'annexe 14 - l'utilisation d'installations prévues pour la fabrication des véhicules et l'allocation de ressources suffisantes pour procéder aux tests de validation sont des facteurs qui interagissent ensemble. La stratégie des tests des véhicules légers sur rail à l'étape du prototype a effectivement changé à quelques reprises durant l'Étape 1 et le processus de fabrication n'a pas profité des avantages découlant normalement de cette étape de développement.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 52 et s'engage à garantir l'application des normes industrielles pertinentes et à adopter un rigoureux processus pour l'intégration des systèmes et les tests d'intégration.

Thème : Tenue à jour d'un calendrier consolidé du projet

L'obligation de produire et de tenir à jour un calendrier consolidé de projet qui est logique, réaliste et raisonnable devrait être un principe fondamental de tous les contrats à venir. Selon notre expérience, après des incidents causant d'importants retards, il arrive souvent que les calendriers présentés soient trop optimistes ou irréalistes. Par exemple, un entrepreneur peut déclarer des niveaux de production trop optimistes ou inclure des objectifs de gains en efficacité ou de reprise du temps perdu irréalistes. Ces cibles inatteignables masquent les véritables retards du projet et elles nuisent à la crédibilité du projet lorsqu'elles ne sont pas atteintes et que de nouveaux retards sont annoncés.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 53 et 54 et s'engage à travailler avec les entrepreneurs pour faire de la production de calendriers précis une obligation claire dans de prochaines ententes de projet.

Thème : Communications concernant le calendrier du projet

L'obligation de communiquer un calendrier consolidé de projet qui est logique, réaliste et raisonnable devrait être un principe fondamental de tous les contrats à venir. Selon notre expérience, après des incidents causant d'importants retards, il arrive souvent que les calendriers présentés soient trop optimistes ou irréalistes. Ces cibles inatteignables masquent les véritables retards du projet et font que les propriétaires sont dans l'impossibilité de se préparer convenablement et de planifier en conséquence.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 55 et 56. Les ententes du projet de train léger de la Ville définissent des exigences claires en ce qui concerne la tenue et la production d'un calendrier consolidé reflétant avec précision la situation.

Thème : Exigences en matière de sécurité

La fonction de vérificateur de la sécurité indépendant existe dans l'Étape 2 du TLR. Le poste a été pourvu au début du processus de conception pour s'assurer que le vérificateur de la sécurité indépendant surveille le programme en entier. Par ailleurs, la Ville a été plus prescriptrice en ce qui concerne les normes et les approches utilisées par les équipes chargées de l'exécution du projet pour satisfaire les exigences de la certification de sécurité et de l'examen subséquent du vérificateur de la sécurité.

Le vérificateur de la sécurité indépendant sera, de plus, secondé dans ses fonctions par un nouveau vérificateur de l'intégration des systèmes à l'Étape 2. Celui-ci s'assurera de l'intégration en bonne et due forme de l'équipement de tête de réseau du CCOTC et de l'équipement sur le terrain. Notez que ce rôle vise à analyser les problèmes d'intégration entre l'exécution du projet par la Ville dans le centre de contrôle et l'exécution du projet par son maître d'œuvre sur le terrain. Il ne considérera pas les volets dont l'intégration relève d'autres équipes d'exécution. Lorsque les travaux d'intégration relèveront du mandat du maître d'œuvre du projet, c'est son gestionnaire chargé de l'intégration des systèmes qui en aura la responsabilité.

Le cadre du Système de gestion de la sécurité (SGS) d'OC Transpo fournit une approche structurée et intégrée pour gérer la sécurité et le risque et il établit une structure globale permettant d'améliorer continuellement les pratiques de sécurité d'OC Transpo et de les mettre en œuvre systématiquement. Les objectifs en matière de sécurité de l'organisation sont les suivants :

- Réduire les méfaits;
- Réduire les dommages et les pertes;
- Réduire les perturbations du service.

Le SGS surveille deux objectifs principaux : des objectifs organisationnels et des objectifs liés à la Ligne 1 de l'O-Train. Les objectifs organisationnels sont : le suivi des inspections des milieux de travail, les enquêtes, les communications liées à la sécurité et les crimes perpétrés sur la propriété des Services de transport en commun. Les objectifs liés à la Ligne 1 sont : les examens de conformité, la formation sur la sécurité du personnel et l'état des mesures correctives.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 64 à 66. Les maîtres d'œuvre de l'Étape 2 suivent la norme EN50126 et en intègrent les exigences à la conception, à la construction, aux essais, aux vérifications préparatoires à la mise en service et aux tests de validation. On procédera à une révision de tous les documents administratifs dans le cadre de l'Étape 2. Cette révision a été ajoutée au projet de règlements et de documents à l'appui de la conformité réglementaire dans le cadre du Programme préparation opérationnelle du train léger.

