

Pièce 1

Analyse des options du service interne de collecte des déchets en bordure de rue dans la Ville d'Ottawa

1.0 Objet

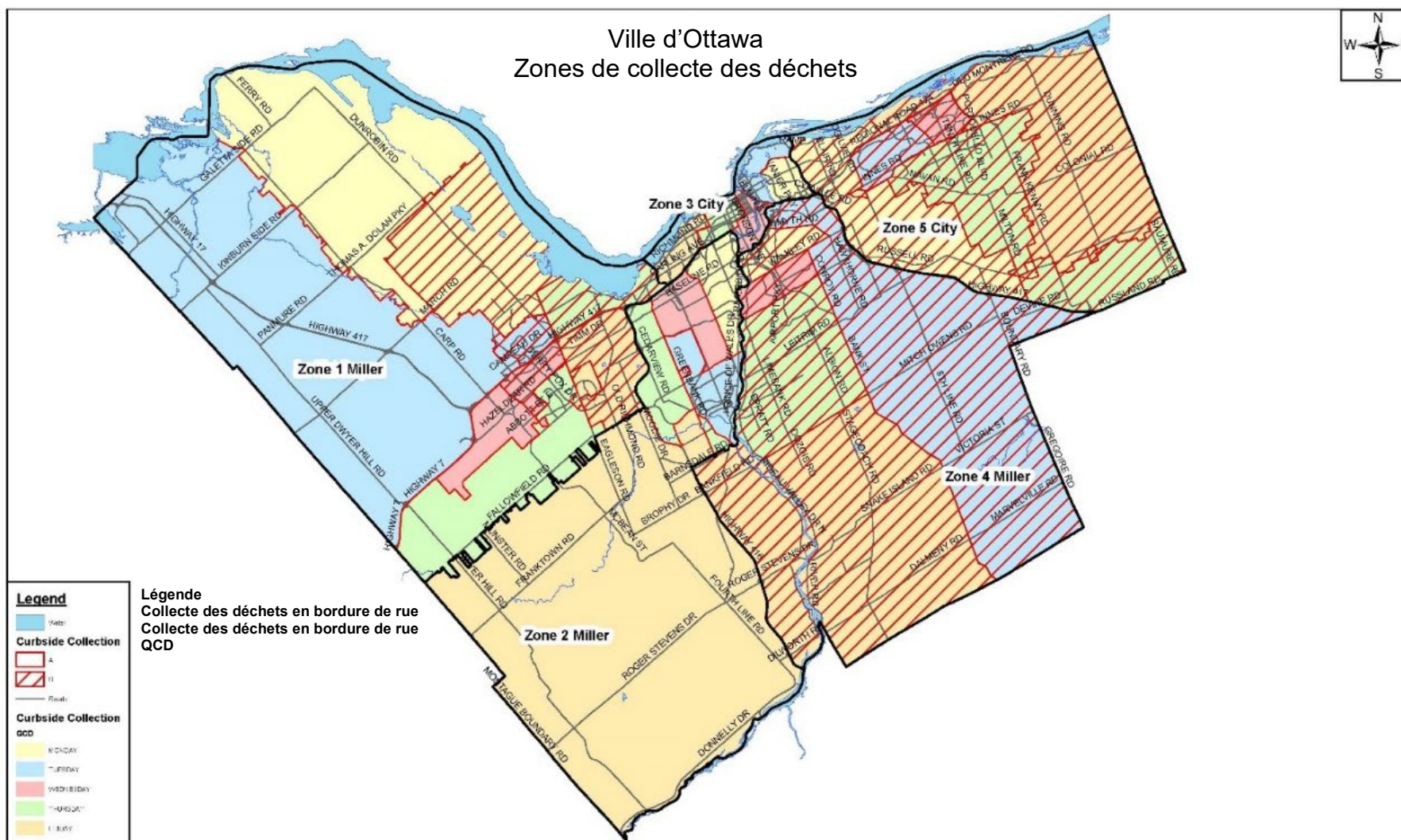
Ce document porte sur l'analyse de trois sections viables pour assurer éventuellement les services de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue se rapportant expressément aux zones 3 et 5 à Ottawa, puisque le contrat actuel arrive à échéance en mars 2026. Étant donné que les fournisseurs ont besoin d'un délai considérable, qui peut atteindre 24 mois, afin d'acheter les véhicules de collecte avant de mettre en œuvre un nouveau contrat, il faudra achever en 2023 la planification du nouveau contrat et la passation de ce marché public.

2.0 Contexte

2.1 La collecte des déchets résidentiels déposés sur le bord des rues à Ottawa

La Ville d'Ottawa assure les services de collecte des déchets auprès de plus de 306 000 ménages résidentiels sur tout son territoire dans le cadre du contrat de collecte des déchets en bordure de rue. Les services de collecte s'étendent aux déchets, aux matières recyclables, aux matières organiques, aux feuilles et résidus de jardinage ainsi qu'aux articles encombrants. La collecte des déchets en bordure de rue se déroule actuellement dans cinq zones s'étendant sur des superficies géographiques différentes et réunissant environ 60 000 ménages par zone; les services de collecte sont assurés par deux entités. La Ville a confié au Groupe interne de collecte des déchets les services des zones 3 et 5 (cœur du centre-ville et secteur est), alors que les autres zones (1, 2 et 4) sont servies par Miller Waste Services.

Figure 1 : Les zones actuelles de collecte des déchets résidentiels déposés sur le bord des rues



Partout en Ontario, les services de collecte des déchets résidentiels sont assurés soit par les ressources municipales, soit par le secteur privé dans le cadre d'un contrat, ou en faisant appel aux deux à la fois. Pour la Ville d'Ottawa, on fait appel à la fois, depuis 1998, à des membres du personnel municipal contractuels qui font partie du Groupe interne de collecte des déchets et à des fournisseurs de services privés. On fait appel au personnel temporaire du Groupe interne de collecte des déchets pour la durée du contrat de collecte des déchets en bordure de rue, et les accords avec les syndicats sont conclus d'après la durée de ce contrat. Cette formule est différente de celle de toutes les autres municipalités qui font l'objet du tour d'horizon et qui font appel à des employés permanents pour assurer les services de collecte en bordure de rue, ce qui oblige à recourir à un processus de passation de marché appelé « concurrence dirigée ».

Le processus d'appel à la concurrence dirigée a été institué en 1998 par l'ancien Conseil régional pour les services de collecte des déchets afin d'assurer à la fois la responsabilisation et la transparence qui permettraient à une équipe interne de participer aux appels d'offres et de soumettre des propositions pour les services de collecte des déchets résidentiels de la région. La Ville d'Ottawa a adopté ce processus en 2005 et l'a appliqué à l'actuel contrat de collecte, attribué initialement en 2011 et prorogé maintes fois, avec l'approbation du Conseil municipal, jusqu'au 29 mars 2026. L'appel à la concurrence dirigée oblige une équipe d'employés de la Ville (et une entité externe au besoin) à monter un appel d'offres au nom de la Ville pour l'attribution du contrat de collecte des déchets en bordure de rue, alors qu'une équipe distincte d'employés de la Ville est chargée d'évaluer et d'attribuer les contrats de collecte des déchets pour chaque zone de collecte. L'équipe responsable du lancement de l'appel d'offres et l'équipe chargée d'évaluer les propositions ne peuvent pas se contacter pendant ce processus. Le processus de la concurrence dirigée fait appel à de nombreuses ressources, mobilise de nombreuses heures de travail et augmente la complexité et le risque du processus d'attribution des marchés.

2.2 Le Groupe interne de collecte des déchets de la Ville

Le Groupe interne de collecte des déchets de la Ville est actuellement constitué de 103 employés contractuels servant environ 118 000 ménages dans les zones 3 et 5, avec 13 de ces postes sont actuellement vacants.

La Ville assure le service de la zone 3 depuis 2005. En raison de sa forte densité, de l'exiguïté des rues, de la collecte dans les ruelles, des bancs de neige, de la congestion automobile, des véhicules stationnés, de l'achalandage piétonnier, du tourisme et de la fréquente fermeture des rues en raison des manifestations, des visites diplomatiques ou

des travaux de voirie, d'aqueduc et d'égout, le cœur du centre-ville est généralement une zone difficile à servir. Le Groupe interne de collecte des déchets a l'expérience et la compétence nécessaires pour relever ces défis et a fait ses preuves en offrant à la clientèle des résidents du cœur du centre-ville un service excellent et constant. En 2011, le Conseil municipal a confié la zone 3 au Groupe interne de collecte des déchets pour la durée du contrat. Ce groupe a aussi participé au déroulement d'appels d'offres selon le principe de la concurrence dirigée et sa proposition a été retenue pour la zone 5.

Bien qu'en raison de son statut d'organisation à but non lucratif, la Ville d'Ottawa soit concurrentielle dans le cadre des appels d'offres, il est difficile de planifier les activités à long terme. Le Groupe interne de collecte des déchets peine à garder un effectif adéquat et à fidéliser ses employés. Il y a des difficultés dans l'acquisition et l'entretien des véhicules, puisque les Services du parc automobile sont entravés par les conditions et la durée du contrat et qu'ils ne peuvent pas gérer les véhicules selon le principe de la gestion des parcs automobiles.

2.3 Le contrat de la collecte des déchets résidentiels en bordure de rue

L'actuel contrat de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue des Services des déchets solides est évalué, d'après les quatre prorogations de courte durée récemment approuvées par le Conseil municipal, à un coût annuel moyen de l'ordre de 53,4 millions de dollars pour la période comprise entre le 5 juin 2023 et le 29 mars 2026 pour les cinq zones. Bien que les contrats soient fixes et qu'ils ne varient pas d'après le tonnage, les coûts par tonne pour les zones 3 et 5 sont captés dans les rapports annuels des États financiers pour la collecte des déchets solides par la Ville – Résultats de la vérification externe. Le tableau ci-après fait état du coût par tonne, en fonction des chiffres reproduits dans l'État des résultats d'exploitation pour 2020, 2021 et 2022.

