



Office of the Auditor General  
City of Ottawa

Bureau de la vérificatrice générale  
Ville d'Ottawa

# Vérification du Plan directeur sur les changements climatiques

Juin 2024



## Contents

Remerciements .....	1
Introduction .....	2
Renseignements généraux et contexte .....	2
L'objectif et la portée de la vérification .....	8
Conclusion .....	8
Constatations et recommandations des vérificateurs .....	10
Orientation stratégique .....	10
Gouvernance .....	15
La gestion du rendement et les comptes rendus.....	21
Appendice 1 – À propos de cette mission de vérification .....	24

## Remerciements

L'équipe responsable de cette vérification était constituée de Rhea Khanna, d'Anna Koldewey et de Moriah Gibbs, du Bureau de la vérificatrice générale ainsi que des experts indépendants de la question des changements climatiques de PwC (experts-conseils externes), qui ont travaillé sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous ma direction. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.

Vérificatrice générale

## Introduction

La Vérification du Plan directeur sur les changements climatiques fait partie du Plan de travail de vérification 2022-2023 du Bureau de la vérificatrice générale (BVG), approuvé par le Conseil municipal le 8 décembre 2021.

## Renseignements généraux et contexte

### Déclaration de l'urgence climatique

Les scientifiques et les professionnels du climat du monde entier ont reconnu que l'augmentation rapide des températures a donné lieu à une crise climatique mondiale. On a établi des pactes et des accords mondiaux (dont l'Accord de Paris en 2016) et publié des rapports pour donner aux institutions des principes-cadres et des objectifs destinés à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à s'adapter aux chocs des changements climatiques. En 2018, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a publié son Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C, qui apporte la preuve scientifique qu'il faut limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C.



En leur qualité d'administrations locales dotées de pouvoirs attribués par le gouvernement provincial, les municipalités de l'Ontario sont chargées de prendre des mesures et d'apporter des changements significatifs pour étayer les principes et les objectifs de la lutte contre les changements climatiques. Le 24 avril 2019, le Conseil municipal a déclaré l'« urgence climatique » pour conforter la volonté de la Ville d'Ottawa (la « Ville ») de protéger l'économie, les écosystèmes et la collectivité contre les changements climatiques. Cette déclaration invitait le personnel à déterminer les priorités à adopter à terme pour la Ville dans la maîtrise des dérèglements du climat et dans l'adaptation aux changements climatiques.

### Le Plan directeur sur les changements climatiques

Les efforts consacrés par la Ville à la lutte contre les changements climatiques appartiennent à deux secteurs : la **maîtrise** et l'**adaptation**. La maîtrise désigne les efforts de réduction ou de prévention des émissions de gaz à effet de serre qui mènent au réchauffement planétaire. L'adaptation désigne la préparation et l'intervention pour contrer les chocs des changements climatiques et pour permettre à la Ville de devenir

plus résiliente. Le Plan directeur sur les changements climatiques (le « Plan », approuvé en janvier 2020 et modifié en décembre 2020) représente la structure-cadre prépondérante de la Ville pour les moyens qu'elle adoptera afin de maîtriser les effets actuels et projetés des changements climatiques et d'y réagir. En outre, le Plan décrit dans leurs grandes lignes les moyens grâce auxquels la Ville pourra atteindre ses objectifs à long terme de carboneutralité d'ici 2050. Ces moyens cadrent avec les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre que le gouvernement du Canada s'est engagé à atteindre.

---

***Environ 95 % des émissions de gaz à effet de serre d'Ottawa ne sont pas directement du ressort de la Ville : ces émissions réclament l'intervention de la collectivité et sa volonté d'atteindre les cibles fixées.***

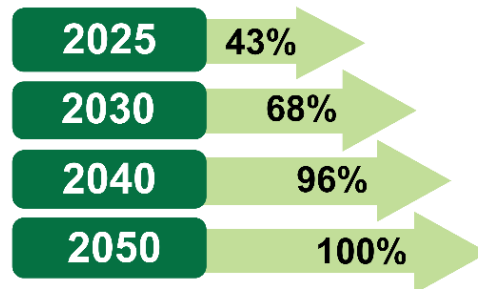
---

Pour se concerter avec le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat et d'après les engagements adoptés par le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial, la Ville s'est engagée à atteindre les cibles à court, à moyen et à long termes suivantes afin de réduire les gaz à effet de serre de la municipalité et de la collectivité :

*Cibles dans la réduction des gaz à effet de serre de la municipalité*



*Cibles dans la réduction des gaz à effet de serre de la collectivité*



Le Plan directeur sur les changements climatiques fait état d'un total de huit (8) actions prioritaires à mener entre 2020 et 2025 :

1	Mettre en œuvre l'Évolution énergétique (la Stratégie de la collectivité d'Ottawa pour la transition énergétique)
2	Mener une évaluation de la vulnérabilité climatique et mettre au point la Stratégie de la résilience climatique
3	Appliquer le point de vue du climat au nouveau Plan officiel et à ses pièces justificatives
4	Appliquer le point de vue du climat dans les projets de gestion des biens et d'infrastructures
5	Établir un budget carbone et une structure-cadre de comptabilité et se pencher sur la possibilité d'inclure le carbone intrinsèque
6	Se pencher sur les méthodes de séquestration du carbone et sur le rôle des infrastructures vertes
7	Encourager l'intervention privée grâce à la formation, à des mesures d'incitation directes et indirectes, à l'aide municipale et à la promotion du soutien des particuliers et des entreprises privées par les ordres supérieurs de gouvernement.
8	Mettre au point une structure-cadre de gouvernance pour étoffer la capacité de la Ville et de la collectivité, harmoniser les priorités et prendre en commun la responsabilité de lutter contre les changements climatiques.

### L'Évolution énergétique et la Stratégie de résilience climatique

De concert avec la mise au point du Plan, la Ville a créé, sous l'appellation « Évolution énergétique », la Stratégie de la collectivité d'Ottawa pour la transition énergétique (priorité 1 du Plan). L'Évolution énergétique définit la structure-cadre des mesures qu'il faudra adopter pour permettre à Ottawa d'atteindre les cibles à long terme approuvées par le Conseil municipal afin de réduire de 100 % d'ici 2050 les émissions de gaz à effet de serre de la collectivité et de 100 % d'ici 2040 les émissions de gaz à effet de serre de la municipalité.



Vingt (20) projets ont été définis dans le cadre de l'Évolution énergétique pour la période de 2020 à 2025 afin d'accélérer les actions et les investissements consacrés à la réalisation des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre (les « cibles »). Il s'agit entre autres de projets à réaliser dans cinq (5) secteurs d'activité : les projets d'aménagement du territoire, les bâtiments, le transport, les déchets et le gaz naturel

renouvelable ainsi que l'électricité. Ces projets se situent à différentes étapes. (Certains n'ont pas encore été lancés et d'autres sont en voie d'élaboration ou de mise en œuvre.) La direction a fait savoir que la plupart de ces projets sont « hors voie » du point de vue de leur calendrier.