Thème : Assurer une main-d'œuvre qualifiée

Les avantages d'une main-d'œuvre permanente, qualifiée et locale pour l'entretien du réseau des services de transport en commun sont clairs. À mesure que les divers ordres

de gouvernement investissent dans des infrastructures comme le train léger, les industries et l'expertise locales sont appelées à se développer et croître.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 67 et 68 et s'engage à intégrer la surveillance du personnel chargé de l'entretien dans de futures ententes de projet. En ce qui concerne l'Étape 2 du TLR, TNEXT a engagé des mécaniciens d'expérience pour l'entretien de la Ligne Trillium et TNEXT et RTM vont fournir à la Ville la documentation répondant à ces exigences :

Thème : Fournir des ressources adéquates pour l'exploitation et l'entretien

L'exigence selon laquelle l'agent d'entretien doit disposer de ressources suffisantes pour répondre aux besoins réels du réseau est logique pour s'assurer de pouvoir soutenir convenablement dès le début le lancement du service. Il sera essentiel d'assurer des communications claires, ouvertes et transparentes entre la Ville et ses partenaires chargés de l'entretien pour veiller à ce que les deux parties saisissent bien, le cas échéant, les lacunes entre les besoins du réseau et les ressources disponibles.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 70 et s'engage à travailler avec les entrepreneurs de l'Étape 2 du TLR à déterminer le niveau de ressources requises pour répondre aux besoins du service et réduire au minimum le nombre de mises à niveau nécessaires.

Thème : Favoriser la réussite au début de

la mise en service au public

La collaboration et la coopération entre la Ville et ses partenaires chargés de l'entretien sont un facteur essentiel pour soutenir le transfert en douceur à l'entité publique et la mise en service au public. Les dernières inspections, une fois la construction achevée, et la remise du projet à l'entité publique généreront vraisemblablement des ordres de travail et une liste de défaillances mineures. Toutefois, l'existence d'un solide partenariat entre les différentes parties devrait permettre de s'acquitter de ces tâches nécessaires dans des délais raisonnables.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 71 et, à mesure qu'approcheront les dates d'achèvement substantiel des travaux sur les trois prolongements de l'Étape 2 du TLR, elle s'engage à travailler avec le GTR et TNEXT pour s'assurer que les défaillances mineures et les ordres de travail sont gérés dans un mode de collaboration.

Thème : Définition claire des responsabilités en matière d'exploitation et d'entretien

Le réseau ferroviaire d'Ottawa a été conçu pour être exploité au moyen d'un partenariat à long terme formé de la Ville, en tant que propriétaire exploitant, et de partenaires du secteur privé, en tant qu'agents d'entretien. Il est essentiel d'avoir une structure de gouvernance bien documentée qui précise l'étendue des travaux, les champs de responsabilité et les mécanismes de surveillance afin que les diverses pièces du réseau soient alignées et s'appuient mutuellement. Pour le lancement de la Ligne 2 (le premier volet livré dans le cadre de l'Étape 2 du TLR), des guides de dépannage et d'interprétation seront produits à l'avance avec la participation de toutes les parties. Les procédures et les protocoles en place seront validés au moment de l'acceptation du dossier de sécurité de la maintenance et du dossier de sécurité des opérateurs, ce qui surviendra avant la remise du réseau à l'entité publique.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 72 et 73 et s'engage à travailler avec ses partenaires à la révision de la documentation et des processus existants et, en ce qui concerne l'Étape 2 du TLR, de produire cette documentation et ces procédures. Elle s'engage également à circonscrire l'étendue des travaux et des responsabilités de RTM, de TNEXT et celles de la Ville afin d'assurer une bonne coordination entre toutes les parties et l'efficacité de l'exploitation et de l'entretien du réseau.

Thème : Transparence entre l'exploitation et l'entretien

La Ville et ses partenaires doivent pouvoir travailler ensemble dans un esprit de transparence et de coopération afin de fournir le meilleur service possible au public. Cette façon de faire exige, par exemple, que les deux parties facilitent l'accès à la documentation, qu'elles partagent de façon proactive l'information et qu'elles prennent des mesures pour colmater les brèches et favoriser la confiance et l'entraide.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 74 et 75 et s'engage à travailler avec le GTR à élaborer une charte d'engagements communs, fondée sur ces recommandations, afin d'accroître la bonne foi et la transparence entre les deux parties. La Ville examinera également ses plans de dotation en personnel et ceux de ses partenaires afin d'intégrer et de former adéquatement le personnel nécessaire pour assurer le transfert de l'Étape 2.