Tableau 1 : Coût réel par tonne en dollars

| Années | Zones | Déchets (\$) | Matières recyclables (\$) | Matières organiques (\$) | Tous les courants de déchets (\$) |
|--------|--------|--------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 2020* | Zone 3 | 143,91 | 237,85 | 144,99 | 162,70 |
| | Zone 5 | 119,54 | 211,80 | 143,43 | 145,58 |
| 2021 | Zone 3 | 132,29 | 221,63 | 144,42 | 155,01 |

| | | | | | |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Zone 5 | 105,47 | 524,81 | 392,52 | 203,53 |
| 2022 | Zone 3 | 158,81 | 240,71 | 159,66 | 176,56 |
| | Zone 5 | 153,04 | 520,99 | 440,91 | 243,88 |

**Pour les 19 mois terminés le 31 mai en raison de la modification de la date de clôture de l'exercice financier.*

L'année 2020 a été difficile pour le Groupe interne de collecte des déchets (comme pour la plupart des entreprises) en raison des coûts engagés à cause de la pandémie de COVID-19. Il a fallu faire appel à des travailleurs supplémentaires et louer d'autres véhicules de collecte pour maximiser la capacité de l'effectif et maintenir les niveaux de service durant la pandémie. En outre, dans tous les courants de déchets résidentiels, les tonnages ont augmenté, probablement du fait des confinements et parce que de nombreux résidents ont mené la transition avec le télétravail. En outre, les Services du parc automobile ont constaté une hausse des coûts plus importante que prévu à cause de la vétusté du parc automobile. À la fin de 2020, 19 nouveaux véhicules de collecte ont été mis en service, ce qui a réduit les réparations coûteuses nécessaires et l'entretien à effectuer sur les véhicules plus vétustes. En 2021 et 2022, on a réalisé un excédent puisque l'effectif a pu tenir le rythme pour pallier le roulement de personnel et parce que les volumes de déchets se sont stabilisés.

À l'heure actuelle, le Groupe interne de collecte des déchets comprend 103 postes d'opérateurs contractuels de la collecte des déchets pour les zones 3 et 5 réunies. Plus de 13 % de ces postes étaient à pourvoir le 1 septembre 2023 (ce qui représente 12 ETP).

2.4 La passation du prochain contrat de collecte des déchets

Les Services des déchets solides prévoient d'attribuer, plus tard cette année, le prochain contrat de collecte des déchets en bordure de rue, dans le cadre d'une demande de propositions (DDP), ce qui cadre avec les règles de l'art de l'industrie, définies dans le cadre de l'examen des niveaux de service et de l'élaboration de la stratégie d'attribution des contrats. Le prochain contrat, qui doit entrer en vigueur le 30 mars 2026, s'étendra sur une durée de sept ans et sera assorti d'une option permettant de le proroger pour deux périodes supplémentaires d'une année chacune. Dans le dernier marché passé selon le principe de la concurrence dirigée, il n'y a aucune certitude quant aux zones qui seront confiées au Groupe interne de collecte des

déchets après le contrat de collecte en cours, à moins que le Conseil municipal lui attribue la zone 3 comme il l'a fait auparavant.

Puisqu'il faut compter un délai considérable dans les activités de lancement des contrats et dans l'achat du nouvel équipement de collecte avant de mettre en œuvre de nouveaux contrats, l'appel d'offres doit se dérouler au quatrième trimestre de 2023 pour pouvoir passer ce contrat avant la fin de l'année. Pour finaliser le processus d'attribution de ce marché public, il faudra prendre une décision sur l'avenir du Groupe interne de collecte des déchets pour pouvoir enchaîner avec le contrat sur les autres activités de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue.

3.0 Cerner les options

Pendant l'examen des niveaux de service du prochain contrat de collecte des déchets en bordure de rue, les Services des déchets solides se sont penchés sur différentes méthodes pour l'attribution du prochain contrat de collecte. De concert avec la nouvelle stratégie de passation du contrat, on a constaté qu'il fallait analyser les avantages et les inconvénients d'un groupe interne contractuel pour la collecte des déchets. C'est ce qui explique que l'on souhaite analyser la relation de ce groupe avec la Ville et sa qualité de fournisseur de services pour la collecte des déchets résidentiels en bordure de rue.

L'analyse des options dans la continuité du Groupe interne de collecte des déchets vise à réduire les coûts dans la mesure où il est possible de le faire tout en continuant de respecter les normes des niveaux de service et en augmentant la marge de manœuvre opérationnelle. Pendant le dernier mandat du Conseil municipal, le Groupe interne de collecte des déchets en bordure de rue a toujours assuré les services de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue dans la zone 3 à des coûts opérationnels concurrentiels. Si le rapport sur les États financiers de 2020, qui porte sur la période de 19 mois comprise entre le 1^{er} novembre 2018 et le 31 mai 2020, faisait état d'un déficit pour la zone 3 par rapport à l'estimation du contrat au moment de l'appel d'offres — essentiellement en raison des impacts de la COVID-19 et du coût de l'entretien et de l'exploitation d'un parc automobile vétuste —, le Groupe interne de la collecte des déchets a comptabilisé un excédent opérationnel pour 2021 et 2022.

L'un des modèles opérationnels examinés tenait compte des municipalités qui assurent exclusivement le service de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue en faisant appel à un groupe interne de collecte des déchets permanent pour servir tous les ménages qui déposent les ordures en bordure de rue. Quatre des 10 municipalités sondées dans le tour d'horizon des municipalités font actuellement appel à cette approche. Il s'agit de Kingston, de Guelph, de Calgary et de Vancouver. Si l'une de ces

municipalités a une population encore plus nombreuse qu'Ottawa (soit Calgary, avec 1,3 million d'habitants), le territoire est dans tous les cas beaucoup plus modeste.¹

Pour que le Groupe interne de collecte des déchets puisse servir toute la Ville d'Ottawa, il faudra apporter d'importants changements, notamment en investissant substantiellement dans les actifs et les ressources. Pour pouvoir servir les trois zones actuellement servies par des entrepreneurs externes, en plus des zones 3 et 5, les Services des déchets solides devraient recruter, former et gérer au moins 2,5 fois plus d'opérateurs de la collecte des déchets par rapport aux niveaux de dotation actuels du Groupe interne de collecte des déchets, à une époque où la Ville et l'ensemble de l'industrie de la gestion des déchets éprouvent déjà des difficultés dans le recrutement, notamment lorsqu'il s'agit de pourvoir les postes libres.

Il faudrait aussi investir d'emblée des dépenses en immobilisations considérables dans le parc automobile et les infrastructures², en plus de consacrer un effort substantiel à l'acquisition de l'équipement, ce qui donnerait lieu dans tous les cas à une hausse considérable des frais d'exploitation, par exemple le carburant, et ce qui obligerait à réunir des ressources supplémentaires dans les Services du parc automobile pour assurer l'entretien de deux fois plus de véhicules. Il serait difficile de justifier la création d'une telle contrainte sur le budget de la Ville, puisque les fournisseurs du secteur privé ont prouvé qu'ils sont en mesure d'assurer des services de collecte fiables, à des prix concurrentiels, hors du cœur du centre-ville. Par conséquent, nous n'avons pas considéré comme une option, dans cette analyse de rentabilité, la prise en charge de la responsabilité opérationnelle complète et l'établissement d'un groupe interne municipal permanent, assez nombreux pour servir toute la ville.

On a défini, pour les évaluer, trois options viables, que voici :

1. Statu quo : Conserver le modèle de l'actuel contrat de collecte des déchets en bordure de rue et l'approche adoptée pour la passation de ce contrat (services externalisés, combinaison du groupe interne et du secteur privé et processus de concurrence dirigée).
2. Collecte en bordure de rue entièrement assurée par le secteur privé, en faisant appel au processus standard d'attribution des marchés publics.

¹ Kingston : 274 km², Guelph : 87 km², Calgary : 821 km², Vancouver : 912 km²; Ottawa : 2,796 km².

² L'équipe de la collecte des déchets en bordure de rue devrait avoir accès à des garages sur tout le territoire de la Ville. À l'heure actuelle, tout le personnel interne et tous les véhicules sont basés à Swansea.

3. Établissement de ressources internes permanentes pour servir le cœur du centre-ville, en excluant la zone 3 élargie dans l'appel d'offres.

Pour comparer ces trois options, nous avons fait appel aux critères suivants :

- la fidélisation des employés;
- la certitude dans la planification;
- l'efficacité opérationnelle;
- l'excellence des services;
- la viabilité financière.

En outre, pour évaluer efficacement les avantages et les inconvénients de ces trois options, nous avons regroupé ces critères dans les quatre catégories suivantes :

1. la passation des contrats;
2. l'effectif;
3. le parc automobile;
4. la marge de manœuvre opérationnelle et l'innovation.

4.0 Option 1 – Statu quo – La zone 3 fait l'objet d'un appel d'offres; la Ville prépare la demande de proposition selon le principe de la concurrence dirigée

Le modèle opérationnel actuel, ou l'option du statu quo, a été établi en 2005 d'après les précédentes règles de l'art de l'industrie, pour aviver la concurrence dans l'industrie de la collecte des déchets afin de pouvoir maîtriser les risques relatifs au niveau de service et aux finances des municipalités qui doivent faire appel au secteur privé pour leurs services de collecte des déchets. Afin de garder l'actuel modèle de gestion des services, la Ville devrait continuer d'appliquer l'approche de la concurrence dirigée dans le prochain contrat de collecte des déchets en bordure de rue.

Dans cette option, toutes les zones de collecte sont servies par des entrepreneurs et ont à peu près la même taille du point de vue du nombre de propriétés servies. Le Groupe interne de collecte des déchets est considéré comme une entreprise externe, comme tous les autres fournisseurs externes. Si l'effectif est constitué d'employés contractuels syndiqués de la Ville, leurs postes sont temporaires et liés à la durée du contrat de collecte actuel.