S'agissant de la résilience et de l'adaptation, la Ville est en train de mettre au point sa Stratégie de résilience climatique, qui vise essentiellement à veiller à ce qu'Ottawa soit prête pour l'évolution du climat. Cette stratégie s'inspire de l'Étude sur les projections climatiques (menée en partenariat avec la Commission de la capitale nationale et avec Environnement et Changement climatique Canada) ainsi que de l'Évaluation de la vulnérabilité climatique et des risques climatiques, qui fait état des grands risques et changements climatiques d'Ottawa. La Ville a évalué 150 impacts climatiques potentiels sur la municipalité et sur la collectivité, notamment sur la santé, le bien-être de la collectivité, les infrastructures, l'environnement naturel et l'économie. Parmi ces impacts climatiques potentiels, on a recensé 40 risques prioritaires, qui obligent à agir dans le délai compris entre la prochaine année et les trois prochaines années. Il s'agit entre autres des risques liés aux dérèglements climatiques mondiaux :



**La hausse  
de la  
température**



**L'accroissement  
des  
précipitations**



**Les phénomènes  
météorologiques plus  
violents  
(dont les inondations et les  
tornades)**



**La mutation  
des saisons**

## **Le financement**

On sait qu'il faut consacrer des moyens financiers considérables à l'accélération des efforts de maîtrise et d'adaptation et qu'il faut faire fructifier les nouveaux investissements pour permettre de réaliser les cibles de réduction de la municipalité et de la collectivité d'Ottawa. Si traditionnellement on consacre des investissements pour faire progresser les efforts de maîtrise des changements climatiques et de climatorésilience, on n'a pas appliqué, dans les budgets annuels, le point de vue des changements climatiques (soit

l'imbrication des considérations relatives aux dérèglements climatiques). Durant les années comprises entre 2020 et 2022, les priorités du Plan directeur sur les changements climatiques pour l'Évolution énergétique et pour la Stratégie de résilience climatique ont été essentiellement financées grâce à des budgets opérationnels statiques et à l'excédent des dividendes d'Hydro Ottawa, dans les années au cours desquelles on a comptabilisé un excédent.

Dans le budget de 2023, le Conseil municipal a approuvé la somme de 5 millions de dollars pour le financement annuel (le « Fonds des infrastructures du Plan directeur sur les changements climatiques ») à consacrer à la promotion du Plan.

Pour la première fois, le personnel de la Ville a fait appel à l'optique climatique pour établir les budgets des dépenses en immobilisations de 2023. La Ville a déclaré qu'elle a investi plus de 52 millions de dollars en 2023 et qu'elle devrait investir 278 millions de dollars en 2024 dans différentes initiatives d'infrastructures afin de permettre de réduire les émissions de gaz à effet de serre et d'étoffer la résilience (par exemple le Programme des autobus à émission zéro, le Projet sur la fiabilité de l'alimentation électrique au CEROP et les projets de réfection des infrastructures).

## Rapports

Le Plan décrit dans leurs grandes lignes les attentes dans les rapports portant sur le portefeuille de la lutte contre les changements climatiques. Hormis les différents rapports sur les projets, la Ville s'est engagée à déposer chaque année un compte rendu sur la situation de la structure-cadre des changements climatiques, qui comprend :

- les inventaires annuels des gaz à effet de serre de la collectivité et de la municipalité;
- l'évaluation de la performance d'Ottawa par rapport aux cibles établies pour la collectivité et pour la municipalité;
- le compte rendu des priorités du Plan (dont une mise au point sur les projets de l'Évolution énergétique);

***Rien que pour les actions de maîtrise, on a estimé, dans l'évaluation financière de l'Évolution énergétique, que pour respecter le scénario de réduction de 100 % des émissions, il faudrait que la municipalité investisse chaque année 687 millions de dollars et que la collectivité consacre un investissement cumulatif totalisant 57,4 milliards de dollars (en dollars de 2020) entre 2020 et 2050.***



- les recommandations déposées dans les cas nécessaires pour promouvoir les priorités exposées dans le Plan;
- les nouveaux impératifs budgétaires, au besoin.

La Ville a publié un compte rendu de situation sur le Plan directeur sur les changements climatiques pour 2021 et 2022, de même qu'un rapport d'avancement pour 2023.

Elle a en outre ajouté une nouvelle section dans son Rapport annuel 2022, sous le titre « Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (IFCC) ». L'IFCC est une structure-cadre d'information volontaire qui fait la synthèse des actions, des stratégies et des impacts financiers liés à la lutte que mène la Ville contre les changements climatiques, afin de faire connaître, aux intervenants et aux décideurs, les moyens que prend la Ville pour réagir aux risques et aux perspectives liés au climat.

### Fonctions et attributions

Dirigée par le gestionnaire des Projets stratégiques, l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience de la Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique (DGPIDE) est chargée de mener et d'appuyer la planification et l'exécution des activités stratégiques et tactiques se rapportant au Plan. Cette équipe doit aussi :

- se concerter et collaborer avec les directions générales, ainsi qu'avec les intervenants internes et externes, dans les initiatives et les projets de lutte contre les changements climatiques;
- apporter des compétences spécialisées aux directions générales, à la haute direction, ainsi qu'au Conseil municipal et au Comité;
- aider à établir et à demander, aux instances supérieures de l'État et aux intervenants externes, le financement et les ressources nécessaires;
- rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des cibles et des huit actions prioritaires du Plan.

Les directions générales doivent recenser les occasions de maîtriser les changements climatiques et de conforter la climatorésilience dans leur propre contexte opérationnel, en mettant en œuvre les directives des politiques et en adoptant des mesures pour permettre de réaliser les actions prioritaires exposées dans le Plan. Les directions générales jouent un rôle de chef de file dans la gestion et la mise en œuvre des projets et des initiatives se rapportant aux changements climatiques (par exemple, le Programme des autobus à émission zéro est dirigé par la Direction générale des services de transport en commun) ainsi que dans la mise au point des plans directeurs pertinents (ainsi, le Plan

directeur de la gestion des déchets solides est mené par la Direction générale des travaux publics).

## L'objectif et la portée de la vérification

L'objectif de cette mission de vérification consistait à donner l'assurance raisonnable que la Ville est dotée des plans, des stratégies et des outils voulus pour permettre d'atteindre les cibles et de réaliser les actions prioritaires exposées dans le Plan.

