

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Dans le cadre du Programme de gestion des risques d'entreprise, le Conseil a approuvé le rapport Gestion des risques d'entreprise – Approbation des actions recommandées à la suite de la vérification (ACS2023-FCS-BSS-0001). Le présent document vise à faire un compte rendu à mi-parcours au Conseil sur les risques stratégiques pour la Ville qui font actuellement l'objet d'un suivi.

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

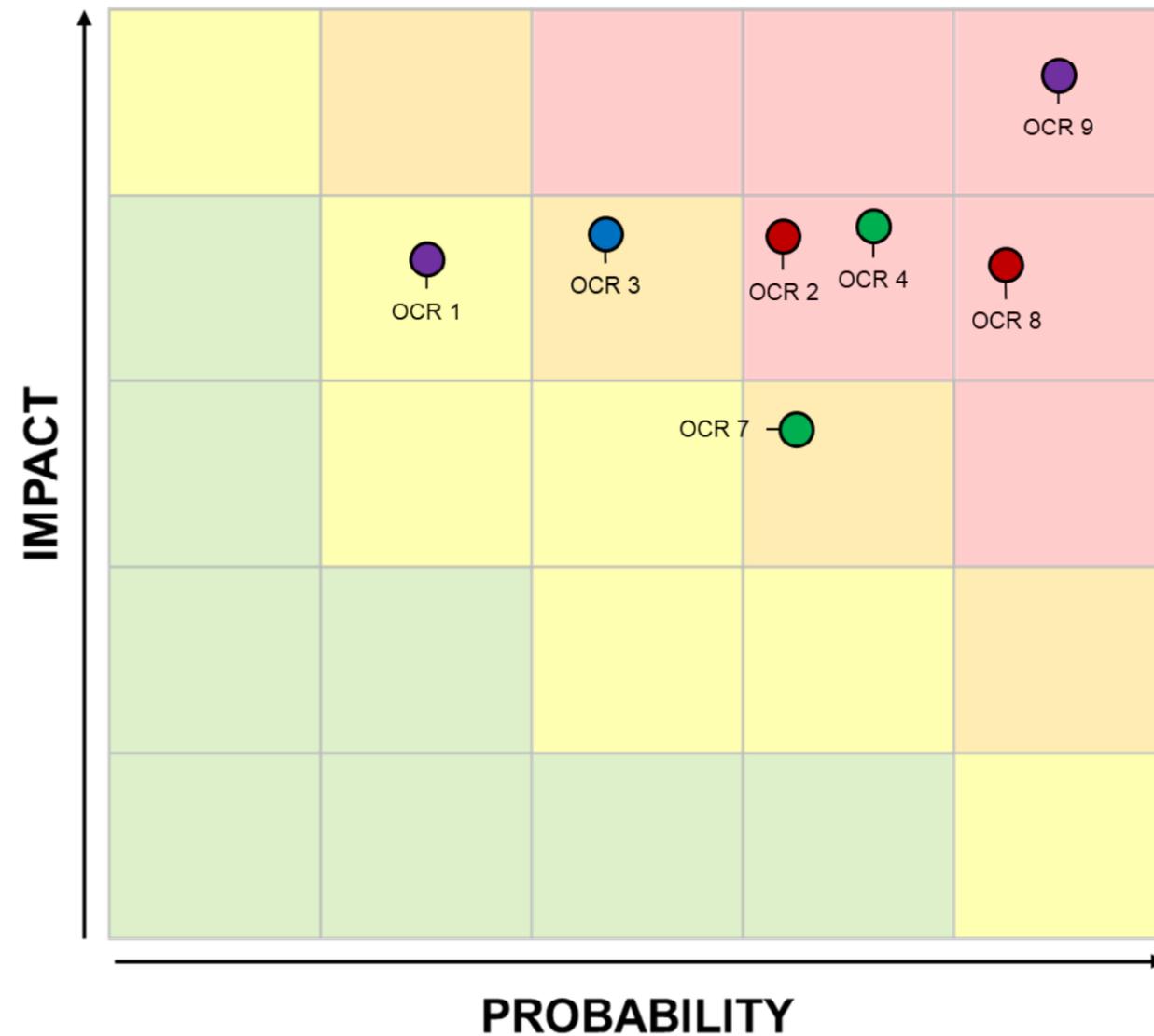
Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

La figure 1 ci-après présente la cote de risque relative à la probabilité et aux répercussions potentielles pour chacun des risques stratégiques qui font l'objet d'un suivi.