Pour garder le statu quo, il faudrait continuer de faire appel à la concurrence pour les services de collecte des déchets en bordure de rue sur tout le territoire de la Ville selon le principe de la concurrence dirigée, en vertu duquel le Groupe interne de collecte des déchets de la Ville déposerait des propositions en rivalisant avec le secteur privé pour les différentes zones à servir.

Avantages

- Il n'est pas nécessaire d'apporter de changements au processus existant et aux procédures en vigueur à l'heure actuelle.
- On obtient des prix en régime de concurrence pour toutes les zones; c'est pourquoi on considère qu'il s'agit des meilleurs prix qui soient au moment de passer les marchés de travaux.
- Grâce à la proposition d'un groupe interne de collecte des déchets, la Ville connaît vraiment l'activité et les frais d'exploitation du réseau de collecte des déchets, ce qui constitue un bon indicateur lorsqu'il s'agit de comparer les propositions avec les offres du secteur privé (ce qui s'applique aussi à l'option 3).
- La Ville pourrait changer de fournisseur si les niveaux de service ne sont pas respectés ou à la fin de la durée des contrats, sans avoir à éliminer d'ETP permanents.

Inconvénients

- L'attribution des contrats selon le principe de la concurrence dirigée est coûteuse et complexe; il faut mobiliser de nombreuses heures et ressources pour mettre sur pied les équipes indépendantes, dont une dirige le processus de passation des contrats et l'autre prépare la proposition.
- Dans l'attribution d'un contrat selon le principe de la concurrence dirigée, il se peut que des zones ne soient pas attribuées à la Ville; il faudrait alors dissoudre le Groupe interne de collecte des déchets.³
- Si on retenait les services d'un autre soumissionnaire que la Ville pour la zone 3, les niveaux de service des résidents pourraient représenter des inconvénients opérationnels dans ce secteur.
- Il se peut que la direction doive consacrer plus d'efforts à la gestion de différents fournisseurs de services externes.

³ Conformément à l'article 36 de la [Convention collective](#) de la section locale 503 du SCFP, il se pourrait que la Ville doive éventuellement engager des coûts si le service n'est plus assuré par le Groupe interne.

- Les employés sont recrutés pour la durée du contrat seulement, et le roulement du personnel est considérable. L'augmentation des salaires pour les opérateurs occasionnels de la collecte des déchets en bordure de rue fait partie des efforts consacrés jusqu'à maintenant à corriger les problèmes de fidélisation. Toutefois, dans la conjoncture actuelle du marché du travail, il est difficile d'attirer un nombre suffisant de candidats.

4.1 La passation des marchés

- Il n'est pas nécessaire d'apporter de changements au processus et aux procédures en place à l'heure actuelle.
- Les prix obtenus en régime de concurrence sont donc considérés comme les plus avantageux qui soient au moment de passer les marchés de travaux. L'attribution des marchés par zone permet parfois de continuer de mettre en concurrence les fournisseurs afin de réduire les prix.
- Le principe de la concurrence dirigée oblige à quasiment doubler les ressources. Il faut mettre sur pied deux équipes distinctes qui ne peuvent pas se concerter. Une équipe préparerait les documents de l'appel d'offres, et l'autre, la proposition à déposer lorsque l'appel d'offres est publié. En outre, il faudrait faire appel à un commissaire à l'équité, ce qui coûterait au moins 32 000 \$ (d'après les résultats financiers de 2018).

4.2 Les effectifs

- Les clauses et les conditions de l'article 36 de la Convention collective (section locale 503 du SCFP, employés en intérieur et en extérieur) produisent leurs effets. La Ville n'aura pas à absorber de surcoûts potentiels pour ses employés permanents (ce qu'elle devrait faire dans l'option 3).
- La durée existante de l'emploi protège la Ville contre certaines responsabilités financières en cas de cessation d'emploi (par exemple en vertu de l'article 36).
- La cessation des services est liée à la durée du contrat.
- Les tendances laissent entrevoir un roulement élevé et les difficultés de recrutement en raison de la nature contractuelle des emplois, ce qui se répercuterait sur le prochain marché et ce qui pourrait avoir pour effet d'augmenter les coûts en raison des heures supplémentaires et du recours à la main-d'œuvre pendant de courtes durées.

- Les coûts du recrutement et de la formation devraient rester élevés en raison du roulement de personnel que nous connaissons à l'heure actuelle.
- Il n'y aurait pas de changements à apporter aux structures, aux pratiques et aux ressources en place à l'heure actuelle du point de vue de l'administration des contrats et des services d'entretien du parc automobile (en supposant que la Ville dépose une proposition et remporte le contrat de la zone 3 élargie).
- Le comparateur des taux horaires n'est plus suffisant puisque l'industrie est devenue plus concurrentielle grâce aux primes d'embauche et de fidélisation et à la rémunération incitative, ce qui explique les problèmes de dotation et de fidélisation de la Ville.

4.3 Le parc automobile

- Le parc automobile est géré conformément aux conditions du contrat.
- Le barème des prix et le calendrier de l'entretien des véhicules sont liés à la durée du contrat.
- On optimise les calendriers de travaux d'entretien pour respecter les conditions du contrat, sans nécessairement tenir compte de la durée utile des véhicules — ce qui peut amener, en raison du reliquat de la durée du contrat, à préférer consacrer plus de frais à l'entretien plutôt qu'à remplacer des véhicules.
- On ne peut guère changer de type de taille de véhicule en raison de la durée limitée du contrat.

4.4 La marge de manœuvre opérationnelle et l'innovation

- Les opérations contractuelles de collecte n'offrent pas la marge de manœuvre qui permet de modifier ou de changer les contrats : tous les changements doivent s'appliquer à toutes les zones, et selon le principe de la concurrence dirigée, le Conseil doit approuver la plupart des changements.
- On a la possibilité de changer de fournisseurs s'ils n'offrent pas de services satisfaisants à un coût réduit, moyennant une pénalité pour la résiliation du contrat au lieu de remercier les employés à temps plein.

5.0 Option 2 – Externaliser complètement la collecte des déchets résidentiels en bordure de rue

Selon cette option, la Ville s'en remettrait exclusivement au secteur privé pour les prochains contrats de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue et dissoudrait,

à la fin du contrat en cours, le Groupe interne de collecte des déchets. Les fournisseurs du secteur privé déposeraient des propositions pour un contrat de sept ans assorti de deux options permettant de le proroger pour une durée d'une année chacune dans toutes les zones dans la foulée d'une demande de propositions type publiée en vertu du *Règlement sur les approvisionnements*. Les Services des déchets solides continueraient de surveiller les entrepreneurs pour s'assurer qu'ils respectent les niveaux de service et les exigences du contrat.

Remarque : La Ville n'a pas l'habitude de faire exclusivement appel à des entrepreneurs pour assurer les services de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue; toutefois, ce modèle était utilisé avant la fusion dans la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton. En 1998, on a mis sur pied un groupe interne de collecte des déchets alors qu'un entrepreneur du secteur privé ne parvenait pas à s'acquitter de ses obligations contractuelles.⁴

Avantages

- On obtient des prix en faisant appel à la concurrence pour toutes les zones; c'est pourquoi on considère qu'il s'agit des prix les plus avantageux qui soient au moment de passer les contrats.
- La Ville peut changer de fournisseur si les niveaux de service ne sont pas respectés (moyennant des frais) ou encore à la fin de la durée du contrat.
- La Ville se dégage des risques liés au recrutement des postes à pourvoir dans les opérations de collecte, ce qui est effectivement et ce qui s'est révélé extrêmement difficile.
- Il y a moins d'efforts à consacrer par les municipalités pour faire appel à la sous-traitance par rapport à la direction de l'ensemble des opérations.
- La Ville n'est pas du tout obligée d'acheter le parc automobile à affecter à la collecte des déchets ni d'en assurer l'entretien et le remplacement.

Inconvénients

⁴ Lorsque la MROC a été obligée de mettre fin à ce contrat, en février 1998, le Conseil régional a donné à la Division des déchets solides la permission d'acheter de l'équipement d'occasion et de faire appel à des opérateurs pour remplacer l'entrepreneur. En 1998, le Conseil régional [a adopté](#) les protocoles de concurrence dirigée pour les services de collecte des déchets, qui ont été repris dans la foulée de la fusion. En 1999, le personnel a déposé une proposition en régime de concurrence dans le cadre du contrat de collecte des déchets résidentiels, et on lui a attribué une zone. Le Groupe interne a réussi à assurer les services à partir du 7 juin 1999 jusqu'à la fin du contrat, le 31 mai 2006.

- Les coûts pourraient éventuellement augmenter si la Ville ne participe pas à l'attribution de ce marché : il y aura ainsi un concurrent de moins dont le secteur privé devra s'inquiéter en déposant ses offres.
- Aucun autre entrepreneur ne sert la zone 3 depuis 2005. Il n'y a pas suffisamment d'expérience, hors du Groupe interne de collecte des déchets de la Ville, dans la gestion de certaines difficultés opérationnelles (ce qui constituerait aussi un problème pour l'option 1 si la proposition de la Ville n'est pas retenue pour la zone 3).
- Il n'y a qu'un certain nombre de fournisseurs de services compétents, qui n'ont pas tous fait leurs preuves et qui n'offrent pas tous un rendement satisfaisant. (Par exemple, il a fallu changer de fournisseur dans la zone en 2019 à cause de la piètre qualité du service.)
- Le risque de problèmes dans le service et les efforts à consacrer par la direction au contrat pourraient augmenter.
- Il est parfois difficile et potentiellement coûteux de changer de fournisseur en raison d'un défaut au milieu d'un contrat, ce qui n'est pas toujours possible compte tenu du délai de passation des contrats et de l'investissement à consacrer pour établir un service de collecte.⁵
- Le recrutement et la fidélisation du personnel entrent toujours en ligne de compte dans le secteur privé également.
- Il y a une moindre marge de manœuvre pour réagir aux besoins opérationnels spéciaux et aux circonstances particulières.
- Les opérations de nettoyage d'urgence entraînent d'importants surcoûts et peuvent causer des retards.
- On ne peut pas « se substituer » aux entrepreneurs en cas de problème.