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les activités liées au Plan pour la période comprise entre janvier 2020 (soit lorsque le Plan a été approuvé) et février 2024. Plus précisément, les vérificateurs ont examiné les stratégies, les plans et les outils en place pour étayer le portefeuille de la lutte contre les changements climatiques, notamment dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des intervenants, de la gestion des ressources, ainsi que de la gestion et des comptes rendus du rendement.

Veillez noter que le périmètre de cette mission de vérification ne comprenait pas :

- l'évaluation de la sélection de chacune des huit priorités exposées dans le Plan;
- l'évaluation de l'efficacité des différentes initiatives et des différents projets étayant le Plan;
- l'évaluation de la mesure des émissions de gaz à effet de serre et des techniques de calcul de ces émissions;
- les activités indépendantes de la volonté de la municipalité, même si le périmètre de notre mission s'étendait au rôle de la Ville dans la catalyse des actions des intervenants externes.

Veillez consulter l'[Appendice 1](#) pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de cette mission de vérification, qui s'est déroulée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.<sup>1</sup>

## Conclusion

La lutte contre les changements climatiques est un portefeuille qui s'étend à l'ensemble de la Ville et qui oblige à consacrer, dans l'ensemble de la municipalité et de la collectivité, des efforts pour respecter les priorités et les cibles exposées dans le Plan. On sait bien que les priorités et les cibles du Plan sont ambitieuses et que la Ville ne peut pas les

---

<sup>1</sup> <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>

respecter à elle seule. Outre les outils municipaux, la Ville a besoin du financement et de la modification des politiques du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial, ainsi que de l'intervention des partenaires professionnels externes et de l'ensemble de la collectivité pour atteindre ses objectifs à long terme de carboneutralité d'ici 2050.

Les vérificateurs ont constaté que d'importants travaux se déroulent dans l'ensemble de l'administration municipale pour faire avancer les objectifs de la Ville dans la lutte contre les changements climatiques. L'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience ainsi que les directions générales se consacrent à des projets destinés à réduire les émissions et à exercer des activités de préadaptation. Le personnel de la Ville se passionne pour ce portefeuille et croit qu'il doit constituer une priorité. Nous croyons savoir que la Ville est en train de mettre à jour ses plans de gestion des actifs, différents plans directeurs et les plans financiers à long terme (PFLT) correspondants, qui tiendront compte des considérations climatiques et qui auront des impacts sur les moyens grâce auxquels la Ville continue de faire progresser son portefeuille de moyens de lutte contre les changements climatiques.



Il n'empêche qu'il est bien connu que la Ville accuse du retard dans la réalisation de ses priorités et cibles dans la lutte contre les dérèglements climatiques. Le Plan faisait état des huit priorités à respecter de 2020 à 2025, et la Ville est « hors voie » dans la majorité de ces priorités (comme l'indique le Rapport d'avancement du Plan directeur sur les changements climatiques d'avril 2023). La direction a fait savoir qu'à son avis, elle est actuellement en bonne voie d'atteindre ses cibles dans la réduction des émissions de la municipalité en 2025, mais que « compte tenu du niveau actuel de l'intervention et des investissements jusqu'à maintenant [...], on ne s'attend pas à ce qu'Ottawa atteigne sa cible à court terme, soit réduire de 43 %, d'ici 2025, les émissions de la collectivité »<sup>2</sup>.

Les vérificateurs ont constaté que la Ville se situe à un « croisement » puisqu'on a pris des décisions qui se répercuteront sur l'orientation, les priorités et les ressources se rapportant à ce portefeuille. Plus précisément, les vérificateurs ont noté qu'il faut recentrer les priorités du Plan directeur sur les changements climatiques sur l'orientation

<sup>2</sup> <https://pub-ottawa.escribemeetings.com/filestream.ashx?DocumentId=156294> (page 18).

stratégique actuelle<sup>3</sup> afin de maximiser les ressources limitées dont dispose la Ville. En outre, puisqu'on est sur le point de publier une stratégie de climatorésilience, il faut établir des priorités réalistes pour les efforts de maîtrise et de résilience afin d'aider la Ville à atteindre ses objectifs dans la lutte contre les changements climatiques, en assurant l'équilibre avec ses autres priorités. Il faut entre autres définir les moyens à prendre pour consacrer à chaque activité les ressources et les fonds voulus.

Les vérificateurs ont constaté que dans l'ensemble de l'administration municipale, les obligations de compte rendu n'ont pas été officialisées pour les résultats de la lutte contre les changements climatiques que la Ville s'est engagée à atteindre. En outre, la Ville ne peut pas mesurer significativement les progrès accomplis, puisque de nombreux indicateurs et baromètres n'ont pas encore été établis et qu'elle ne dispose pas encore de données ou de systèmes suffisants pour mesurer les progrès accomplis dans certains cas.

---

***Valeur de cette mission de vérification : Dans cette mission, nous faisons des recommandations pour assurer la concordance des activités et des dépenses avec l'orientation stratégique de la Ville dans la lutte contre les changements climatiques. Plus précisément, les recommandations visent à aider la Ville à se pencher sur les améliorations structurelles à apporter pour assurer le succès du portefeuille et optimiser les ressources financières.***

---

## **Constatations et recommandations des vérificateurs**

### **Orientation stratégique**

#### **1.1 Il n'y a pas de concordance parfaite entre le Plan directeur sur les changements climatiques et l'orientation stratégique actuelle dans la lutte contre les changements climatiques.**

Même si 95 % des émissions de toute la Ville ne relèvent pas directement de l'administration municipale, le Plan (ainsi que les pièces justificatives comme la stratégie

---

<sup>3</sup> Dans le cadre de ce rapport, l'orientation stratégique se rapporte aux priorités et aux domaines les plus importants pour le Conseil municipal et l'équipe de la haute direction, tels qu'ils sont définis parmi les « Priorités pour le mandat du Conseil 2023-2026 » et les décisions clés prises en regard aux changements climatiques.

de l'Évolution énergétique et le Plan officiel) indique que la Ville joue un rôle de chef de file par rapport à l'intervention de la collectivité.

---

***« La Ville doit jouer un rôle de chef de file pour assurer une approche intégrée et complète dans l'ensemble de la municipalité et de la collectivité. » – Principe directeur du Plan***

---

Cette affirmation est en outre justifiée par la priorité n° 7 du Plan, qui vise à « encourager l'intervention privée grâce à la formation, à des mesures d'incitation directes et indirectes, à l'aide municipale et à la promotion du soutien des particuliers et des entreprises privées par les ordres supérieurs de gouvernement ».