Thème : Supervision pendant le service au public

La Commission d'enquête publique a clairement établi qu'à une occasion à tout le moins le personnel de la haute direction de la Ville a manqué à son devoir de fournir au Conseil les renseignements qui lui auraient permis de superviser de manière efficace le programme du train léger. Comme l'indique le commissaire à la page 356, « Ces obligations ne sont pas de simples mots sur une page : tenir le conseil informé est un élément essentiel de la gouvernance municipale ».

Le personnel de la Ville prend acte humblement de ces constats et reconnaît tout le travail qui sera requis pour rebâtir la confiance du Conseil et celle des résidents. Des conversations ont eu lieu et se déroulent encore à tous les niveaux de l'administration municipale concernant la reddition de comptes et la transparence. Par exemple, à la réunion de l'équipe élargie de la haute direction en mars 2023, une partie de l'ordre du jour a été consacrée à une révision des piliers du code de conduite des employés.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit à la recommandation 76 et s'engage à veiller à ce que le Conseil municipal reçoive en temps opportun des rapports exacts et honnêtes afin d'assurer la reddition de comptes d'une part et la transparence des opérations de la municipalité d'autre part. En ce qui concerne la construction et l'exploitation du train léger, la direction s'engage à fournir sur une base régulière des rapports transparents au Sous-comité du train léger et à la Commission du transport en commun.

Thème : Adopter une approche de partenariat entre le propriétaire, l'exploitant et l'agent d'entretien

La Ville a mis en place des mesures proactives pour régler des différends avec le GTR et pour favoriser une relation plus productive et coopérative à l'avenir. Conformément à ce qui a été présenté au Conseil le 27 janvier 2023, la Ville d'Ottawa et le GTR ont conclu une entente de règlement qui résout plusieurs problèmes et qui rétablit leur relation afin que les parties se concentrent sur la livraison d'un service de transport en commun sûr et fiable à la population d'Ottawa. Grâce à cette entente, la Ville et le GTR iront de l'avant avec l'objectif d'améliorer leur collaboration et leur partenariat.

Des négociations sont en cours avec le GTR pour inclure les leçons tirées de l'Étape 1 dans le guide d'interprétation et ainsi clarifier les procédures et les protocoles pour l'Étape 2 du TLR, lesquels seront révisés et mis à jour régulièrement. Le GTR a été invité à soumettre ses commentaires en réponse aux recommandations et ses propositions sont incluses dans le plan d'action de la Ville.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 77, 78, 79 et 80 et s'engage à travailler en partenariat avec le GTR/RTM et TNEXT pour adopter une approche fondée sur la collaboration et fournir le meilleur service possible au public.

Thème : Service de garantie efficace et efficient

En vertu de son engagement à établir une relation plus collaborative avec son partenaire chargé de l'entretien, à mesure qu'approcheront les dates d'achèvement substantiel des travaux sur les trois prolongements de l'Étape 2 du TLR, la Direction générale des services de transport en commun travaillera avec le GTR et TNEXT à développer une compréhension claire commune aux parties concernant les éléments qui feront partie de la liste des défaillances mineures et ceux qui généreront des ordres de travail après l'achèvement substantiel des travaux.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 81 et 82 et s'engage à travailler avec le GTR et TNEXT à développer une compréhension commune et à produire une documentation claire relative aux travaux exécutés en vertu de la garantie et liés aux mises à niveau nécessaires.

Thème : Entretien pendant le service au public

Les présentes recommandations mettent l'accent sur l'obligation de l'agent d'entretien de la Ligne de la Confédération et de ses prolongements, nommément RTM, et de TNEXT, responsable de l'entretien de la Ligne Trillium, de se doter de robustes procédures pour l'entretien préventif, de mesures de contrôle de la qualité, et de robustes procédures en matière d'entretien - à titre d'exemple des travaux réalisés sur plusieurs quarts de travail. Le rôle de la Ville consiste à travailler en collaboration avec l'agent d'entretien, à assurer une supervision constante et appropriée et à veiller à ce que les activités d'entretien soient priorisées et réalisées en fonction de normes élevées.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 83, 84, 85 et 86 et s'engage à travailler avec ses partenaires chargés de l'entretien à assurer l'entretien en bonne et due forme du réseau et des véhicules.

Thème : Recommandations relatives au TLRO1

Le personnel de la Ville rencontre quotidiennement les équipes de GTR/RTM pour réviser les travaux à faire, planifier l'entretien et examiner des possibilités d'amélioration. La Ville et le GTR ont travaillé ensemble à régler des différends et ils s'engagent à collaborer encore plus étroitement. Les deux parties sont conscientes que le succès du réseau de

train léger d'Ottawa repose sur un engagement quotidien en matière de transparence, de respect et d'équité.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 88, 89, 90, 91 et 92 et s'engage à continuer de travailler avec le GTR/RTM à renforcer la supervision et à collaborer encore plus étroitement. Les différends liés aux paiements en suspens entre le GTR et la Ville ont été réglés en janvier 2023.