5.1 L'attribution des marchés

- On obtient des prix en régime de concurrence pour toutes les zones; c'est pourquoi on considère qu'il s'agit des meilleurs prix qui soient au moment de passer les marchés de travaux. L'attribution des marchés par zone permet

⁵ Le nouveau fournisseur devrait acheter un parc automobile et l'amortir sur une durée plus courte, ce qui aurait pour effet de hausser les coûts, ce qui donnerait également lieu à des inefficiences opérationnelles, tant que le nouveau fournisseur ne connaîtrait pas bien le secteur.

parfois de continuer de mettre en concurrence les fournisseurs afin de réduire les prix.

- Les coûts des services pourraient éventuellement augmenter si la Ville ne participe pas à l'appel d'offres.
- Il n'est pas nécessaire d'appliquer le principe de la concurrence dirigée. Les fournisseurs externes déposeraient des propositions dans le cadre d'un processus standard d'appel d'offres.

5.2 Le personnel

- La Ville n'aurait pas à assumer la responsabilité financière de la rémunération des employés, ni de leur recrutement et de leur formation; la dotation relèverait de la responsabilité des entrepreneurs et serait comprise dans la tarification proposée

5.3 Le parc automobile

- Il ne serait pas nécessaire de se procurer des véhicules de collecte des déchets en bordure de route ni de les entretenir; le prix des véhicules de collecte serait inclus dans la soumission des fournisseurs.
- On garderait un parc automobile limité, qui pourrait être utile dans les situations d'urgence ou dans les efforts de nettoyage.

5.4 La marge de manœuvre opérationnelle et l'innovation

- Il n'y a pas de solution de repli si un entrepreneur est en défaut.
- Cette solution simplifie nettement l'administration, puisqu'elle absorbe moins de ressources municipales, dans les Services des déchets solides, mais aussi dans d'autres secteurs, dont les Services du parc automobile, les Services des ressources humaines et la Direction des services des finances.
- On a la possibilité de changer de fournisseurs s'ils n'assurent pas de services satisfaisants.
- Cette solution permet d'apporter aux contrats des modifications ou des changements touchant toutes les zones.
- Les entrepreneurs supportent tous les risques et prennent toutes les responsabilités. La Ville n'est pas du tout responsable des demandes d'indemnités et des infractions de service ni des blessures ou des accidents potentiels, entre autres.

6.0 Option 3 – Mettre sur pied un Groupe interne permanent de collecte des déchets pour servir la zone 3 élargie

Dans cette option, la collecte des déchets en bordure de rue dans la zone 3 élargie deviendrait un service municipal permanent, qui serait assuré par le Groupe interne permanent de collecte des déchets. La zone 3 serait exclue de l'appel d'offres, ce qui éliminerait la nécessité d'appliquer le principe de la concurrence dirigée et ce qui permettrait de simplifier le déroulement de l'appel d'offres conformément au [Règlement sur les approvisionnements \(n° 2000-50\)](#) de la Ville.

Les autres zones seraient servies par des entrepreneurs externes, et la Ville ne déposerait pas de proposition pour ces zones. Les fournisseurs déposeraient des offres pour un contrat de sept ans assorti de deux options de prorogation pour une durée d'une année chacune dans toutes les autres zones. Ils seraient supervisés par le personnel des Services des déchets solides, pour s'assurer qu'ils respectent les niveaux de service et les exigences du contrat.

Avantages

- Occasion de normaliser le déroulement de l'appel d'offres en éliminant la nécessité d'appliquer le principe de la concurrence dirigée et en ayant le pouvoir de passer le contrat dans le cadre des pratiques courantes de passation des marchés publics (DO ou DDP) conformément au *Règlement sur les approvisionnements* de la Ville.
- Cette option élimine le risque et l'incertitude quant à l'absence de propositions pour la zone 3 en raison des difficultés particulières de cette zone.
- La compétence opérationnelle est garantie pour assurer les services dans la zone 3.
- La Ville reste un donneur d'ouvrage compétent sur le marché grâce à son expérience pratique et parce qu'elle connaît mieux les besoins et les difficultés de l'industrie.
- Les commentaires directs et indispensables des opérateurs permettent à la Ville d'accomplir des progrès utiles et d'éclairer les examens des niveaux de service en prévision des prochains marchés à attribuer.
- Pour servir la zone 3, il n'est pas nécessaire de remanier continuellement les circuits et les ressources, puisqu'il n'y a guère de croissance dans le cœur du centre-ville par rapport aux autres zones (sauf la densification, qui se répercute

essentiellement sur la collecte des déchets dans les immeubles à logements multiples).

- Il faut établir une structure qui permet de mieux planifier à long terme le personnel et le parc automobile.
- On peut adapter la taille du parc automobile et établir la durée utile des véhicules selon les règles de l'art de l'industrie, au lieu de faire concorder ces activités avec la durée du contrat, ce qui permettrait de minorer les frais d'entretien.
- Avantage concurrentiel : il est plus facile de recruter dans un marché du travail tendu et on peut mieux fidéliser le personnel en raison de la durée plus longue du contrat et de la meilleure sécurité d'emploi (comme nous l'apprennent les conclusions du tour d'horizon des municipalités).
- On dispose d'une meilleure marge de manœuvre pour évaluer les procédures opérationnelles à un moment donné lorsqu'on n'est pas limité aux conditions du contrat, ce qui pourrait permettre d'améliorer les conditions de travail et de favoriser la fidélisation, par exemple lorsqu'il faut remanier ou repenser les circuits en fonction de la semaine de travail du lundi au jeudi en garantissant les fins de semaine libres grâce à la collecte du vendredi dans les semaines où il y a un jour férié, ou encore dans la mise à l'essai de la collecte automatisée des chariots pour réduire l'effort physique laborieux.
- Cette option réduit la nécessité de faire appel à des services contractuels (agences de placement) grâce à l'amélioration de la fidélisation.
- Il est possible de réaffecter ou de redéployer des ressources internes permanentes grâce à l'interformation au sein de la Direction générale des travaux publics, à la condition que le syndicat soit d'accord.
- Il est possible d'accomplir des tâches permettant à la Ville d'exercer un meilleur contrôle sur les coûts, les pratiques ou les programmes qui pourraient être fédérés au sein du Groupe interne de collecte des déchets, par exemple la livraison des bacs verts de substitution, les services de collecte pour le [Grand ménage de la capitale](#) et le [Programme de sacs jaunes](#) destiné aux petites entreprises.
- On a l'occasion d'innover dans le cadre des initiatives de la Ville ou des directions générales, ce qui pourrait apporter des bienfaits environnementaux, par exemple l'écologisation du parc automobile de la Ville, ainsi que la mise à l'essai des approches nouvelles pour accroître le réacheminement des déchets.

- On peut intervenir plus économiquement en cas d'urgence au lieu de recruter les travailleurs et de payer des heures supplémentaires.

Inconvénients

- Il se peut qu'il y ait moins de concurrence si la Ville ne fait plus partie des soumissionnaires sur le marché, ce qui pourrait faire augmenter les prix du service offert dans les autres zones.
- La reclassification du personnel parmi les employés permanents dans le corps du texte de la [Convention collective](#) de la section locale 503 du SCFP pourrait avoir pour effet d'augmenter les salaires et les avantages sociaux des opérateurs chargés de la collecte des déchets et de donner lieu à des coûts potentiels en raison de l'extension des droits prévus dans la Convention collective (par exemple à l'article 25, qui porte sur les changements organisationnels et technologiques, et dans l'article 7, consacré aux droits du Régime de protection du revenu).
- Il se peut qu'on doive consacrer plus d'efforts à la gestion des contrats pour assurer la cohésion des niveaux de service dans l'ensemble de la Ville.

6.1 L'attribution du contrat

- Les frais d'exploitation du Groupe interne de collecte des déchets seraient moindres en raison de la réduction de la portée des travaux (puisque ce groupe servirait une zone plutôt que deux).
- Dans chaque contrat attribué, il faut prévoir des frais de lancement ou des suppressions budgétaires parce qu'il faut recruter et former le personnel et répondre à d'autres impératifs dans le lancement. Dans le cas du groupe interne de collecte des déchets, il n'y aurait pas de frais de lancement à terme.
- En attribuant la zone 3 au Groupe interne permanent de collecte des déchets, on éliminerait les risques et l'incertitude si on ne réussissait pas à attribuer un marché de services pour le cœur du centre-ville.

6.2 Le recrutement du personnel

- Le recrutement du personnel du Groupe interne de collecte des déchets est très difficile depuis quelques années. Si elle pouvait offrir des postes permanents aux

opérateurs de la collecte des déchets, la Ville serait un employeur plus attrayant, ce qui l'aiderait à recruter des employés.⁶

- L'épanouissement de l'effectif est l'une des sept priorités stratégiques de la Ville définies dans le dernier [Plan stratégique](#) (2019-2022). Les pénuries de travailleurs se font sentir dans l'ensemble de l'industrie de la collecte des déchets. En donnant leur permanence aux employés contractuels du Groupe interne de collecte des déchets pour la zone 3, la Ville peut continuer d'offrir des postes concurrentiels permanents et les Services des déchets solides peuvent s'attendre à être mieux en mesure d'attirer des candidats compétents sur un marché du travail concurrentiel et d'améliorer la fidélisation du personnel — et ainsi fidéliser les connaissances et l'expérience nécessaires pour assurer l'excellence du service, ce qui constitue une autre priorité stratégique.
- Les membres du personnel permanents auraient aussi plus d'occasions de se perfectionner et d'avancer professionnellement.
- La permanence du personnel du Groupe interne de collecte des données pourrait favoriser un sentiment d'appartenance et d'appréciation, ce qui permettrait d'améliorer la participation, la fierté du travail accompli et la consultation des employés.
- On réduirait les frais de recrutement en abaissant le roulement du personnel. En 2022, les Services des déchets solides ont dû recruter 50 nouveaux opérateurs de la collecte des déchets, en remplaçant environ la moitié de l'effectif du Groupe interne de collecte des déchets (102 ETP).
- Cette option permet de réduire les frais d'intégration et de formation en abaissant le roulement du personnel. La formation se déroule en interne.
- Cette option offre l'occasion d'adapter la taille de l'effectif pour qu'il puisse s'acquitter des tâches journalières et se consacrer à des projets ou à des missions supplémentaires à moindres coûts par rapport à la sous-traitance de ces travaux.