On a puisé dans le financement des infrastructures pour promouvoir le rôle de chef de file de la Ville dans l'intervention de la collectivité et dans les efforts de mobilisation du financement externe. Par exemple, on a consacré environ 1,6 million de dollars, puisé dans le Fonds des infrastructures de 5 millions de dollars du Plan directeur sur les changements climatiques, à des projets destinés à la collectivité en 2023 (par exemple, les projets de transfert de l'énergie des eaux usées, les infrastructures de recharge des véhicules électriques et le portail voué à la promotion des programmes de rénovation des habitations). En outre, la Ville a réussi à obtenir un supplément de 2,1 millions de dollars en subventions auprès d'organismes de financement externes pour financer les activités destinées à la collectivité. Le personnel de la Ville doit coordonner et appuyer ces activités.

Les vérificateurs ont noté qu'il semble y avoir un basculement dans l'orientation adoptée en ce qui a trait au rôle de la Ville par rapport à l'intervention de la collectivité. Si les intervenants ont fait savoir qu'on s'entendait généralement pour dire que la Ville doit se consacrer à la climatorésilience pour permettre à Ottawa d'affronter les épisodes et les urgences météorologiques, on a relevé des divergences d'opinions quant au rôle que devrait jouer la Ville dans la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre de la collectivité et dans les efforts déployés pour influencer les changements de comportements des résidents. Certains intervenants étaient d'avis que le Plan est trop aspirationnel et que compte tenu du financement limité dont elle dispose, la Ville devrait se consacrer exclusivement à ses propres actifs et opérations (puisqu'elle exerce sur eux le contrôle le plus direct), en précisant que pour réaliser le changement dans l'ensemble de la collectivité, il faudrait faire appel aux autres ordres de gouvernement. D'autres intervenants étaient d'avis que la Ville doit faire appel à son ascendant et aux outils offerts

à la municipalité pour mener, préconiser et encourager le changement dans toute la mesure du possible.

Pour démontrer cette volonté soutenue, les priorités du mandat du Conseil municipal 2023-2026 prévoient une priorité se rapportant à la lutte contre les changements climatiques, soit essentiellement « une ville verte et résiliente »; selon l'objectif à long terme de cette priorité, « les résidentes et résidents bénéficient d'un environnement bâti durable et équitable favorisant la lutte contre les changements climatiques ». Les vérificateurs ont toutefois noté qu'il n'est pas question, dans ces priorités, des efforts de réduction des émissions de la collectivité ni des actions limitées liées à la collectivité. En outre, dans une décision de décembre 2023 ([Motion n° 2023 – 28-17](#)), le Conseil a demandé que la structure-cadre de priorisation du Fonds des infrastructures du Plan directeur sur les changements climatiques priorise « les projets qui influenceront directement sur les émissions municipales, cibleront en priorité les mesures pouvant être prises par la municipalité et mettront de l'avant les Priorités pour le mandat du Conseil ». Cette décision pourrait avoir des répercussions sur la capacité de la Ville à exercer son rôle de chef de file dans la catalyse de l'intervention de la collectivité et, en définitive, dans la réalisation de ses cibles de réduction des émissions de la collectivité.

Nous croyons savoir qu'il existe des outils auxquels seule une municipalité a accès pour permettre de réduire les émissions de la collectivité (par exemple, la perception des impôts, les changements à apporter aux politiques et les normes). Les municipalités qui ont priorisé la réduction des émissions de la collectivité ont fait appel à ces outils.

Les Normes pour l'aménagement d'immeubles très performants, dont on a reporté la mise en œuvre, en attendant d'autres directives du gouvernement de l'Ontario, constituent un exemple de ces outils. Ces nouvelles normes viendraient rehausser le rendement des nouveaux projets immobiliers pour atteindre un niveau de conception durable et résilient. Des normes comparables se sont révélées être des outils efficaces dans d'autres municipalités pour étoffer la capacité de l'industrie dans la promotion de la durabilité et de la résilience des nouveaux projets d'aménagement.

***La Ville de Toronto a avancé les dates de mise en œuvre des limites fixées pour les émissions de gaz à effet de serre dans les Toronto Green Standards, afin de permettre d'étudier et de réaliser les nouveaux projets d'aménagement du secteur privé et de la Ville pour que leurs émissions de GES soient quasi nulles d'ici 2030.***

Si elle n'adopte pas d'orientation claire et définie, la Ville risque d'utiliser immodérément des fonds et des ressources limités et d'accuser d'autres retards qui l'empêcheront d'atteindre ses cibles et de respecter ses engagements publics.

**1.2 Grâce à la Stratégie de résilience climatique qui est sur le point d'être publiée, il faut établir les priorités réalistes et consacrer judicieusement les ressources aux efforts de maîtrise et de résilience pour permettre à la Ville d'atteindre ses objectifs dans la lutte contre les changements climatiques.**

Comme nous l'avons mentionné, l'Évolution énergétique est le plan d'action qui permettra à Ottawa d'atteindre ses cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans la municipalité et dans la collectivité. Les vérificateurs ont noté qu'il n'y avait pas de financement consacré ni durable lorsque la stratégie de l'Évolution énergétique a été adoptée. Jusqu'à maintenant, les projets associés ont été financés en faisant appel à différentes sources, soit (entre autres) l'excédent des dividendes d'Hydro Ottawa, les subventions et les prêts consentis par d'autres ordres de gouvernement et d'autres intervenants, le financement apporté par les programmes et les projets existants des directions générales et le recours au Fonds des infrastructures de 5 millions de dollars du Plan directeur sur les changements climatiques, dans les projets qui le permettaient. Nous croyons savoir qu'à court terme, rien n'est prévu pour dresser une liste priorisée et prépondérante des actions à déployer en reprenant les grandes stratégies de la lutte contre les changements climatiques, soit l'Évolution énergétique et la Stratégie de résilience climatique.

Puisque l'Évolution énergétique est avancée dans son perfectionnement, il est raisonnable que la Ville ait consacré l'essentiel de ses efforts à la maîtrise des changements climatiques dans les dernières années. Toutefois, compte tenu de la rapidité et de l'intensité selon lesquelles la Ville se ressent des effets des changements climatiques, il faut aussi prioriser les activités d'adaptation. La Ville s'est consacrée jusqu'à maintenant aux premières interventions se rapportant à l'adaptation, dont l'élaboration des projections climatiques, la mise au point de l'Évaluation des risques pour la vulnérabilité climatique et de la Stratégie de résilience climatique, l'intégration de la climatorésilience dans les plans comme le Plan officiel, ainsi que la mise à jour de la cartographie des inondations.

Puisque le plan de mise en œuvre vise à faire état des 40 risques prioritaires à court terme selon la Stratégie de résilience climatique, il faudra consacrer des ressources aux efforts de prévention de ces risques. Nous croyons savoir qu'à court terme, rien n'est prévu pour dresser une liste priorisée prépondérante des actions qui reprendrait les

grandes stratégies de la lutte contre les changements climatiques, soit l'Évolution énergétique et la Stratégie de résilience climatique.