Thème : Évaluations futures et entretien préventif

La majorité des 103 recommandations de la Commission d'enquête publique sont de nature préventive et visent de prochains projets d'infrastructure publics. En revanche, les recommandations 93 à 103 visent la résolution ou l'amélioration de problèmes persistants dans le réseau de TLRO. La Ville et le GTR se rencontrent quotidiennement pour travailler ensemble à la résolution de ces problèmes. Le personnel de la Ville s'engage à produire régulièrement des mises à jour sur les progrès réalisés, notamment en ce qui concerne l'analyse en cours des causes fondamentales qui contiennent les solutions pour garantir la fiabilité à long terme du réseau de TLR. Ces initiatives sont bien engagées, elles disposent de ressources suffisantes et elles sont clairement une priorité pour le GTR et la Ville.

Mesure prise : La direction de la Ville souscrit aux recommandations 93 à 103 et s'engage à travailler avec le GTR et Alstom afin de donner suite à ces recommandations. Ce qui suit est une liste condensée des mesures prises ou en cours pour répondre à des recommandations en particulier :

- Un rapport sur la température neutre des rails sera mis à jour à l'été 2023, fondé sur des mesures additionnelles.
- Les bobines d'induction de la ligne ont fait l'objet d'un programme de modifications afin de limiter l'infiltration d'eau, de sel et de débris dans le boîtier.
- Le système de suspension caténaire, incluant les fils parallèles, fait systématiquement l'objet d'inspections. La cause fondamentale des problèmes récents touchant les fils parallèles fait l'objet d'une enquête.
- Alstom et le GTR ont nommé de tierces parties indépendantes pour mener une enquête rigoureuse sur la cause fondamentale du déraillement d'août 2021.

- Avec l'aide du Conseil national de recherches du Canada, nous sommes à la recherche d'une solution permanente aux problèmes de l'interface des roues et des rails.
- La Direction générale des services de transport en commun continue d'avoir recours à l'expertise d'un tiers indépendant et aux conseils des Services d'ingénierie des transports en commun, un nouveau secteur d'activité centralisé d'OC Transpo, pour améliorer la surveillance du réseau.
- Un programme de lubrification et de meulage des rails a été mis en place.
- Un groupe de travail « roues-rails » a été mis sur pied et se rencontre sur une base régulière. On se penche activement sur l'optimisation du profil roues-rails.
- On prévoit la publication d'un rapport général examinant divers facteurs qui ont une incidence sur la sécurité et la fiabilité du réseau de l'O-Train au T2 de 2023. Le bien-fondé de maintenir les réductions temporaires de vitesse sera analysé.
- Un programme proactif de remplacement des essieux a été mis en place, fondé sur l'usure mesurée et les kilomètres franchis.
- Des dispositifs de surveillance des niveaux de vibration ont été installés sur les véhicules pilotes afin d'évaluer si la surveillance des niveaux de vibration s'avérerait efficace comme mécanisme de détection précoce.

4. LEÇONS APPRISSES ET TRAVAIL ACCOMPLI À CE JOUR

Le 15 août 2022, lorsque les observations finales de la Ville ont été présentées au Conseil par le personnel, on l'a informé qu'outre le travail de l'avocat général de la Ville, le personnel avait tiré des leçons de sa participation à la Commission d'enquête publique. Ces leçons incluent celles-ci :

- S'assurer que les équipes du projet prennent connaissance de la Politique relative à la gestion des dossiers de la Ville au début du projet;
- Élaborer un plan de gouvernance de l'information pour chaque projet;
- Élaborer un plan global de gestion des dossiers pour chaque projet;
- Déterminer quelles pratiques exemplaires et procédures utilisées sur les plateformes des médias sociaux;

- Fournir des indicateurs de rendement clés dans les mises à jour présentées de la Commission du transport en commun et sur les plateformes de communication publiques;
- Afficher les notes de service, les présentations et les rapports dans un site Web public.

Comme on l'a indiqué récemment à la Commission du transport en commun et au Conseil municipal, des tiers indépendants ont mené plusieurs examens et évaluations depuis la mise en service du TLR en septembre 2019. Ces examens comprennent des rapports sur les leçons apprises produits par KPMG en juillet 2021 ([rapports indépendants sur les leçons apprises lors de l'approvisionnement de l'étape 2 du TLR et l'analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'étape 3 du TLR](#)), des rapports de vérifications effectuées par la vérificatrice générale de la Ville et des examens opérationnels menés par Mott-Macdonald.