⁶ Ce qui pourrait éliminer la nécessité de l'article 36 dans la Convention collective de la section locale 503 du SCFP; le président de cette section locale est au courant de cette initiative. Il faudrait déléguer les pouvoirs permettant de participer à des discussions qui ont des répercussions financières hors du contexte de la négociation de la Convention collective. Il faudrait demander à la Ville de modifier la Convention collective actuelle, qui arrive à échéance à la fin de 2024. On commencerait probablement au début de 2025 à négocier la prochaine Convention collective; on ne sait pas quand les négociations prendraient fin.

- Il y a moins d'heures supplémentaires à payer en raison des difficultés dans la dotation. D'après l'État des résultats d'exploitation de 2022, les heures supplémentaires rémunérées rien que pour la zone 3 ont augmenté sur un an pour passer de 401 642 \$ à 540 031 \$. Il s'agit de l'équivalent du coût de la rémunération de 6,65 ETP.
- Cette option réduit la nécessité des services externalisés (travailleurs des agences de placement). Dans les dernières années, le coût de la main-d'œuvre en sous-traitance a augmenté constamment dans les zones 3 et 5, pour passer dans l'ensemble de 373 090 \$ en 2018 à 951 634 \$ en 2021 et à 1 279 895 \$ en 2022.⁷
- En raison de la réduction du nombre de zones servies par le secteur privé, le personnel des Services des déchets solides a moins de travail à consacrer à la gestion des contrats, par exemple dans les cas de non-conformité, ce qui serait compensé par la nécessité de confier au personnel permanent la gestion des contrats et de s'assurer que les niveaux de service sont respectés.
- Structure hiérarchique claire et sans équivoque. Dans le modèle hybride actuel, le Groupe interne de collecte des déchets est à la fois un entrepreneur et une direction des Services des déchets solides. Le gestionnaire de programme, Collecte des déchets relève de la directrice des Services des déchets solides (qui est techniquement son client). Dans le même temps, le contrat est géré dans une direction différente et relève d'un gestionnaire de programme différent, qui travaille lui aussi sous les ordres du directeur.

6.3 Le parc automobile

- Consolidation et adaptation de la taille du parc automobile; meilleurs prix et amélioration de la planification du remplacement des véhicules; baisse des frais d'entretien.
- Les véhicules de collecte feraient partie du plan permanent de gestion du remplacement du parc automobile. L'amélioration du contrôle exercé sur le cycle de la durée utile des véhicules permet d'abaisser dans l'ensemble les frais d'entretien.

⁷ Information puisée dans les rapports sur les États financiers et obtenue directement auprès de la Direction générale des services des finances (chiffres de 2022).

- Si le Groupe interne permanent de collecte des déchets servait une seule zone, il faudrait moins de véhicules de collecte. L'adaptation de la taille du parc automobile permet d'économiser des frais d'acquisition et d'entretien.
- L'achat des véhicules du parc automobile ferait partie des opérations normales. Les demandes portant sur le budget des dépenses en immobilisations pourraient faire partie du processus budgétaire normal, au lieu de demander dans chaque cas particulier l'approbation du Conseil municipal. On réaliserait des économies sur les heures et les efforts du personnel; les employés n'auraient pas à rédiger d'analyse de rentabilité pour acheter des véhicules neufs ni risquer de retarder le déroulement des appels d'offres parce qu'il faut réunir des approbations spéciales.
- La plus grande marge de manœuvre dont on dispose avec les fournisseurs et dans le calendrier pour acheter des véhicules, déterminée par le cycle de la durée utile, et non par la durée du contrat, permettrait de contrer les problèmes de la chaîne logistique. On pourrait aussi faciliter l'entretien des véhicules qui n'ont pas tous le même âge, mais qui subissent des pannes comparables à peu près en même temps.
- La durée utile moyenne d'un véhicule de collecte des déchets dans l'industrie est comprise entre cinq et sept ans. L'entretien des véhicules pour qu'ils restent en service au-delà de leur durée utile naturelle devient de plus en plus cher. Il s'agit d'estimations de coûts selon la vétusté des véhicules de collecte en service, d'après les chiffres de 2023 et une moyenne des frais d'entretien prévisionnels actuels (sous réserve d'un rajustement).

Tableau 2 : Les coûts annuels progressifs de l'entretien des véhicules de collecte, selon les Services du parc automobile

| Types de véhicules | Frais annuels d'entretien | | | |
|--|---------------------------|-------------|-------------|--------------|
| | Après 1 an | Après 5 ans | Après 7 ans | Après 10 ans |
| Camions mono-compartmentés de collecte des déchets | 19 922 \$ | 56 528 \$ | 65 132 \$ | 130 768 \$ |

| | | | | |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| Camions bi-compartimentés de collecte des déchets | 37 035 \$ | 83 949 \$ | 115 655 \$ | 163 857 \$ |
|---|-----------|-----------|------------|------------|

- À titre d'exemple, 15 des 19 camions de collecte des déchets mis hors service en 2020 (dans les zones 3 et 5) avaient déjà huit ans lorsqu'ils ont été remplacés. D'après les chiffres reproduits dans le tableau ci-dessus, le surcoût à engager pour garder ces 15 camions en service pendant à peine un an au-delà du cycle de leur durée utile maximum de sept ans s'est établi à près d'un million de dollars (soit 976 980 \$).
- Au moment d'écrire ces lignes, le Groupe interne de collecte des déchets de la Ville avait un parc de 50 véhicules de collecte des déchets pour servir les zones 3 et 5. Au moment d'écrire ces lignes, le Groupe interne de collecte des déchets de la Ville avait un parc de 50 véhicules de collecte pour servir les zones 3 et 5. La valeur à neuf actuelle d'un véhicule de collecte à compartiment s'établit à 425 000 \$ (camion de collecte des déchets) et se chiffre à 450 000 \$ pour un véhicule bi-compartimenté de collecte (pour les matières organiques et les matières recyclables). En 2023, la Ville remplacera 22 véhicules bi-compartimentés de collecte et fera l'acquisition de deux nouveaux véhicules pour servir la zone 5.

Tableau 3 : Le parc de véhicules du Groupe interne de collecte des déchets à l'heure actuelle

| Types de véhicules | Zone 3 | Zone 5 |
|---|----------------------------------|---|
| Camions mono-compartimentés de collecte des déchets | 8 | 13 (11 et 2 camions pour la croissance) |
| Camions bi-compartimentés de collecte des déchets | 13 (11 et 2 camions de rechange) | 16 (13 et 3 camions de rechange) |
| Total par zone | 21 | 29 |

| | |
|-----------------------|----|
| Total dans l'ensemble | 50 |
|-----------------------|----|

- Si on devait mettre en œuvre en 2026 le nouveau modèle de service, le parc automobile existant pourrait être consolidé pour ne servir que la zone 3, ce qui permettrait de mettre hors service l'équipement vétuste et ce qui aurait pour effet de doter les opérations internes d'un parc de première qualité constitué de véhicules de collecte récents.⁸
- Cette option réduit les temps d'arrêt de l'équipement parce que les véhicules feront l'objet d'un calendrier valide pour le cycle de leur durée utile d'après leur utilisation, leur entretien et leur état, au lieu de s'en remettre à la durée du contrat de collecte.
- On peut maîtriser les problèmes de la chaîne logistique si on peut planifier le remplacement des véhicules.

6.4 La marge de manœuvre opérationnelle et l'innovation

- Un groupe interne permanent de collecte des déchets permettrait de mieux planifier, à long terme, la dotation et le parc automobile, ainsi que les projets pilotes opérationnels et techniques pour l'innovation. Par exemple, on pourrait justifier les coûts du réaménagement des infrastructures pour la mise à l'essai des différentes sources d'énergie comme le gaz naturel comprimé (GNC) si on peut prendre des décisions à long terme et exercer le contrôle des plans d'achat. Il n'est pas logique de dépenser les fonds des contribuables dans un projet de réaménagement pour faire appel au GNC si rien ne garantit que la Ville disposera d'un groupe interne de collecte des déchets au-delà de la durée précise du contrat.
- On ne peut pas dire que le nombre d'habitations donnant sur le bord des rues augmente dans le cœur du centre-ville; c'est pourquoi il n'est pas nécessaire de remanier constamment les ressources et les circuits de collecte comme on le fait dans les nouveaux projets d'aménagement réalisés dans les banlieues.
- Il faut réunir des compétences opérationnelles pour assurer l'excellence du service. Le Groupe interne de collecte des déchets réussit depuis longtemps à servir la zone 3 malgré ses difficultés exceptionnelles (grande densité, rues

⁸ Les types de véhicules de collecte nécessaires à partir de 2026 seront en partie déterminés par le principe de la RIP et par l'avenir de la collecte des matières recyclables.

étroites, achalandage automobile et piétonnier et collecte dans les allées arrière, entre autres).