Figure 1 : Carte thermographique des risques stratégiques pour la Ville

Catégorie	Risque pour la Ville (RPV)
● Risques liés à la prestation de services	RPV1 : Ne pas pouvoir respecter les engagements pris en matière de transport en commun (STC).
	RPV9 : Viabilité financière du transport en commun (FSO) (Nouveau)
● Risques économiques	RPV3 : Répercussions économiques sur le centre-ville du modèle de travail hybride et des réductions anticipées des dépenses du gouvernement fédéral (IS) (nom révisé)
● Risques sociétaux	RPV2 : Répercussions économiques et sociétales résiduelles de la pandémie de COVID-19 (SSC)
	RPV8 : Hausse de l'itinérance et manque de logements abordables (SSC)
● Risques environnementaux	RPV4 : Conditions météorologiques extrêmes et répercussions climatiques (IS)
	RPV7 : Cibles de réduction des GES et évolution énergétique en raison des changements climatiques (IS)



DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
<p>● RISQUES LIÉS À LA PRESTATION DE SERVICES</p>	<p>RPV1 : Ne pas pouvoir respecter les engagements pris en matière de transport en commun (STC).</p>	<p>Il existe un risque que des problèmes multiples et décuplés qui concernent le train léger sur rail et sont dus à divers facteurs entraînent l'indisponibilité de services, l'incapacité de répondre aux attentes des clients en matière de services, l'augmentation de coûts, des responsabilités juridiques, des risques pour la santé, la sécurité et la réputation de l'organisation et d'Ottawa en tant que capitale.</p>	<p>SCT</p>	<p>4</p>	<p>2</p>	<p>8</p>	<p>Grâce aux efforts considérables déployés pour atténuer et réduire ce risque, des résultats positifs ont été observés, car les cotes de risque diminuent depuis 2022. Les résultats devraient s'améliorer davantage dans les mois à venir compte tenu des principales activités d'atténuation, dont celles qui suivent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveillance et vérification de la fiabilité du système : TRA Inc. poursuit ses examens indépendants et OC Transpo a renforcé la surveillance de la maintenance et la responsabilisation contractuelle. • Dotation et structure : Il y a des équipes dédiées aux lignes 1/3 et 2/4, un recrutement élargi et des améliorations organisationnelles afin que des ressources appropriées soient en place pour réaliser les activités de surveillance. • Activités et sécurité : Des inspections renforcées, des vérifications continues et une meilleure surveillance garantissent la fiabilité et la transparence du système à long terme. • Communications avec les clients : L'expansion des alertes en temps réel sur les services, les nouveaux écrans numériques et l'intégration de la norme GTFS-RT améliorent la communication de renseignements aux clients, parallèlement au renforcement des plans de communication, à la consultation directe des clients et aux mises à jour régulières par l'intermédiaire du Comité du transport en commun et des notes de service. Le tout vise à rétablir la confiance dans le système. • Planification et responsabilisation financières : Des mécanismes de surveillance renforcés garantissent le contrôle des coûts, le suivi du rendement et l'accessibilité financière à long terme. <p>Ces mesures d'atténuation exhaustives reflètent une approche proactive de la réduction du risque et de l'amélioration de la fiabilité du service, ce qui, en définitive, renforce la confiance des clients dans l'O-Train.</p>