À titre d'exemple, le Conseil a approuvé la recommandation suivante tirée du rapport de KPMG :

- Que le Conseil charge le personnel d'examiner, lors de l'élaboration de l'Étape 3 du TLR, les méthodes d'approvisionnement et les pratiques exemplaires pour la gouvernance des grands projets d'approvisionnement décrites dans le présent rapport et dans le Document 2 : Analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'Étape 3 du TLR.

De plus, et comme il est décrit dans le document 4, des changements techniques ont été apportés à l'infrastructure de l'Étape 1 et aux véhicules Alstom Citadis des Étapes 1 et 2, et des leçons apprises ont été appliquées à l'infrastructure de l'Étape 2. Cette liste donne un aperçu des principales modifications effectuées, mais elle ne reflète pas tous les changements. Par exemple, le document 4 présente les éléments reliés aux :

- Portes du passager des véhicules
- Roues des véhicules
- Dispositifs de chauffage des aiguillages

Le 9 novembre 2022, le Conseil a approuvé le rapport intitulé « Mise à jour – Enquête publique sur le réseau de transport en commun par train léger sur rail d'Ottawa et

prochaines étapes recommandées » (ACS2022-CMR-OCM-0001). Ce rapport a été préparé, en partie, pour donner l'assurance au Conseil que les recommandations de la Commission d'enquête publique seraient appliquées en entier et qu'un plan d'action serait mis en place pour suivre la progression sur chaque recommandation.

Le rapport sur les prochaines étapes recommandées contenait des recommandations reliées à la Commission d'enquête, notamment :

- En ce qui concerne le rapport de la Commission d'enquête publique, le personnel recommande une procédure selon laquelle il présenterait au comité permanent concerné et au Conseil dès que possible au cours du nouveau mandat et une fois les comités permanents mis en place, le rapport et les recommandations de la Commission accompagnés d'un rapport contenant les réponses de la Ville.

Le présent rapport - Plan d'action : Réponse aux recommandations de la Commission d'enquête publique sur le TLRO, est la réponse du personnel à la directive lui demandant de « présenter au comité permanent concerné le rapport de la Commission et ses recommandations, accompagné d'un rapport contenant les réponses de la Ville ». Conformément au rapport sur l'examen de la gestion publique approuvé par le Conseil pour le présent mandat, le rapport et des mises à jour seront présentés au Sous-comité du train léger.

Les documents à l'appui suivants annexés au présent rapport répondent à cette directive :

1. Rapport d'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa - rapport final
2. Rapport d'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa - Résumé et recommandations
3. Plan d'action de la Ville d'Ottawa – réponse aux recommandations de l'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa

5. TRANSPARENCE

La Ville est tenue de respecter certaines dispositions prescrites par la loi, comme la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée* (LAIMPVP), s'appliquant à la divulgation de renseignements. Par ailleurs, comme la divulgation de certaines clauses contractuelles pourrait porter préjudice à des intérêts juridiques ou

autres de la Ville, la Ville pourrait restreindre l'utilisation de renseignements à l'interne et leur divulgation à l'externe. Ces restrictions peuvent comprendre : s'assurer que les renseignements sont utilisés à certaines fins uniquement et qu'ils sont gardés dans un endroit sûr en tout temps.

Cela étant dit, en l'absence de raisons légales impérieuses de ne pas divulguer l'information, les approches suivantes peuvent être envisagées pour donner accès aux membres à la documentation des contrats qui autrement ne serait pas rendue publique :

Le Conseil peut décider d'établir, par voie de résolution, une procédure formelle d'accès à l'information.

Le Conseil, un comité permanent et une commission peuvent choisir de recevoir certaines informations à huis clos, conformément au paragraphe 239(2) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*.

À la demande d'un membre, la directrice générale ou le directeur général concerné peut permettre au membre de consulter la documentation dans un lieu en particulier sur rendez-vous après avoir examiné l'information demandée et les dispositions légales et contractuelles applicables afin de s'assurer que la divulgation de l'information au membre respecte les exigences légales et contractuelles. Si la permission de consulter la documentation est accordée à un membre, elle le sera à tous les membres.

La Ville peut aussi divulguer publiquement certains contrats et des informations connexes sous réserve qu'ils soient caviardés pour se conformer aux exigences légales et contractuelles décrites précédemment. Comme il est indiqué dans la Politique sur la reddition de comptes et la transparence, la Ville dévoile de façon proactive des contrats d'une valeur de 100 000 \$ et plus qui ne découlent pas d'un processus d'approvisionnement public, ainsi que des contrats découlant d'un processus d'approvisionnement public qui sont d'un grand intérêt public (comme le projet de la Ligne de la Confédération). En outre, aux termes de la Politique de divulgation systématique et de diffusion proactive de la Ville, la documentation peut être publiée systématiquement par les directions générales.