- Il faut prévoir plus de souplesse dans la gestion des ressources : on pourrait profiter de certaines occasions d'interformation et déployer le personnel compétent dans la collecte des déchets en bordure de rue pour servir d'autres secteurs si les besoins opérationnels réclament une aide supplémentaire; on pourrait aussi réaffecter le personnel à d'autres tâches au sein des Services des déchets solides, par exemple les livraisons de bacs verts et la distribution des sacs jaunes.
- Il est possible d'accomplir des tâches qui permettent à la Ville d'exercer un meilleur contrôle sur les programmes, les pratiques ou les procédures; par exemple, la collecte interne des déchets dans le cadre du Grand ménage de la capitale permettrait aux Services des déchets solides de savoir ce qui est ramassé et livré dans la décharge contrôlée du chemin Trail.⁹
- Le personnel se familiarise avec les circuits. La cohésion et l'expérience sont des conditions préalables à remplir pour offrir un service de qualité, surtout dans un environnement de travail riche de défis.
- La capacité supplémentaire en personnel permettrait de veiller à continuer d'assurer la collecte des déchets ou à ramasser les ordures le plus rapidement possible dans l'éventualité de circonstances exceptionnelles comme les événements météorologiques.
- Il faut assurer une meilleure cohésion pour approfondir les liens avec les résidents, les associations communautaires et les zones d'amélioration commerciale dans le cœur du centre-ville. Ces liens permettent de satisfaire la clientèle et de donner au public une bonne image de la Ville.
- En se dotant d'un groupe interne permanent de collecte des déchets, les Services des déchets solides pourront aussi évaluer les approches nouvelles qui peuvent produire des retombées environnementales, sociales ou financières, par exemple en mettant à l'essai les technologies adaptées au verdissement du parc automobile (priorité dans le cadre du [Plan directeur sur les changements climatiques](#) de la Ville) ou différentes méthodes de collecte et différents conteneurs.

⁹ En 2022 (dans le cadre des campagnes du printemps et de l'automne réunies) 99 demandes de ramassage de déchets ont été déposées et soumises au 1-800-GOT-JUNK.

- En outre, l'établissement d'un groupe interne permanent de collecte des déchets à partir de 2026 cadre avec le début de la mise en œuvre des nombreuses recommandations exprimées dans le Plan directeur de la gestion des déchets solides (bacs, options pour le réacheminement, économies dans la collecte, et ainsi de suite) et apportera plus de souplesse et d'agilité dans la mise à l'essai des stratégies nouvelles.
- Les dérèglements climatiques donnent lieu et mèneront à des épisodes météorologiques plus violents dans la région de la capitale nationale. Dans les dernières années, la Ville a subi deux inondations (en 2017 et 2019), une tornade (en 2018) et un dérècho (en 2022). Dans tous les cas, la Direction générale des travaux publics est intervenue massivement dans les travaux de nettoyage. Conformément au [Plan municipal de mesures d'urgence](#) de la Ville, la Direction générale est responsable de la gestion des débris après les incidents. Verser des majorations pour les heures supplémentaires et faire appel à des entrepreneurs et à des agences de placement reviennent plus cher que les coûts engagés pour recruter des employés permanents à temps plein.
- Si les Services des déchets solides avaient un groupe interne permanent doté d'un effectif suffisant — dont une équipe d'opérateurs spécialisés pour les tâches, les projets et les programmes spéciaux, ils seraient en mesure d'assurer une intervention rentable dans les urgences.
- Il faut plus de souplesse pour mettre à l'essai les perfectionnements destinés à produire un impact environnemental positif, par exemple le verdissement du parc automobile. Le contrat actuel permet à la Ville de mener certaines initiatives d'essai; or, le contrat est extrêmement limité : autrement dit, la Ville ne peut enlever qu'une pièce d'équipement par zone, et il faut négocier, de gré à gré, les ressources et le paiement des entrepreneurs.
- La Ville pourrait acheter des véhicules différents pour les lotissements de moindre superficie afin de confirmer la validité du principe, ou encore mettre à l'essai des chariots automatisés et un parc automobile de la taille voulue pour le prochain contrat de collecte. Nous nous penchons actuellement sur ces idées et sur d'autres idées dans le cadre du Plan directeur de la gestion des déchets solides.

7.0 L'analyse des risques

Nous avons tenu compte, comme l'indique le tableau ci-après, des risques potentiels associés à chacune des options.

Tableau 4 : Analyse des risques des options

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|--|---------|-----------------------|------------------|------------------------|---|
| Il se pourrait que la proposition de la Ville ne soit pas retenue, ce qui obligerait à éliminer le Groupe interne de collecte des déchets. | 1 | 2 | 5 | Risque moyen-élevé | Affranchir la zone 3 du processus de l'appel d'offres externe et attribuer un contrat au Groupe interne de collecte des déchets. |
| La complexité du principe de la concurrence dirigée a pour effet de hausser les coûts et de réduire la marge de manœuvre dans la gestion des contrats et dans l'optimisation opérationnelle. | 1 | 2 | 2 | Risque faible | Lancer la DDP standard pour toutes les zones hors du cœur du centre-ville et organiser un projet de marché selon le principe de la concurrence dirigée en demandant au Groupe interne de ne déposer une offre que pour la zone 3. |
| Absence de propositions des fournisseurs pour servir la zone 3 | 2 | 3 | 5 | Risque élevé | Affranchir la zone 3 du processus de l'appel d'offres externe et |

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|--|---------|-----------------------|------------------|------------------------|---|
| | | | | | attribuer un contrat au Groupe interne de collecte des déchets. |
| Les prix proposés par les fournisseurs pour les autres zones ou pour toutes les zones pourraient augmenter (même si la Ville ne participe pas au projet de marché public). | 2 et 3 | 2 | 4 | Risque moyen | Lancer un projet de marché public et attribuer des contrats par zone pourrait permettre de continuer de mettre les fournisseurs en concurrence. Les efforts actifs consacrés à la publicité de ce projet de marché attireront les fournisseurs. |
| Différence dans les niveaux de service sur tout le territoire de la Ville entre le groupe interne et les fournisseurs externes. | 1 et 3 | 2 | 2 | Risque faible | Veiller à respecter les normes en vigueur sur tout le territoire de la Ville grâce à un cahier des charges contractuel clairement défini et à des pratiques bien établies dans |

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|---|-----------|-----------------------|------------------|------------------------|---|
| | | | | | la gestion des contrats. |
| Différence dans les niveaux de service entre les fournisseurs externes sur tout le territoire de la Ville | 1, 2 et 3 | 4 | 2 | Risque moyen | Veiller à respecter les normes en vigueur sur tout le territoire de la Ville grâce à un cahier des charges contractuel clairement défini et à des pratiques bien établies dans la gestion des contrats. |
| Incidences sur le service dans la zone 3 parce que le nouvel entrepreneur manque d'expérience dans un environnement riche de défis. | 1 et 2 | 3 | 2 | Risque moyen | Affranchir la zone 3 du processus de l'appel d'offres externe; ou rigueur de la préparation et de la surveillance; les SDS sont appelés à aider le nouvel entrepreneur à planifier ses activités. |

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|--|-----------|-----------------------|------------------|------------------------|--|
| Incidences sur le service dans la zone 5 en raison du nouvel entrepreneur | 1, 2 et 3 | 2 | 2 | Risque faible | Rigueur de la préparation et de la planification du nouveau contrat; les SDS doivent aider le nouvel entrepreneur à planifier ses activités et à intégrer ses effectifs. |
| Absence de contrôle sur les décisions opérationnelles des entrepreneurs, par exemple l'empreinte carbone des véhicules | 1, 2 et 3 | 5 | 2 | Risque moyen-élevé | Prévoir, dans les exigences contractuelles, les pratiques et les technologies nouvelles. |
| Pénuries de personnel et problèmes de fidélisation dans l'ensemble de l'industrie | 1, 2 et 3 | 3 | 5 | Risque élevé | Améliorer les conditions de travail, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi pour le Groupe interne de collecte des déchets. |
| Les entrepreneurs doivent s'adapter | 1, 2 et 3 | 4 | 2 | Risque moyen | Prévoir les imprévus dans la |

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|--|-----------|-----------------------|------------------|------------------------|---|
| continuellement à la croissance et à l'étalement dans toutes les zones, sauf la zone 3. | | | | | croissance projetée; fournir aux soumissionnaires les projections de croissance les plus récentes du Plan officiel de la Ville. |
| Risque de demandes d'indemnités et de litiges en raison des responsabilités opérationnelles (blessures et collisions, entre autres). | 1 et 3 | 3 | 5 | Risque élevé | Assurances et formation sur la sécurité pour le Groupe interne et aide apportée par les Services juridiques; ou encore, sous-traitance à grande échelle (option 2). |
| Le délai d'achat de l'équipement dans l'industrie est compris entre 18 et 24 mois; il faut prévoir d'autres retards en raison des problèmes logistiques causés par les répercussions de la COVID-19. | 1, 2 et 3 | 4 | 5 | Risque élevé | Planification à long terme essentielle pour remplacer les véhicules; harmonisation avec le cycle de la durée utile plutôt qu'avec les conditions des contrats de |

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|--|---------|-----------------------|------------------|------------------------|--|
| | | | | | collecte; accélérer et faciliter la passation des contrats en éliminant les approbations spéciales obligatoires. |
| Le changement pourrait donner lieu à un surnombre dans le personnel interne. | 3 | 2 | 1 | Risque faible | Protection grâce à l'article 36 de la Convention collective de la section locale 503 du SCFP (paragraphe sur l'interdiction des griefs); consolidation des effectifs, réaffectation des tâches et restructuration des processus; rechercher d'autres perspectives d'emploi dans l'ensemble de la DGTP. |
| Surcoûts engagés parce que le statut | 3 | 5 | 1 | Risque moyen | Les coûts seront probablement |

| Événements comportant des risques | Options | Probabilité (P : 1-5) | Impact (I : 1-5) | Note de risque (P x I) | Stratégies de maîtrise des risques |
|--|---------|-----------------------|------------------|------------------------|---|
| des membres du personnel change et qu'ils deviennent des employés syndiqués permanents (salaires et RPR, par exemple). | | | | | compensés par l'amélioration de la fidélisation et le moins grand nombre d'opérations de recrutement et d'activités de formation. |

8.0 Synthèse

Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble de chacune des trois options.

Tableau 5 : Synthèse de l'analyse des options

| Objectifs | Option 1 | Option 2 | Option 3 |
|--|-----------|-----------|----------|
| Processus standard de l'appel d'offres | Non | Oui | Oui |
| Certitude dans la planification | Non | Non | Oui |
| Efficienc e opérationnelle | Non | Oui | Oui |
| Marge de manœuvre opérationnelle et innovation | En partie | En partie | Oui |
| Excellence du service | Non | Non | Oui |

9.0 Recommandation

D'après l'évaluation de l'information réunie en vertu des critères établis, il est recommandé que la Ville envisage de mettre en œuvre l'option 3 (Établir un groupe

interne permanent de collecte des déchets pour servir le cœur du centre-ville et affranchir la zone 3 du processus de l'appel d'offres). Cette option est celle qui répond le mieux aux besoins opérationnels, puisqu'elle élimine les différentes difficultés dans l'incapacité inhérente de planifier (qui perdurerait dans l'option 1), sans toutefois renoncer complètement au contrôle des opérations de collecte des déchets à Ottawa (ce qui serait le cas dans l'option 2).