Puisqu'il n'y a pas de stratégie de financement globale pour l'Évolution énergétique, il se pourrait que la Ville ne puisse pas faire avancer efficacement les travaux portant sur les aspects relatifs à la maîtrise et à l'adaptation, ni optimiser les ressources financières au niveau du portefeuille. Lorsque la Stratégie de résilience climatique sera publiée, il y aura deux courants de travaux qui auront leurs propres priorités, engagements et actions — et qui rivaliseront probablement pour les mêmes ressources et le même financement. Nous savons en outre que les engagements se rapportant à la lutte contre les changements climatiques se concurrencent pour les ressources parmi les nombreuses priorités de la Ville, ce qui pourrait représenter un risque dans la réalisation des efforts à court terme de la Ville dans la lutte contre les changements climatiques.

### **RECOMMANDATION 1 – PRÉCISER LE RÔLE DE LA VILLE POUR L'INTERVENTION DE LA COLLECTIVITÉ**

La directrice générale de la Direction générale de la planification, de l'immobilier et du développement économique (DGPIDE) devrait travailler de concert avec le Conseil municipal, la directrice municipale et l'équipe de la haute direction pour préciser le rôle de la Ville dans la catalyse de l'intervention de la collectivité pour veiller à faire cadrer l'orientation stratégique du Conseil municipal et les priorités de la Ville.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 1**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le 17 avril 2024, nous avons mis sur pied la nouvelle Direction générale des initiatives stratégiques afin de réunir les compétences dans les secteurs essentiels en prévoyant différents points de responsabilisation pour respecter les priorités absolues du Conseil municipal, notamment dans la lutte contre les changements climatiques et dans la climatorésilience.

Le directeur général de la Direction générale des initiatives stratégiques et le directeur des Services des changements climatiques et de la résilience travailleront en collaboration avec le Conseil municipal, la directrice municipale et l'équipe de la haute direction pour préciser le rôle de la Ville dans la catalyse de l'intervention de la collectivité. Ces travaux seront menés de concert avec l'effort de priorisation dont il est question dans la recommandation no 2. Nous terminerons d'appliquer cette recommandation d'ici la fin du deuxième trimestre de 2025.



## RECOMMANDATION 2 – PRIORISATION DES GRANDS PROJETS ET DES ACTIVITÉS CLÉS

Lorsque l'orientation stratégique et le rôle de la Ville auront été précisés, la directrice générale de la DGPIDE devrait, en collaboration avec la directrice municipale et l'équipe de la haute direction, dresser une liste globale et réaliste des projets prioritaires afin de mener de front les efforts de maîtrise et d'adaptation pour atteindre les objectifs de la Ville dans la lutte contre les changements climatiques.

Cette liste devrait :

- cadrer avec l'orientation stratégique de la Ville;
- se fonder sur les risques les plus importants pour la Ville;
- être adoptée dans l'ensemble de l'administration municipale;
- rappeler, s'il y a lieu, la mesure dans laquelle les priorités seront traitées dans les plans qui sont actuellement élaborés (par exemple les plans de gestion des actifs, les plans directeurs et les plans financiers à long terme);
- exprimer clairement les stratégies de financement et d'affectation des ressources, notamment les cas dans lesquels on peut miser sur les partenariats et sur le financement externes (en tenant compte des autres priorités de la Ville).

## RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le directeur général de la Direction générale des initiatives stratégiques et le directeur des Services des changements climatiques et de la résilience travailleront en collaboration avec la directrice municipale et l'équipe de la haute direction pour actualiser les interventions prioritaires et les projets correspondants, décrits dans leurs grandes lignes dans le Plan directeur sur les changements climatiques, pour s'assurer qu'ils tiennent compte à la fois de la maîtrise et de l'adaptation, qu'ils soient réalistes et qu'ils concordent avec les facteurs indiqués dans la recommandation du Bureau de la vérificatrice générale. Ces travaux seront terminés à la fin du deuxième trimestre de 2025.

## Gouvernance

### 2.1 Les obligations de compte rendu, les fonctions et les attributions n'ont pas été parfaitement officialisées pour les résultats que la Ville s'est engagée à produire dans la lutte contre les changements climatiques.

La lutte contre les changements climatiques représente un portefeuille qui regroupe plusieurs domaines et qui oblige à adopter une approche claire, concertée et intégrée. Il

faut entre autres adopter des obligations de compte rendu communes et définir clairement les fonctions et les attributions pour faire avancer le Plan.

Même si l'on sait qu'il faut intégrer les efforts de lutte contre les changements climatiques dans toutes les directions générales de la Ville, les vérificateurs ont noté que les obligations de compte rendu ne sont pas parfaitement officialisées pour les résultats que la Ville s'est engagée à produire dans ses efforts de lutte. Nous décrivons dans leurs grandes lignes, pour chaque priorité du Plan et du projet de l'Évolution énergétique, la direction générale cheffe de file et les directions générales auxiliaires; or, on n'a pas attribué formellement de cibles ou baromètres spécifiques, ni de résultats, aux différentes directions générales.

Malgré la collaboration qui réunit l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience et les directions générales, notre mission de vérification nous a permis de constater que les fonctions et les attributions ne sont pas suffisamment précisées. L'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience est généralement considérée comme la phalange de la planification et des politiques du portefeuille (dont la surveillance et le compte rendu), alors que les directions générales sont appelées à jouer un rôle de chef de file dans la gestion et la mise en œuvre des projets et des initiatives liés à la lutte contre les changements climatiques, puisqu'elles ont les compétences techniques qui leur permettent de le faire. Or, ces fonctions n'ont pas été officialisées. Nous croyons savoir qu'il y aura certaines difficultés, dans la collaboration entre l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience et les directions générales parce que ces fonctions et attributions ne sont pas officialisées, ce qui a donné lieu dans certains cas à des inefficiences, à des retards, à des recoupements dans les travaux, à des surcoûts et à certaines tensions entre les équipes.

Parce qu'il n'y a pas de structures ni de mécanismes formels de redevabilité pour étayer la coordination et compte tenu de la capacité limitée des directions générales, on s'en remet massivement aux relations établies par l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience avec les représentants des directions générales pour promouvoir le Plan. Nous croyons savoir que des progrès ont essentiellement été accomplis grâce à des discussions informelles entre les employés et à la bonne volonté ou à la passion des représentants des directions générales, plutôt qu'aux fonctions et aux attributions formelles.

Il n'empêche que les vérificateurs ont effectivement constaté que l'on consacrait des efforts pour établir les fonctions et les attributions pour chaque projet grâce à des chartes de projet. En outre, on met sur pied ou on devrait mettre sur pied des groupes de travail pour permettre d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des politiques (par exemple la Stratégie de résilience climatique, les Normes pour l'aménagement d'immeubles très performants et la Politique sur les véhicules électriques) et de projets pilotes (dont celui des panneaux solaires sur les toits).