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
● RISQUES LIÉS À LA PRESTATION DE SERVICES	RPV9 : Viabilité financière des transports en commun ¹	Les services de transport en commun sont devenus inabordables, principalement en raison de la réduction de l'achalandage provoquée par la pandémie, du maintien des politiques permettant le travail à domicile par les employeurs, de l'augmentation des coûts d'exploitation des services de train et de l'augmentation des coûts de construction dans le monde entier. Le manque à gagner au chapitre des coûts d'exploitation est estimé à 140 M\$ au cours des quatre prochaines années et au-delà. En tenant compte du déficit de financement des infrastructures, le plan financier à long terme prévoit un déficit de 8,6 G\$ au cours des 25 prochaines années.	FSO	5	4	20	L'achalandage commence à revenir aux niveaux avant la pandémie, mais il demeure inférieur aux niveaux présumés dans l'analyse de rentabilité pour l'Étape 2 du train léger sur rail. Jusqu'à présent, les STC ont géré les déficits dans le budget d'exploitation annuel en réduisant les circuits, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en réduisant les ETP et en reportant des dépenses en infrastructures. Le modèle financier actuel n'est toujours pas viable. Le plan financier à long terme pour les transports en commun et le Plan directeur des transports révisé devraient établir des stratégies pour rendre les services de transport en commun plus abordables. Des discussions sont en cours avec des représentants d'échelons supérieurs du gouvernement pour s'assurer que les investissements dans le train léger sur rail d'Ottawa sont comparables à ceux dans d'autres municipalités de la région du Grand Toronto.
● RISQUES ÉCONOMIQUES	RPV3 : Répercussions économiques sur le centre-ville du modèle de travail hybride et des réductions anticipées des dépenses du gouvernement fédéral ²	Il existe un risque économique pour l'économie locale. Le modèle de travail hybride adopté par la fonction publique après la pandémie a eu des répercussions disproportionnées sur l'économie au centre-ville en réduisant la circulation piétonnière, l'occupation des bureaux et l'achalandage des transports en commun. Il a aussi suscité un programme agressif de cession de biens immobiliers appartenant au gouvernement fédéral. À mesure que le gouvernement fédéral modernise ses pratiques en matière d'effectifs et de travail et qu'il se départit d'une grande partie de ses	IS	4	3	12	Les cotes pour la probabilité et les répercussions de ce risque tendent à augmenter en raison de l'évolution des facteurs de risque, tandis que les mesures d'atténuation des risques économiques pour le centre-ville restent sur la bonne voie (plan pour le développement des talents, revitalisation du centre-ville et diversification de l'économie). Pour atténuer les effets des tarifs douaniers imposés par les États-Unis, l'équipe du Développement économique soutient le Conseil économique du maire, encourage la campagne d'achats locaux et canadiens et fournit des ressources comme la trousse d'outils économiques sur les tarifs douaniers et des communications du Conseil sur Ottawa.ca. Pendant la première moitié du présent mandat et depuis 2022, quatre mesures d'atténuation des risques ont été prises. Ces mesures d'atténuation visaient principalement à réduire les répercussions de la pandémie sur les entreprises, notamment en

¹ Nouveau risque relevé

² Nom du risque révisé. Il était auparavant intitulé Répercussions économiques de la pandémie.

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
		bureaux, les répercussions de ce risque sont susceptibles d'augmenter.					<p>soutenant les secteurs les plus durement touchés d'Ottawa et les personnes laissées pour compte. Il y a aussi eu une évaluation du marché du travail pour orienter un plan d'action en matière de talents. Les répercussions de la réduction de la circulation piétonnière causée par les modèles de travail hybrides permanents continuent de se faire sentir au centre-ville. Il existe des pressions supplémentaires et une incertitude économique en raison d'une éventuelle élection fédérale, des répercussions potentielles d'une réduction de la fonction publique fédérale et de la cession de biens immobiliers fédéraux. Ces facteurs de risque renforcent la nécessité de diversifier l'économie locale et de revitaliser le centre-ville en s'efforçant de réduire la dépendance à l'égard du gouvernement fédéral en tant que principal moteur économique de la ville.</p> <p>Les mesures d'atténuation en cours visent principalement à tirer parti de l'expertise de partenaires internes et externes pour mener une intervention coordonnée en ce qui concerne les priorités qui attirent et maintiennent en poste des effectifs qualifiés, à déployer des efforts pour identifier et attirer des industries adjacentes et à mettre en œuvre des actions identifiées dans la Stratégie de développement économique et Plan d'action de la Ville et le plan en matière de talents, en plus de stimuler la revitalisation du centre-ville et la diversification économique. Ces actions sont axées sur la collaboration en vue de créer une économie locale diversifiée et dynamique.</p>
● RISQUES SOCIÉTAUX	RPV2 : Répercussions économiques et sociétales résiduelles de la pandémie de COVID-19 ³	La pandémie de COVID-19 a aggravé les inégalités communautaires et mis à rude épreuve les services sociaux. Des organismes comme les centres de santé et les programmes alimentaires sont confrontés à une augmentation de la demande et des coûts, et ils ont de la difficulté à répondre aux besoins des résidents. Les répercussions sociales et économiques actuelles risquent de continuer de toucher des groupes vulnérables, et les services sociaux	SSC	4	4	16	<p>Ce risque a été mis à jour en 2024 pour tenir compte des répercussions après la pandémie de COVID-19 dans le secteur des services sociaux, plus particulièrement de l'augmentation de la visibilité et de la demande de services observée dans l'ensemble du secteur et les impacts sur les services municipaux, les services communautaires et les groupes vivant avec des inégalités au sein de notre communauté.</p> <p>Les mesures d'atténuation se concentrent sur la poursuite de la défense et de l'engagement auprès d'autres ordres de gouvernement pour obtenir des augmentations de financement. Le travail se poursuit avec les partenaires communautaires et à l'interne pour</p>

³ Nom du risque révisé. Il était auparavant intitulé Effets inéquitables de la pandémie.