Pouvoirs délégués

Comme il a été indiqué dans le rapport du 29 mars 2023 sur les pouvoirs délégués de la directrice générale relatifs à l'Étape 1 et l'Étape 2 du TLR (ACS2023-TSD-TS-0001),

le personnel a rendu compte au Conseil de l'utilisation des pouvoirs délégués pour les étapes 1 et 2 du projet de TLR dans les budgets annuels, le rapport sur le Fonds de prévoyance de l'Étape 2 du TLR (ACS2022-FSDFIN-0009), des rapports individuels sur les acquisitions, des rapports semi-annuels sur les pouvoirs délégués et des mises à jour trimestrielles sur le projet présentées à l'ancien Comité des finances et du développement économique.

Comme il est indiqué dans le présent rapport, la directrice municipale par intérim présentera des mises à jour au Sous-comité du train léger sur l'utilisation des pouvoirs délégués en lien avec les modifications des ententes des étapes 1 et 2 du projet de TLRO et elle présentera au Conseil aux fins de son approbation toutes les modifications importantes liées à ces ententes.

La directrice municipale par intérim et la haute direction de la Ville continueront de rendre compte des progrès réalisés pour donner suite aux recommandations de la Commission d'enquête publique jusqu'à ce que le Sous-comité du train léger et le Conseil jugent que les recommandations sont pleinement appliquées.

6. COMMUNICATIONS

L'entente de projet de l'Étape 2 du TLR inclut une stratégie de communication robuste pour assurer la transparence à l'endroit du Conseil, du public, des médias et des parties concernées. Il est essentiel de faire preuve de transparence en ce qui concerne le calendrier d'un projet, notamment s'il survient des problèmes ou des retards, et en ce qui concerne les activités de construction et leurs répercussions afin de bien informer les résidents du secteur, de gérer les attentes relatives aux perturbations et de conserver la confiance du public.

La Direction générale des services de transport en commun souscrit à cette recommandation et elle poursuivra ses activités de consultation du milieu et des parties concernées sur l'Étape 2 du TLR. Le personnel continuera d'informer le Conseil par des mises à jour bihebdomadaires sur la construction, des notes de service trimestrielles et des exposés au Sous-comité du train léger. Dans le cadre de la gestion des activités de construction, le personnel continuera de travailler avec les conseillers des quartiers touchés pour communiquer les répercussions des travaux aux résidents. Nous utiliserons pour ce faire le site Web du projet, des bulletins électroniques sectoriels, les médias sociaux, des assemblées publiques et des communications de quartier.

En s'appuyant sur le travail en cours, la Direction générale des services de transport en commun monte présentement une campagne d'information et de marketing pour

sensibiliser le public, les parties concernées et les clients aux changements qu'apportera la mise en service du prolongement du réseau de transport en commun de l'O-Train. La campagne utilisera le site Web du projet, les médias sociaux, des activités et des consultations afin d'améliorer les communications avec la clientèle et de bâtir la confiance du public.

7. CONCLUSION

Le personnel de la Ville remercie le commissaire et son équipe de leur travail diligent dans le cadre de l'Enquête publique sur le réseau de TLRO et de leurs constats et recommandations. La direction de la Ville s'est engagée à prendre les mesures concrètes décrites dans le présent rapport et dans le plan d'action ci-joint pour améliorer les procédures et les politiques de son administration et pour remédier aux problèmes en suspens qui continuent de nuire au bon fonctionnement du service ferroviaire. Le travail pour rebâtir la confiance des membres du Conseil et des résidents d'Ottawa est véritablement engagé. La Direction générale des services de transport en commun et le Groupe de transport Rideau sont alignés et concentrés sur le but commun de fournir le meilleur service possible au public. Le personnel continuera d'informer le Conseil et le public sur les progrès réalisés en produisant des rapports transparents et en temps opportun pour le compte du Sous-comité du train léger, de la Commission du transport en commun et du Conseil municipal.

RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES

Au cours de l'étape de planification des projets, des coûts supplémentaires pourraient être nécessaires afin de permettre une phase d'élaboration conjointe avec les soumissionnaires privilégiés. Ces heures et ces efforts supplémentaires sont essentiels pour aider à réduire la complexité du projet, à évaluer plus clairement les risques associés au projet et à établir conjointement un cadre de travail pour la réalisation des travaux. Si elle est appliquée, cette modification de l'approche exigerait un changement de stratégie en ce qui concerne le financement des projets, notamment en ce qui a trait à la participation d'autres paliers de gouvernement. Cette approche exigerait également l'attribution de fonds supplémentaires ou la redistribution des fonds prévus à la période d'élaboration conjointe entre l'approvisionnement et la livraison du projet. De façon plus générale, il faudrait augmenter le budget pour les imprévus et prévoir une marge de temps supplémentaire pour les projets à venir.