S'il n'y a pas d'obligations de compte rendu officialisées à tous les échelons, la Ville est limitée dans sa capacité à tenir les directions générales responsables de la réalisation des cibles et des résultats dans la lutte contre les changements climatiques. En outre, l'absence de fonctions et d'attributions claires pourrait empêcher d'accomplir des progrès dans la réalisation des résultats que la Ville s'est engagée à produire, en plus de priver la Ville de certaines occasions et de donner lieu à des inefficiences, à des surcoûts et à des recoupements dans les travaux. Nous croyons savoir que dans les cas où elles le peuvent, les directions générales et l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience misent sur les structures de gouvernance existantes au sein de la Ville pour concerter les activités.

### **2.2 L'Équipe-choc d'intervention n'exerce pas ses activités de manière à appuyer parfaitement le portefeuille de la lutte contre les changements climatiques.**

L'Équipe-choc d'intervention a été mise sur pied pour promouvoir et appuyer la mise en œuvre du Plan. Cette équipe est constituée de tous les directeurs généraux dans l'ensemble de l'administration municipale, de la médecin en chef en santé publique et de représentants du Bureau de la directrice municipale, ainsi que de l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience de la DGPIDE.

Comme l'indique la mandature de ce groupe, l'Équipe-choc d'intervention dans la lutte contre les changements climatiques est chargée :

- de promouvoir les politiques, les programmes et les projets liés aux changements climatiques;
- de discuter des politiques, des programmes et des projets de la lutte contre les changements climatiques qui comprennent un mandat qui s'étend à toute l'administration municipale et qui offrent des perspectives parmi et entre les directions générales;

- de donner des conseils (par exemple sur les recouvrements entre les enjeux de la lutte contre les changements climatiques et les priorités, les moyens d'intégrer les considérations climatiques et de les prioriser dans la budgétisation annuelle et dans le Plan financier à long terme).

Compte tenu du profil de l'Équipe-choc d'intervention, les vérificateurs s'attendaient à ce que son rôle consiste à définir l'orientation stratégique et à prendre des décisions. Dans ses entrevues dans l'examen des documents, les vérificateurs ont constaté que l'Équipe-choc d'intervention exerce essentiellement ses activités à titre d'organisme qui réunit l'information. Elle n'est généralement pas intervenue en qualité d'organisme décideur ni d'entité qui définit l'orientation stratégique permettant de promouvoir le portefeuille de la lutte contre les changements climatiques. Si la direction a fait savoir que l'on s'adresse aux directeurs (à titre de parrains du projet pendant l'élaboration de la charte du projet pour une initiative en particulier) pour définir l'orientation à adopter, nous nous attendions à ce que ce soit l'Équipe-choc d'intervention qui définisse l'orientation à suivre dans le portefeuille de la lutte contre les changements climatiques, qui est prépondérant. Ce travail aurait consisté à revoir et à approuver la priorisation des projets et des initiatives, à prendre des décisions dans l'affectation des ressources et à instituer un mécanisme de hiérarchisation, ce qui n'a toutefois pas été le cas. Par exemple, nous croyons savoir que le plan de dépenses du Fonds des infrastructures du Plan directeur sur les changements climatiques de 2023 n'a jamais été communiqué à l'Équipe-choc d'intervention ou qu'on ne lui a pas non plus demandé son avis sur les projets et les initiatives.

Sans l'orientation stratégique et les décisions de la haute direction, on risque de ne pas connaître les points de vue de l'ensemble de la Ville, ce qui pourrait avoir des incidences sur le financement, sur l'affectation des ressources et sur la concordance avec les activités opérationnelles.

### **2.3 Le caractère temporaire de l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience crée des difficultés lorsqu'il s'agit d'aider la Ville à respecter les priorités et les cibles.**

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, on considère généralement que l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience constitue le groupe de la planification et des politiques du portefeuille de la lutte contre les changements climatiques. À l'heure actuelle, cette équipe regroupe 24 postes organisationnels, dont 15 sont temporaires. L'équipe est chargée de mettre au point et de coordonner les politiques, les programmes et les plans stratégiques pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et étoffer la climatorésilience. En tant que centre d'expertise de la Ville pour

la lutte contre les changements climatiques, cette équipe apporte aussi des compétences techniques dans les projets municipaux et prête son concours dans les initiatives de la collectivité. Pour pouvoir jouer ce rôle, l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience encadre le Fonds des infrastructures de 5 millions de dollars du Plan directeur sur les changements climatiques; ce fonds a été approuvé pour faire avancer le Plan et pour en respecter les priorités.

L'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience a un budget de fonctionnement limité (soit 1 M\$ et 1,4 M\$<sup>4</sup>, respectivement, dans le budget de 2023 et dans celui de 2024); c'est pourquoi plus de 50 % du Fonds des infrastructures de 5 millions de dollars du Plan directeur sur les changements climatiques sont consacrés aux salaires des membres du personnel, dont la plupart sont des employés temporaires (au sein de l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience comme dans les autres directions générales pour promouvoir les initiatives de la lutte contre les changements climatiques), ce qui ne laisse plus que 50 % du budget des dépenses en immobilisations pour les investissements dans les infrastructures.

Les vérificateurs ont noté que le caractère temporaire de nombreux postes dans l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience peut poser des difficultés. Puisque 63 % des postes au sein de l'équipe ne sont pas permanents, cette incertitude comporte le risque de perdre les connaissances municipales et les compétences internes relativement aux changements climatiques et le risque de ne pas pouvoir atteindre les cibles si le financement n'est pas sécurisé pour les prochaines années.

### **RECOMMANDATION 3 – STRUCTURE-CADRE DE RESPONSABILISATION**

La directrice générale de la DGPIDE devrait, en collaboration avec la directrice et avec l'équipe de la haute direction, mettre au point une structure-cadre de responsabilisation pour le portefeuille de la lutte contre les changements climatiques en officialisant les fonctions et les attributions dans l'ensemble de l'administration municipale pour les résultats que la Ville s'est engagée à produire dans ses efforts de lutte.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 3**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le 17 avril 2024, nous avons mis sur pied, au sein de la Direction générale des initiatives stratégiques, le nouveau

<sup>4</sup> L'augmentation qui s'est produite de 2023 à 2024 s'explique par une réaffectation des crédits prélevés dans le Fonds des infrastructures de 5 millions de dollars du Plan directeur sur les changements climatiques.

secteur d'activité consacré à la lutte contre les changements climatiques et à la climatorésilience; il s'agit du seul point de responsabilisation du portefeuille de la lutte contre les changements climatiques.

Le directeur général de la Direction générale des initiatives stratégiques et le directeur des Services des changements climatiques et de la résilience travailleront en collaboration avec la directrice municipale et l'équipe de la haute direction pour instituer une structure-cadre de gouvernance, ainsi que les fonctions et les attributions du portefeuille de la lutte contre les changements climatiques. Nous terminerons d'appliquer cette recommandation d'ici la fin du quatrième trimestre de 2024.