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
		pourraient ne pas être en mesure de répondre à la demande à l'aide des fonds actuels.					<p>découvrir des innovations et l'harmonisation des modèles de prestation de services, la collaboration entre les directions et l'augmentation de la capacité au sein du secteur pour répondre aux besoins croissants de la communauté. Le Programme de financement communautaire met l'accent sur la réduction de la pauvreté, notamment la sécurité alimentaire. Les progrès concernant les mesures d'atténuation se poursuivent de manière satisfaisante au cours de la première moitié du présent mandat, quatre des mesures d'atténuation ayant été menées à bien et six d'entre elles étant considérées comme étant sur la bonne voie.</p> <p>La Ville continue de faire des progrès sur divers programmes et politiques qui soutiennent et aident à réduire les impacts sur les groupes vivant avec des inégalités au sein de notre communauté et contribuent à atténuer davantage les risques répertoriés, tels que le financement communautaire, le Plan de sécurité et de bien-être dans les collectivités, la Stratégie intégrée de transition au logement, le Plan décennal de logement et de lutte contre l'itinérance, la Stratégie de réduction de la pauvreté et la Stratégie de développement économique et le Plan d'action.</p>
● RISQUES SOCIÉTAUX	RPV8 : Hausse de l'itinérance et manque de logements abordables	Les taux d'itinérance chez les familles et les individus risquent de continuer d'augmenter, ce qui rendra inadéquate la capacité de fournir un lit à toutes les personnes qui le souhaitent, plus particulièrement les célibataires. Bien que la Ville ait mis en place un certain nombre de projets de logements temporaires, abordables et accompagnés de services de soutien, s'il n'y a pas d'investissement supplémentaire de la part de la municipalité et de soutien financier accru d'autres échelons d'administration, il existe un risque de ne pas atteindre certains des objectifs définis dans le Plan décennal de logement et de lutte contre l'itinérance	SSC	4	5	20	<p>Ce risque reste élevé en raison des pressions soutenues qui s'exercent sur le réseau de refuges, les logements de transition, les logements de transition et les logements en milieu de soutien ainsi que les logements abordables, ce qui reflète le climat actuel du secteur du logement dans la Ville et, plus généralement, dans tout le Canada.</p> <p>La demande de services d'hébergement dans les réseaux des refuges pour les personnes célibataires et les familles continue d'augmenter. À la fin de l'année 2024, 1 572 clients adultes seuls étaient pris en charge, soit une augmentation de 60 % du niveau de la demande. De plus, le dénombrement ponctuel d'octobre 2024 montre qu'environ 550 personnes vivent sans abri et dans des campements.</p> <p>Les mesures d'atténuation se concentrent sur la création de capacités dans les refuges pour les personnes célibataires et les familles dans toute la ville, sur l'augmentation du nombre de</p>

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
		(2020-2030), surtout compte tenu de la hausse des coûts de construction.					<p>logements abordables avec services de soutien grâce aux nouvelles stratégies du Plan décennal de logement et de lutte contre l'itinérance, sur la défense continue des financements et sur l'accent mis sur la gestion fiscale grâce au plan financier à long terme, sur la coordination entre les directions et les secteurs, ainsi que sur la mise en œuvre de politiques supplémentaires en matière de logement abordable.</p> <p>La Ville continue de faire des progrès dans la mise en œuvre du Plan décennal de logement et de lutte contre l'itinérance et de la Stratégie intégrée de transition au logement afin d'accroître l'offre dans le secteur et de créer la capacité de fournir des abris et d'autres options de logement à tous ceux qui en ont besoin.</p>
● RISQUES ENVIRONNEMENTAUX	RPV4 : Conditions météorologiques extrêmes et répercussions climatiques	Les projections climatiques locales indiquent que les températures et les précipitations augmenteront au cours des prochaines décennies et que les phénomènes météorologiques extrêmes comme les tornades, les inondations et les tempêtes de verglas se multiplieront. L'évaluation de la vulnérabilité et des risques climatiques menée par la Ville a permis de relever 40 risques importants pour les services municipaux et la communauté. Ces risques sont notamment des répercussions sur les infrastructures, la santé et le bien-être de la population, l'environnement naturel et l'économie.	IS	4	4	16	<p>La cote de risque a tendance à diminuer en raison des mesures préliminaires d'atténuation et de renforcement de la capacité qui ont été prises par la Ville. La stratégie provisoire de climatorésilience de la Ville a été publiée à des fins de consultation publique. La stratégie finale et le plan pour sa mise en œuvre sont prévus pour le troisième trimestre de 2025. Les premières mesures prises pour contrer les risques climatiques comprennent la préparation aux conditions météorologiques extrêmes pour la Ville et la communauté, des génératrices de secours pour les installations et les casernes de pompiers, l'éducation et la sensibilisation du public, ainsi que la plantation d'arbres.</p> <p>La stratégie provisoire de climatorésilience prend appui sur les pratiques exemplaires dans le secteur, des recherches fondées sur des données probantes, une solide mobilisation interne, une mobilisation ciblée d'intervenants et la consultation du public. Les risques climatiques sont également intégrés aux plans de gestion des actifs et aux plans directeurs comme le Plan directeur des infrastructures, les usines de purification de l'eau, le Centre environnemental Robert O. Pickard (CEROP) et le Plan directeur des transports.</p> <p>L'atténuation des répercussions climatiques nécessitera des fonds supplémentaires à court et à long terme, une plus grande capacité et une orientation claire pour établir des priorités. Les besoins liés au climat sont pris en compte dans les plans financiers à long terme de</p>