Établir un modèle de prestation de services exclusivement municipal sur tout le territoire d'Ottawa serait une tâche colossale et prohibitive du point de vue des coûts. Nous n'avons pas considéré qu'il s'agissait d'une option viable; c'est pourquoi nous ne l'avons pas explorée.

Constituer un groupe interne permanent de collecte des déchets permettrait à la Ville de continuer d'assurer un service fiable dans une zone réunissant un ensemble exceptionnel de difficultés. En plus du service, la mise sur pied d'un groupe interne permanent de collecte des déchets permettrait de mieux planifier les activités à long terme du point de vue de l'acquisition et de l'entretien du parc automobile, en plus de mettre en œuvre des initiatives qui pourraient apporter des avantages financiers, sociaux et environnementaux. Dans le même temps, cette option permettrait de corriger des problèmes systémiques dans l'embauche et la fidélisation du personnel. Elle apporterait la sécurité d'emploi aux opérateurs du groupe interne de collecte des déchets de la Ville qui ne sont embauchés, dans le cadre du système existant, que jusqu'à la fin de chaque contrat de collecte.

Cette option apporterait aussi à la Ville un avantage concurrentiel dans le recrutement et la fidélisation des travailleurs, dans la conjoncture tendue du marché du travail, qui accuse continuellement des pénuries de personnel. Ce type de modèle mixte consolidé permettrait de s'assurer que la Ville exerce un certain contrôle sur les opérations de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue à Ottawa — ce qui n'est pas un acquis dans l'actuel modèle opérationnel et ce dont la Ville se priverait définitivement en externalisant complètement ces opérations. Essentiellement, cette option permettrait à la Ville de continuer d'assurer des services fiables et de qualité dans la zone la plus difficile et éliminerait les insécurités dans les éventuelles propositions et dans le respect des niveaux de service dans le cœur du centre-ville.

Toutes choses égales par ailleurs, le personnel prévoit qu'avec la création d'un groupe interne de collecte des déchets, compte tenu des possibilités de réduction des coûts et des gains d'efficacité mentionnés aux présentes, les coûts liés à la prestation du service ne dépasseront pas les coûts actuels dans la zone 3 élargie, et y seront probablement inférieurs. En parallèle du processus d'approvisionnement relatif à la collecte des

déchets en bordure de rue, le personnel déterminera les coûts associés aux activités du groupe interne de collecte des déchets pour la zone 3 élargie, à partir de 2026, afin que le tarif des services de collecte des déchets en bordure de rue soit conforme aux pratiques actuelles.

Dans le modèle opérationnel actuel, il n'y a aucune certitude quant aux zones que le Groupe interne de collecte des déchets servira au-delà du premier trimestre de 2026, et rien ne garantit que ce groupe servira des zones. Cette structure ne permet pas de planifier à long terme et d'affecter les ressources avec efficacité. Ni le système existant ni l'externalisation complète ne permettent de s'assurer que la zone la plus difficile opérationnellement (zone 3) sera bien servie à long terme. La compétence du Groupe interne de collecte des déchets et l'expérience acquise en servant le cœur du centre-ville offrent l'occasion de réaliser des économies dans le temps de travail et les ressources humaines à consacrer au déroulement d'un appel d'offres selon le principe de la concurrence dirigée pour la zone 3.

L'option 3 cadre aussi avec le Plan stratégique établi par la Ville dans le précédent mandat du Conseil municipal, puisqu'on s'engage à assurer l'excellence du service et à promouvoir l'épanouissement de l'effectif. Cette option permet de réaliser les objectifs établis dans le [Plan directeur sur les changements climatiques](#) et ceux qui ont été approuvés pour l'élaboration du Plan directeur de la gestion des déchets solides, en faisant état des responsabilités de la Direction générale dans les interventions d'urgence et dans la gestion des débris.

Confier le service de la zone 3 au Groupe interne de collecte des déchets apportera des avantages supplémentaires. En donnant sa permanence au Groupe interne de collecte des déchets, la Ville peut offrir au personnel une meilleure sécurité d'emploi et ainsi s'attendre à attirer et à fidéliser des candidats compétents malgré la concurrence qui s'exerce sur le marché du travail. La Ville réalisera des économies sur les coûts du point de vue des opérations et des actifs (par exemple dans les interventions d'urgence, l'intégration avec d'autres programmes et dans la réduction des frais d'entretien des véhicules) et aura une meilleure marge de manœuvre pour mettre à l'essai les initiatives destinées à produire des retombées environnementales, sociales ou financières positives. Les surcoûts potentiels de la permanence des employés affectés à la collecte des déchets seront probablement compensés par la diminution du roulement du personnel et par la réduction des besoins en recrutement par l'entremise des agences de placement.

Après avoir étudié attentivement la question, évalué les options offertes et analysé les résultats du sondage mené auprès de 10 municipalités d'un océan à l'autre, selon les

modalités exposées dans ce rapport, le personnel de la Ville recommande au Conseil d'approuver la mise en œuvre de l'option 3 (Établir un groupe interne permanent de collecte des déchets pour servir le cœur du centre-ville et affranchir la zone 3 du processus de l'appel d'offres).

Tableau 6 : Synthèse de l'analyse de l'option 3

| Objectifs | Option 3 | Détails complémentaires |
|--|----------|--|
| Processus standard de l'appel d'offres | Oui | Il n'est pas nécessaire de faire appel au principe de la concurrence dirigée; DDP standard pour toutes les zones, sauf la zone 3. |
| Certitude dans la planification | Oui | Amélioration de la sécurité d'emploi du personnel, ce qui a pour effet d'améliorer la fidélisation; stratégie adaptée à l'achat des véhicules. |
| Efficiences opérationnelles | Oui | Adaptation de la taille du parc automobile et remplacement des véhicules en fin de durée utile; économies réalisées grâce à la baisse des frais d'entretien et possibilité de redéployer les ressources. |
| Marge de manœuvre opérationnelle et innovation | Oui | Cette option permet de mener des essais et d'apporter des changements afin d'améliorer les services offerts, les interventions en cas d'urgence, l'empreinte carbone, les conditions de travail et l'ambiance. |
| Excellence des services | Oui | Compétence et cohésion en servant le cœur du centre-ville, qui comporte des difficultés exceptionnelles. |

Le prochain contrat de collecte subira les effets des nombreux changements à apporter et qui relèvent ou non de la volonté de la Ville (soit la transition avec le principe de la RIP, selon lequel ce sont les producteurs, et non les municipalités, qui seront matériellement et financièrement responsables de la collecte et du traitement des

matières recyclables). En raison de cette évolution, de concert avec les nouvelles politiques prévues relativement au Plan directeur de la gestion des déchets solides et à l'[objectif](#) de la Ville dans la réduction de 50 %, d'ici 2030, des émissions de gaz à effet de serre produites par les opérations, 2026 est le bon moment d'apporter ces changements.

10.0 Les prochaines étapes

Dès que le Conseil municipal aura approuvé cette recommandation, les Services des déchets solides lanceront un plan de mise en œuvre afin d'assurer le succès de la conversion du Groupe interne de collecte des déchets pour en faire un service permanent de la Ville. Même si la structure actuelle restera en place jusqu'en mars 2026, il faut prévoir un délai d'exécution considérable pour acheter le nouvel équipement de collecte avant de mettre en œuvre le nouveau contrat et le nouveau système. C'est pourquoi il faut commencer immédiatement à planifier le modèle mixte modifié de prestation des services et le finaliser d'ici la fin de cette année.

Tableau 7 : Le calendrier de l'ensemble du projet du plan de mise en œuvre proposé

| Étapes | Délais prévus |
|--|-----------------------------|
| Présenter l'option recommandée au Comité et au Conseil municipal pour étude. | Troisième trimestre de 2023 |
| Approbation, par le Conseil municipal, du modèle mixte modifié de prestation de services | Troisième trimestre de 2023 |
| Élaboration du plan de mise en œuvre pour donner sa permanence au Groupe interne de collecte des déchets afin de servir la zone 3 | Quatrième trimestre de 2023 |
| Planification opérationnelle et acquisition du parc automobile; étude des besoins en effectifs, ainsi que du statut professionnel et des conditions de travail projetés pour le personnel interne chargé de la collecte des déchets; recrutement du personnel interne permanent responsable de la collecte, et ainsi de suite. | 2024-2025 |

| | |
|--|---------------------------------------|
| Transition du Groupe interne de collecte des déchets avec la permanence et mise en œuvre du modèle mixte modifié de prestation de services | Premier ou deuxième trimestre de 2026 |
|--|---------------------------------------|

11.0 Pièces justificatives

1. Tour d'horizon des municipalités : Résultats des entrevues menées auprès d'autres municipalités sur leur expérience des différents modèles de prestation de services. Documentation offerte sur demande.
2. Élaboration des contrats de collecte des déchets solides – Rapport sur les éléments concurrentiels ([50 57-97-0012-H](#)).
3. Rapport sur la Collecte résidentielle de déchets solides en bordure du chemin (appel d'offres n° RFT0210591027-TO2) ([ACS2005-PWS-UTL-0029](#)).
4. Services des déchets solides – Rapport sur les Contrats de collecte : Concours géré en interne ([ACS2011-ICS-ESD-0019](#)).
5. Rapport sur les Contrats de collecte – Concours en interne ([ACS2011-ICS-ESD-0045](#)).
6. Rapport sur la Collecte de déchets solides en bordure du chemin et services (appel d'offres n° RFT01811-91027-T01) ([ACS2011-ICS-ESD-0040](#)).
7. Rapport sur la Stratégie pour la passation du marché public de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue 2023 des Services des déchets solides ([ACS2021-PWE-SWS-0002](#)).
8. États financiers pour la collecte des déchets solides par la ville – Résultats de la vérification externe ([ACS2020-PWE-SWS-0003](#)).
9. Rapport sur les États financiers pour la collecte des déchets solides par la ville – Résultats de la vérification externe ([ACS2021-PWE-SWS-0007](#)).