Pendant la phase de livraison du projet, des fonds supplémentaires pourraient être nécessaires pour permettre des améliorations progressives de la conception et de la

construction qui dépassent les exigences de base du contrat et qui visent à s'assurer que le réseau final est conçu en tenant compte de l'intérêt public. Au cours de l'Étape 1, l'équipe a investi dans d'autres systèmes de détection d'intrusion, des caméras supplémentaires, un ascenseur de plus à la station Tremblay et des entrées intégrées dans les stations pour améliorer la sécurité et l'accessibilité. Au cours de l'Étape 2, l'équipe a investi dans une série de modifications visant à améliorer le rendement de l'infrastructure, à atténuer les problèmes de bruit et à améliorer la connectivité dans les stations. L'augmentation du financement pour les imprévus ou du financement discrétionnaire permettrait au personnel de mieux hiérarchiser les investissements ou les mises à niveau qui pourraient améliorer le rendement du réseau. La capacité du personnel à intervenir en modifiant le rendement de façon ciblée pourrait être utilisée pour surmonter les limitations que les spécifications fondées sur le rendement peuvent engendrer.

Pour permettre des essais ou des périodes d'adaptation supplémentaires, des fonds additionnels seront nécessaires pour exploiter et entretenir de nouvelles lignes de train léger pendant ces périodes de transition. Il faudra obtenir un financement pour maintenir la capacité du service de transport en commun grâce au service d'autobus de remplacement, au service d'autobus parallèle ou à d'autres services visant à répondre aux besoins des clients jusqu'à la transition finale vers un service complet. Il faut parvenir à un compromis en termes de coûts entre le prolongement des périodes d'essai pendant la construction et l'ajout d'essais pendant la période d'entretien.

RÉPERCUSSIONS JURIDIQUES

Les incidences juridiques découlant de la réponse de la direction aux recommandations formulées dans le cadre de l'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa, ou qui y sont associées, sont intégrées dans les divers éléments du plan d'action et aident à l'orienter. Par conséquent, il n'y a aucun obstacle juridique à la réception et à l'approbation par le sous-comité et le Conseil municipal des recommandations contenues dans le présent rapport.

COMMENTAIRES DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES DE QUARTIER

Il s'agit d'un rapport concernant l'ensemble de la Ville.

CONSULTATION

Pour l'étude du rapport d'enquête publique sur le réseau de TLRO et de ses recommandations et pour la préparation des mises à jour et du plan d'action de la Ville,

la Direction générale des services de transport en commun a fait appel aux services de la firme Roland Berger inc.

Roland Berger inc. est un cabinet d'experts-conseils en gestion des affaires et spécialisé en transport. Le cabinet nous a conseillés et a jeté un regard sur les mesures proposées par les différentes directions générales de la Ville, tout en se penchant plus spécialement sur les réponses des Services de transport en commun.

RÉPERCUSSIONS SUR L'ACCESSIBILITÉ

Toutes les composantes du projet de l'Étape 1 du TLR respectent les dispositions de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). Les recommandations du rapport final du commissaire n'abordent pas précisément des questions d'accessibilité liées à l'Étape 1 du TLR.

Toutes les politiques et procédures ainsi que les communications aux usagers et les activités d'engagement du public mentionnées dans les recommandations du présent rapport seront mesurées à l'aune de l'optique d'équité et d'inclusion de la Ville. Le personnel continuera de consulter les personnes qui ont des incapacités et les intervenants du domaine de l'accessibilité pour s'assurer que leur point de vue est pris en compte et intégré afin de favoriser l'inclusion.

Le personnel verra aussi à ce que toutes les lignes directrices, normes et lois en matière d'accessibilité soient respectées au cours de l'exécution des projets décrits dans le présent rapport.

RÉPERCUSSIONS SUR LA GESTION DES BIENS

En vertu de son Programme de gestion intégrée des biens, conformément aux règlements provinciaux en matière de gestion des biens, la Ville d'Ottawa a recours à des pratiques de gestion des biens et de planification financière à long terme communément acceptées pour gérer son portefeuille d'infrastructures municipales d'une valeur de plus de 70 milliards de dollars et pour assurer la prestation sécuritaire de services fiables et abordables à la population.