#### **RECOMMANDATION 4 – RÔLE DE L'ÉQUIPE DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET DE LA CLIMATORÉSILIENCE**

Dans le cadre de l'officialisation de la structure-cadre de responsabilisation et de concert avec l'éclaircissement de l'orientation stratégique du portefeuille, la directrice générale de la DGPIDE devrait définir le rôle de l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience par rapport au portefeuille de la lutte contre les changements climatiques.

#### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 4**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le 17 avril 2024, nous avons mis sur pied, au sein de la Direction générale des initiatives stratégiques, le nouveau secteur d'activité consacré à la lutte contre les changements climatiques et à la climatorésilience; il s'agit du seul point de responsabilisation du portefeuille de la lutte contre les changements climatiques. Le rôle du secteur d'activité consacré à la lutte contre les changements climatiques et à la climatorésilience sera défini dans la structure-cadre de gouvernance à mettre au point pour donner suite à la recommandation no 4. Nous terminerons d'appliquer cette recommandation d'ici la fin du quatrième trimestre de 2024.

#### **RECOMMANDATION 5 – RÔLE DE L'ÉQUIPE-CHOC D'INTERVENTION**

La directrice générale de la DGPIDE devrait revoir la raison d'être et le rôle de l'Équipe-choc d'intervention pour s'assurer qu'elle donne des conseils stratégiques et rend des décisions dans les délais par rapport au portefeuille de la lutte contre les changements climatiques.

#### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 5**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le directeur général de la Direction générale des initiatives stratégiques et le directeur des Services des changements climatiques et de la résilience définiront la raison d'être et le rôle de l'Équipe-choc d'intervention dans la structure-cadre de gouvernance à mettre au point

pour donner suite à la recommandation no 4. Nous terminerons d'appliquer cette recommandation d'ici la fin du quatrième trimestre de 2024.

### **RECOMMANDATION 6 – STRATÉGIE D'AFFECTATION DES RESSOURCES ET DE FINANCEMENT DE L'ÉQUIPE DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET DE LA CLIMATORÉSILIENCE**

Lorsqu'on aura établi le rôle de l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience, la directrice générale de la DGPIDE devrait, de concert avec le directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels et chef des finances, se pencher sur une stratégie permanente d'affectation des ressources et de financement qui cadre, à terme, avec le rôle et la structure de l'Équipe de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 6**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le directeur général de la Direction générale des initiatives stratégiques se penchera, de concert avec le directeur général de la Direction générale des finances et des services organisationnels et chef des finances, sur l'établissement, pour le secteur d'activité de la lutte contre les changements climatiques et de la climatorésilience, d'une stratégie durable de financement et d'affectation des ressources qui cadrera avec le rôle et la structure de l'équipe dans le processus annuel de budgétisation de la Ville. Nous terminerons d'appliquer cette recommandation d'ici la fin du quatrième trimestre de 2025.

## **La gestion du rendement et les comptes rendus**

### **3.1 On n'a pas établi de baromètres pour démontrer l'importance des progrès accomplis par la Ville dans la réalisation de ses priorités et de ses cibles dans la lutte contre les changements climatiques.**

La Ville s'est publiquement engagée à atteindre des cibles à court, à moyen et à long termes afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre de la municipalité et de la collectivité et à publier les inventaires annuels des gaz à effet de serre de la collectivité et de la municipalité<sup>5</sup>, de même qu'à évaluer les moyens grâce auxquels Ottawa suit les cibles fixées pour la collectivité et pour la municipalité.

Au moment où cette vérification s'est déroulée, la Ville n'avait pas déclaré depuis 2020 les stocks de gaz à effet de serre de la municipalité ou de la collectivité; or, il s'agit d'un

<sup>5</sup> Un inventaire des gaz à effet de serre (GES) est une liste des sources d'émissions et des émissions associées aux différents GES quantifiées grâce à des techniques normalisées.

outil essentiel pour évaluer la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les progrès accomplis par rapport aux cibles. La direction a fait savoir que la Ville est aujourd'hui en bonne voie d'atteindre ses cibles de 2025 pour les émissions de la municipalité et qu'elle accuse du retard dans la réalisation des cibles fixées pour 2025 dans la réduction des émissions de la collectivité. Or, les vérificateurs n'ont pas pu le vérifier, puisqu'au moment où cette vérification s'est déroulée, les inventaires des gaz à effet de serre faisaient toujours l'objet d'un examen indépendant.

Les vérificateurs ont constaté que les baromètres ou les indicateurs quantifiables mis au point pour apporter un éclairage sur les progrès accomplis dans la réalisation des priorités de la Ville dans la lutte contre les changements climatiques sont limités. Nous croyons savoir que cette situation s'explique par le perfectionnement de certaines initiatives ou de certains projets. En outre, certains projets de lutte contre les changements climatiques seulement ont pour objectif l'établissement d'une stratégie; c'est pourquoi il est trop tôt pour se pencher sur des baromètres. Enfin, on relève des difficultés dans la disponibilité des données ainsi que des décalages lorsqu'il s'agit de mesurer les progrès accomplis; or, nous croyons savoir que la Ville travaille de concert avec d'autres ordres de gouvernement et avec des intervenants externes pour obtenir les données pertinentes.

Si l'Évolution énergétique décrit dans leurs grandes lignes des baromètres pour les 20 projets à réaliser à court terme, la direction a fait savoir que ces baromètres constituent un modèle qui permettra de connaître les moyens grâce auxquels la Ville pourra éventuellement atteindre les cibles dans la réduction des gaz à effet de serre; il n'y a toutefois pas de baromètres que la Ville suit attentivement et dont elle rend compte. Par exemple, le Projet de bâtiments municipaux carboneutres décrit dans ses grandes lignes le baromètre suivant dans le cadre de l'Évolution énergétique : « accélération du processus pour que 27 % des bâtiments municipaux soient à énergie zéro d'ici 2030 »<sup>6</sup>. La direction a fait savoir qu'elle ne suit pas, à l'heure actuelle, ce baromètre. Même si on a envisagé d'adopter certains indicateurs dans la charte de projet pour cette initiative (par exemple la somme épargnée par kilogramme d'équivalent en dioxyde de carbone (éq. CO<sub>2</sub>), le nombre de projets par an et l'équivalent projeté en kilogrammes de dioxyde de carbone (éq. CO<sub>2</sub> par an), on n'a pas mis au point de baromètres ni de cibles spécifiques relativement à ces indicateurs et on n'a pas non plus déposé de compte rendu sur ces indicateurs dans le rapport d'avancement du Plan directeur sur les changements climatiques de 2023.