APPENDICE A

Tour d'horizon des municipalités

En plus de revoir et d'analyser les pièces justificatives et de consulter les intervenants internes, nous avons mené un tour d'horizon des municipalités afin de réunir les données sur les règles de l'art de l'industrie et sur les principales considérations afin d'éclairer l'élaboration d'une recommandation. Nous avons adressé à 10 municipalités d'un océan à l'autre¹⁰ 23 questions sur leur système de collecte et sur leur expérience opérationnelle.

Il existe trois modèles opérationnels courants pour le service de collecte des déchets résidentiels en bordure de rue : l'internalisation intégrale, l'externalisation intégrale ou ces deux modèles réunis. Dans notre échantillon de 10 municipalités, 40 % font exclusivement appel à du personnel interne (sauf dans certains programmes spécialisés ou projets pilotes), 20 % font exclusivement appel à des entrepreneurs et 40 % font appel à ces deux modèles à la fois.

Tableau 1 : Vue d'ensemble des modèles actuels des municipalités sondées

| Modèle opérationnel | Internalisation intégrale | Externalisation intégrale | Régime mixte |
|---------------------|--|--------------------------------|--|
| Municipalités | Kingston Guelph Calgary Vancouver | Région de Waterloo Winnipeg | Toronto Hamilton Saskatoon Edmonton |

Le modèle du régime mixte peut se fonder sur une division géographique (par exemple à Toronto), sur les flux de déchets (par exemple à Saskatoon) ou sur ces deux facteurs à la fois (par exemple à Hamilton). Il faut toutefois noter qu'aucune autre municipalité n'applique un modèle hybride comme le fait la Ville d'Ottawa : dans ce modèle, le Groupe interne de collecte des déchets est considéré comme un entrepreneur externe.

¹⁰ Kingston, Toronto, Guelph, Hamilton, la région de Waterloo, Edmonton, Winnipeg, Saskatoon, Calgary et Vancouver.

Normalement, le groupe interne de collecte fait partie de l'organisation, et les opérateurs sont des employés permanents.¹¹

La majorité des municipalités sondées sont plutôt satisfaites de leur approche actuelle et ne souhaitent pas du tout modifier leur régime.¹² Si Hamilton, Saskatoon et Edmonton affirment qu'elles sont satisfaites des avantages concurrentiels que leur apporte un modèle mixte, Guelph fait savoir que les économies réalisées sur les coûts constituent l'un des grands avantages d'un régime exclusivement internalisé. Par contre, Winnipeg affirme qu'elle réalise des économies sur les coûts en externalisant complètement ce service. Dans l'ensemble, on pense que les prix des entrepreneurs sont parfois un peu plus abordables. Or, un groupe interne apporte des avantages supplémentaires, puisqu'il permet de fidéliser les employés, de contrôler les ressources et les opérations et de compter sur une marge de manœuvre opérationnelle.

Parce qu'elles ne sont pas liées à des conditions fixes dans un contrat, les municipalités disposent d'une meilleure marge de manœuvre pour faire fructifier et s'échanger des ressources permanentes parmi les directions générales ou pour permettre de réaliser d'autres priorités. Dans certaines municipalités sondées, on peut déployer le personnel affecté à la collecte des déchets dans d'autres secteurs d'activité, selon les besoins et les compétences, par exemple pour conduire des chasse-neige au lieu des véhicules de collecte des déchets; on peut aussi affecter ces employés à d'autres tâches dans les cas particuliers, par exemple une opération de nettoyage d'urgence. Les municipalités dotées d'un groupe interne peuvent aussi se retourner et adopter plus facilement les changements, par exemple lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les nouvelles règles ou les nouveaux règlements d'application du gouvernement provincial. Pour certaines municipalités, la fidélisation du personnel est un enjeu dans l'ensemble de l'industrie¹³, comme le précise la page 130 du document [Examen des politiques et des tendances](#) dans le cadre de la phase 1 du Plan directeur de la gestion des déchets solides : l'amélioration des salaires, la possibilité de passer plus de temps à la maison et le rehaussement des avantages sociaux sont les principales raisons de se démettre d'un emploi. Les municipalités sondées qui avaient adopté un modèle mixte ou le modèle de l'internalisation intégrale ont fait savoir que leurs taux de fidélisation sont élevés et stables. Certaines l'expliquent par des facteurs comme la conversion à l'équipement

¹¹ Effectifs à temps plein et à temps partiel, secondés dans certains cas par des employés saisonniers pour la collecte des feuilles et des résidus de jardinage et par des travailleurs occasionnels.

¹² Le régime actuel est en place, en moyenne, depuis 15 ans ou plus.

¹³ Veuillez également consulter le document [Examen des politiques et des tendances](#), mémoire technique préparé en 2020 par le Groupe de la planification à long terme des Services des déchets solides, à la page 130 sous la rubrique « Staffing Challenges » (Difficultés dans la dotation) (6.4.3).

automatisé, qui facilite le travail et le rend physiquement moins exigeant, ainsi que la semaine de travail de quatre jours et les salaires concurrentiels assortis de nombreux avantages sociaux.

D'après l'information fournie par les municipalités qui sont effectivement dotées d'un groupe interne, l'opérateur moyen de la collecte des déchets en interne gagne 29,17 \$ l'heure. Ce salaire est légèrement supérieur au taux horaire payé en 2023 à Ottawa. D'après l'article 36 de la Convention collective conclue avec la section locale 503 du SCFP, les salaires actuels des opérateurs de la collecte des déchets en interne sont compris entre 27,97 \$ et 28,60 \$ l'heure, ce qui donne une moyenne de 28,29 \$ l'heure.

Les municipalités qui externalisent, partiellement ou exclusivement, leurs services de collecte des déchets lancent le plus généralement une demande de propositions (DDP) standard. Les contrats prévoient généralement l'obligation de mettre en service des véhicules de collecte neufs et s'étendent sur des durées de cinq à sept ans, en plus d'être assortis d'une option de prorogation. Cette durée cadre avec la durée utile des véhicules de collecte et permet de les amortir sur la durée du contrat.¹⁴

Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble des risques et des avantages de chaque modèle opérationnel, à partir de l'information recueillie dans le tour d'horizon des municipalités.

¹⁴ Une durée initiale de sept à huit ans, assortie d'options de prorogation, permet de réaliser des économies par rapport à une durée initiale de cinq ans, puisque le coût en capital des véhicules est amorti sur la durée initiale seulement, et non sur les périodes de prorogation (qui ne sont pas garanties pour les fournisseurs).

Tableau 2 : Constatations du tour d’horizon des municipalités

| Modèles opérationnels | Avantages | Inconvénients |
|---|--|--|
| <p>Internalisation intégrale (4) : Kingston, Guelph, Calgary et Vancouver</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Marge de manœuvre dans le traitement des cas particuliers • Meilleur contrôle pour s’adapter aux changements apportés aux règlements d’application • Satisfaction vis-à-vis des coûts et des niveaux de service | <ul style="list-style-type: none"> • Les employés syndiqués font parfois des journées plus courtes que les travailleurs des entrepreneurs. • Les activités sont parfois plutôt restreintes, selon la convention collective. • Il faut consacrer plus de coûts et de travaux logistiques au maintien de l’ensemble des services et du parc automobile. |
| <p>Externalisation intégrale (2) : région de Waterloo et Winnipeg</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Services assurés à un prix raisonnable, et même à moins cher (sans dépenses en immobilisations à engager d’emblée) • Pour la municipalité, il est plus simple d’externaliser les services que d’exploiter et de surveiller l’ensemble des opérations. • On évite les blessures, les demandes d’indemnités et les obligations de compte rendu. • Il n’est pas nécessaire d’acheter, d’entreposer et d’entretenir les véhicules. • Les entrepreneurs font de plus longues heures de travail. • Dommages liquidés pour les entrepreneurs | <ul style="list-style-type: none"> • Risque potentiel dans l’augmentation des niveaux de service • Moins grande marge de manœuvre opérationnelle pour s’adapter aux changements ou pour remanier ou déployer les ressources, par exemple dans les interventions d’urgence • Il faut consacrer plus de temps et de ressources pour étayer le déroulement de l’appel d’offres afin d’assurer la continuité des services externalisés. |

| Modèles opérationnels | Avantages | Inconvénients |
|---|--|--|
| Modèle mixte (4) : Toronto, Hamilton, Saskatoon et Edmonton | <ul style="list-style-type: none"> • Équilibre entre les économies sur les coûts et le contrôle des niveaux de service et des efficiences opérationnelles • Permettre de maîtriser les risques financiers et les risques des services en avivant la concurrence parmi les fournisseurs. • La municipalité peut évaluer les services offerts par le secteur privé par rapport au secteur public. • Marge de manœuvre opérationnelle permettant d'adapter les services et les ressources dans les cas nécessaires pour veiller à ce que les employés de la municipalité soient plus responsables des travaux | <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du travail de gestion des différents fournisseurs de services |

Pour conclure, voici les trois leçons qu'il faut essentiellement tirer de ce tour d'horizon des municipalités :

1. Le modèle adopté par la Ville (internalisation) est rare. Dans toutes les autres municipalités dotées d'un groupe interne, les membres du personnel chargés de la collecte sont des employés permanents. Aucune municipalité ne souhaitait en savoir plus sur l'approche adoptée par Ottawa.
2. Comparativement, les salaires versés pour le groupe interne de collecte des déchets résidentiels à Ottawa se situent dans la fourchette inférieure ou moyenne.
3. Les municipalités qui ont un groupe interne de collecte constitué d'employés permanents font état de taux de fidélisation satisfaisants.