La gestion des biens est une pratique utilisée et reconnue à l'échelle internationale pour soutenir des prises de décision éclairées et transparentes. À l'aide d'un processus d'optimisation de la gestion des cycles de vie des biens de la Ville, elle fournit au Conseil un cadre et des orientations pour établir un bon équilibre entre la prestation des services, leur coût et les risques.

La mise en œuvre du Programme de gestion intégrée des biens permet à la Ville de gérer efficacement ses infrastructures existantes et nouvelles afin de maximiser les bénéfices, de diminuer les risques et de fournir aux utilisateurs dans la collectivité des niveaux de services sécuritaires et fiables. Le rapport met en lumière des améliorations possibles à la Politique sur les analyses de rentabilité et la gestion des projets et au Cadre de gestion des projets. Ce sont des documents-cadres pour le Programme de gestion intégrée des biens et cela étant, les modifications apportées le cas échéant à ces documents fondamentaux devront être examinées et se refléter dans le programme.

RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES

Comme il est précisé dans le rapport d'enquête publique, plusieurs recommandations portent sur des projets d'infrastructure de grande envergure. Les projets tels l'Étape 2 du TLR et la nouvelle bibliothèque centrale d'Ottawa (Ādisōke) génèrent d'importantes retombées économiques depuis leur construction jusqu'à de futures possibilités d'emploi.

La mise en œuvre des recommandations de l'enquête publique, incluant celles portant sur les partenariats fédéraux, provinciaux et municipaux, sur les modèles d'approvisionnement et sur les ententes de projet, pourrait accroître la confiance du secteur privé à travailler avec la Ville d'Ottawa.

RÉPERCUSSIONS SUR LA GESTION DES RISQUES

Le rapport d'enquête publique sur le réseau du TLRO révèle un ensemble de risques associés à l'approvisionnement, à la conception, à la gouvernance et à la mise en œuvre de la Ligne de la Confédération. La Ville prend ces recommandations très au sérieux et elle assure le suivi de chacune des 103 recommandations du rapport.

Le plan d'action de la Ville assure la surveillance des risques soulevés dans le rapport de l'Enquête publique et permet d'y remédier.

RÉPERCUSSIONS SUR LES ZONES RURALES

Le rapport d'enquête publique sur le réseau du TLRO inclut des recommandations portant sur les projets d'infrastructure actuels et les projets à venir. Ces projets peuvent se dérouler en milieu rural ou avoir une incidence sur les résidents des zones rurales. L'application des recommandations du rapport aura pour effet d'améliorer l'approvisionnement, la conception et la mise en œuvre de ces projets.

Le réseau des transports de la Ville, incluant le transport en commun par TRL, est

conçu pour fournir des options à tous les résidents. Une fois achevée, l'Étape 2 du TLR s'étendra du chemin Trim à la promenade Moodie et vers le sud, jusqu'à Riverside-Sud. Les résidents des zones rurales auront accès à des parcs-o-bus dans diverses stations du TLR, ce qui leur permettra d'emprunter facilement le réseau public de transport en commun.

PRIORITÉS POUR LE MANDAT DU CONSEIL

Les priorités pour le mandat du Conseil 2019-2022 :

- Ce rapport étaye la volonté permanente de la Ville pour ce qui est de la viabilité financière et de la transparence.
- Transport intégré : Assurer l'efficacité de la mobilité au moyen d'un réseau de transport urbain durable, accessible, et connecté.
- Excellence du service par l'innovation : Offrir des services novateurs et de qualité et les améliorer constamment pour répondre aux besoins des particuliers et des communautés.

DOCUMENTS À L'APPUI

Document 1 - Rapport d'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa - rapport final

Document 2 - Rapport d'enquête publique sur le réseau de train léger sur rail d'Ottawa - résumé et recommandations

Document 3 - Plan d'action de la Ville d'Ottawa - Réponse aux recommandations de l'Enquête publique sur le TLRA

Document 4 - Leçons apprises - dossier technique

Document 5 - Rapport de Roland Berger inc.

Document 6 - Résumé de l'approche de la Direction générale des services de transport en commun

SUITE À DONNER

La Direction générale des services de transport en commun, œuvrant à titre de direction générale responsable du projet, affichera le plan d'action sur octranspo.com et elle travaillera avec le Bureau du greffier pour l'afficher sur ottawa.ca. Le plan d'action sera

un document public dynamique qui sera mis à jour sur une base régulière à mesure que seront appliquées les recommandations de l'enquête. La Direction générale des services de transport en commun prévoit soumettre à nouveau un rapport en septembre 2023 au Sous-comité du train léger et au Conseil et, par la suite, à la fin de 2023 pour rendre compte de l'état d'avancement des recommandations. De plus, les directions générales responsables de l'exécution du plan d'action soumettront des mises à jour sur le travail décrit dans le présent rapport.