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
							2025 tout en tenant compte des besoins relevés dans les plans de gestion des actifs et les plans directeurs. Depuis le deuxième trimestre de 2024, quatre demandes de financement d'adaptations ont été présentées avec succès (trois à la Fédération canadienne des municipalités et une à Santé Canada), une autre demande est en cours d'examen et les autres possibilités sont à l'étude. Des éléments de résilience ont été ajoutés à des demandes de financement d'infrastructures. L'intervention consécutive à la vérification réalisée en 2024 du Plan directeur sur les changements climatiques comprendra la clarification des responsabilités et des priorités tant pour l'atténuation que pour l'adaptation.
● RISQUES ENVIRONNEMENTAUX	RPV7 : Cibles de réduction des GES et évolution énergétique en raison des changements climatiques	Ne pas atteindre les cibles de réduction des émissions de GES pour la Ville et la communauté qui sont fixées dans le Plan directeur sur les changements climatiques. La Ville a des cibles très ambitieuses au chapitre des changements climatiques qu'elle ne peut pas atteindre seule.	IS	3	4	12	<p>La Ville continue de se rapprocher des cibles de réduction des émissions pour la Ville en 2025, mais ce n'est pas le cas pour les cibles pour la communauté. Les résultats des émissions de la Ville et de la communauté pour la période de 2020 à 2023, ainsi que les progrès réalisés par Ottawa dans l'atteinte des cibles de réduction des GES, seront publiés au troisième trimestre de 2025.</p> <p>Les progrès se poursuivent dans l'ensemble de l'organisation afin d'atténuer ce risque en faisant progresser des initiatives de réduction des GES de la Ville. Celles-ci seront prises en compte dans les prochains cycles annuels d'inventaire. Parmi les exemples de projets en cours, citons les prolongements est et ouest du train léger sur rail, le programme d'autobus à émission zéro, la Stratégie de verdissement du parc automobile, les rénovations de bâtiments, les projets d'énergie solaire sur les toits et la mise en œuvre du Plan directeur de la gestion des déchets solides. Des progrès ont également été réalisés dans l'intégration d'actions, de cibles et de mesures clés de réduction des émissions aux plans directeurs, aux plans de gestion des actifs et aux plans financiers à long terme.</p> <p>Pour atteindre les cibles de réduction des émissions pour la communauté, il faut des changements de politique de la part des gouvernements fédéral et provincial, ainsi que des mesures de la part de partenaires industriels externes et de l'ensemble de la communauté. La Ville continue d'appuyer la réduction d'émissions dans la communauté par l'entremise de programmes clés comme le Programme d'amélioration de bâtiments d'Ottawa, qui a obtenu un financement de 900 000 \$ par l'entremise d'Hydro Ottawa pour</p>

DOCUMENT 3 : Risques stratégiques pour la Ville – Compte rendu sur la progression

Légende

Directions générales responsables des risques :

Services sociaux et communautaires (SSC)

Finances et Services organisationnels (FSO)

Initiatives stratégiques (IS)

Services de transport en commun (STC)

CATÉGORIE	RISQUE POUR LA VILLE	DESCRIPTION DU RISQUE	RESP.	COTE POUR LES RÉPERCUSSIONS	COTE POUR LA PROBABILITÉ	COTE GLOBALE	COMPTE RENDU SUR LA PROGRESSION
							mettre en œuvre des éléments du programme jusqu'en mars 2027. La Ville a également déboursé environ 9 M\$ en prêts pour financer l'amélioration de l'efficacité énergétique de maisons au cours de la période allant de 2022 à 2024 dans le cadre du Programme de prêts Maisons durables Ottawa. Ces deux programmes bénéficient d'un financement externe.