---

<sup>6</sup> [https://documents.ottawa.ca/sites/documents/files/energy\\_evolution\\_appendix\\_g\\_fr.pdf](https://documents.ottawa.ca/sites/documents/files/energy_evolution_appendix_g_fr.pdf) (page 5).



Compte tenu des baromètres et des indicateurs limités, les vérificateurs ont noté que les rapports actuels apportent un éclairage limité sur les progrès accomplis par la Ville dans la réalisation de ses priorités et de ses résultats dans la lutte contre les changements climatiques. Le rapport annuel d'avancement indique si les priorités sont en bonne voie ou si elles sont hors voie d'après les travaux qui se déroulent selon des étapes spécifiques.

S'il n'y a pas de baromètres ni d'indicateurs clairs pour assurer la mesure et le compte rendu des résultats, la Ville est limitée dans sa capacité de mesurer et de démontrer les progrès accomplis, d'évaluer l'optimisation des ressources financières et de prendre efficacement des décisions pour pouvoir respecter les priorités du Plan.

### **RECOMMANDATION 7 – BAROMÈTRES ET RAPPORTS**

En s'en remettant à l'orientation stratégique et aux priorités établies, la directrice générale de la DGPIDE devrait définir des baromètres quantitatifs spécifiques, qui seront évalués, distinctement des cibles établies pour la réduction des gaz à effet de serre, afin de démontrer les progrès accomplis dans l'ensemble du portefeuille. Ces baromètres devraient :

- se fonder sur les données disponibles ou sur les données que l'on peut obtenir (par exemple, la Ville devrait continuer de travailler de concert avec d'autres ordres de gouvernement et avec des intervenants externes pour obtenir les données pertinentes);
- être attribués aux directions générales responsables de leur réalisation et de leur surveillance, de concert avec la structure-cadre établie pour la responsabilisation (selon les modalités exposées dans la recommandation 3);
- apporter un éclairage sur les progrès accomplis selon les rapports pour promouvoir la transparence et respecter les délais.

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION 7**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le directeur général de la Direction générale des initiatives stratégiques et le directeur des Services des changements climatiques et de la résilience examineront et établiront de nouveaux indicateurs de rendement d'après les données disponibles pour mettre en lumière les progrès accomplis par la Ville dans la réalisation de ses objectifs dans la lutte contre les changements climatiques. Ces indicateurs cadreront avec la structure-cadre de gouvernance dont il est question dans la recommandation no 3. Nous terminerons d'appliquer cette recommandation d'ici la fin du deuxième trimestre de 2025.

## Appendice 1 – À propos de cette mission de vérification

### Objectifs et critères de la mission de vérification

L'objectif de cette mission de vérification consistait à donner l'assurance raisonnable que la Ville a mis en place les plans, les stratégies et les outils voulus pour permettre d'atteindre ses cibles dans le cadre du Plan directeur sur les changements climatiques et de mener les actions prioritaires prévues.

Nous avons mis au point les critères énumérés ci-après selon notre évaluation des risques essentiels liés aux progrès accomplis par la Ville dans le respect de ses priorités dans la lutte contre les changements climatiques, des structures-cadres et des normes applicables dans ces efforts de lutte, ainsi que dans la consultation des experts de la question.

<b>1) Politiques, stratégie et plans à long terme</b>	
1.1	Les politiques et les plans à long terme de toute la Ville sont centrés pour permettre d'atteindre les cibles et de respecter les priorités exposées dans le Plan.
1.2	On a mis au point des stratégies, des programmes et des outils pour atteindre les cibles et respecter les priorités.
1.3	On définit et évalue continuellement les risques et les perspectives dans la lutte contre les changements climatiques sur différents horizons (à court, à moyen et à long termes) afin d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles.
<b>2) Gouvernance</b>	
2.1	On a défini l'orientation stratégique permettant au personnel de prioriser et d'affecter les ressources à consacrer aux cibles et aux priorités de la lutte contre les changements climatiques.
2.2	On a institué une structure de gouvernance efficace pour encadrer et promouvoir le programme de la lutte contre les changements climatiques, dont les fonctions et les attributions officialisées, ainsi que les attentes de tous les intervenants.
<b>3) Gestion des intervenants</b>	
3.1	La Ville fait appel aux ordres supérieurs de gouvernement et à ses partenaires pour pouvoir respecter ses cibles et ses priorités.
3.2	La Ville a établi et exprimé clairement son rôle dans la catalyse de l'intervention menée dans la collectivité pour atteindre ses cibles et exercer ses actions prioritaires.

<b>4) Gestion des ressources</b>	
4.1	La Ville a défini les sources de financement internes et externes afin de respecter les cibles et les priorités à court terme exposées dans le Plan.
4.2	La Ville a les ressources et la capacité nécessaires dans l'ensemble de l'administration municipale pour faire avancer les initiatives de lutte contre les changements climatiques dans la réalisation des cibles et dans la promotion de la durabilité à long terme du portefeuille.
4.3	Le processus de budgétisation des dépenses en immobilisations permet de tenir efficacement compte de l'impact des changements climatiques et des initiatives exposées dans le Plan.
4.4	Les projets liés aux changements climatiques sont sélectionnés et priorisés en fonction de leur impact sur la réalisation des cibles et des priorités, en tenant compte des ressources limitées.
<b>5) Gestion du rendement et rapports</b>	
5.1	La Ville a mis au point les indicateurs et les baromètres de rendement essentiels voulus pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de ses cibles et de ses priorités.
5.2	La Ville a établi des mécanismes pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des cibles et des priorités et pour en rendre compte afin de pouvoir prendre des décisions et d'assurer la transparence.

### Approche et méthodologie de la vérification

Le personnel de vérificateurs a appliqué les procédures suivantes pour mener cette mission :

- il a pris connaissance des documents pertinents (dont le Plan directeur sur les changements climatiques et la stratégie de l'Évolution énergétique);
- il a mené des entrevues auprès des membres du personnel clés de la Ville;
- il a fait appel à des compétences spécialisées dans le domaine de l'intervention municipale consacrée à la maîtrise des changements climatiques et à l'adaptation à ces changements;
- il a mené une analyse comparative auprès d'autres municipalités canadiennes, le cas échéant;
- il a réalisé d'autres analyses, dans les cas jugés nécessaires.

Visitez-nous en ligne [www.BVGOttawa.ca](http://www.BVGOttawa.ca)

Suivez-nous sur X (Twitter) [@BVGOttawa](https://twitter.com/BVGOttawa)

**La Ligne directe de fraude et d'abus** est un service confidentiel et anonyme, grâce auquel les employés de la Ville d'Ottawa et le grand public peuvent signaler les cas présumés ou constatés de fraude ou d'abus à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

<http://www.ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca> / **1-866-959-9309**