



**Bureau du vérificateur général**

**Rapport annuel**

**Déposé devant le Comité de la vérification**

**Le 8 avril 2019**



**Bureau du vérificateur général**

Le 8 avril 2019

À l'intention du maire, des membres du Comité de la vérification et des membres du Conseil,

J'ai le plaisir de vous présenter le Rapport annuel du Bureau du vérificateur général de la Ville d'Ottawa.

Le tout respectueusement soumis,

A handwritten signature in black ink that reads 'Ken Hughes'.

Ken Hughes

Vérificateur général



**Le personnel du Bureau du vérificateur général**

Ken Hughes

Sonia Brennan

Ed Miner

Chantal Amyot

Abhishek Gangwal

Sarah Parr

Louise Proulx

Margaret Sue

Nathan Sassi

Ines Santoro

## Table des matières

Aperçu des activités.....	1
Ligne directe de fraude et d’abus .....	2
Procédure de dépôt .....	2
Budget .....	3
Résumés des vérifications.....	3
Vérification des contrats de location de la Ville.....	4
Vérification de la conformité des documents sur les services d’ambulance exigés par la loi .....	37
Vérification de la Sécurité municipale.....	47
Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l’environnement – Gestion des contrats.....	68
Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l’environnement – Gel des conduites d’eau et gestion et entretien des bornes-fontaines .....	81
Vérification du Registre du logement social.....	96
Vérification de l’unité Mécanique des bâtiments et Gestion de l’énergie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations .....	105
Vérification des processus de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations .....	112
Annexe A – Règlement n° 2013-375 et Règlement n° 2015-11 .....	122

## Aperçu des activités

En 2018, nous avons achevé des vérifications et des suivis qui étaient en cours à la fin de 2017, et avons commencé à travailler sur les vérifications et les suivis précédemment approuvés par le Conseil. Notre rapport annuel sur la Ligne directe de fraude et d'abus a été présenté au Comité de la vérification en juin 2018. Nous avons aussi présenté les rapports de suivi au Comité de la vérification en juin 2018. Nous avons aussi présenté notre Plan de vérification de 2019 le 8 avril 2019.

Huit nouvelles vérifications ont été effectués depuis mon dernier rapport annuel en novembre 2017 :

- Vérification des contrats de location de la Ville
- Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi
- Vérification de la Sécurité municipale
- Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gestion des contrats
- Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gel des conduites d'eau et gestion et entretien des bornes-fontaines
- Vérification du Registre du logement social
- Vérification de l'unité Mécanique des bâtiments et Gestion de l'énergie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations
- Vérification des processus de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

Il faut souligner que les recommandations découlant des vérifications représentent les mesures proposées par le vérificateur général pour résoudre les problèmes soulevés. Toutefois, une fois que les recommandations et les réponses de la direction sont approuvées, elles deviennent des directives du Conseil. Par conséquent, nous considérons que les progrès de la mise en œuvre de ces recommandations sont une réponse aux directives du Conseil.

Durant les vérifications, il est parfois préférable de publier certains éléments de vérification connexes dans des rapports distincts en fonction de la nature des constatations. Par exemple, certaines questions moins importantes peuvent se régler par des lettres envoyées directement aux gestionnaires. Une lettre de ce genre relatives à des vérifications ont été produites depuis le dernier rapport annuel.

## Ligne directe de fraude et d'abus

La Ligne directe de fraude et d'abus de la Ville offre au personnel de la Ville et au public un moyen anonyme et confidentiel de signaler des cas présumés de fraude ou d'abus. Toujours administrée par le Bureau du vérificateur général (BVG), la Ligne directe est un volet de la Politique en matière de fraude et d'abus. Le Bureau examine tous les signalements faits à la Ligne directe, mais l'approbation du Conseil municipal est nécessaire avant la tenue de toute vérification qui pourrait en découler. La majorité des enquêtes en lien avec les signalements est effectuée par la direction de la Ville, puis revue par le BVG. L'effectif nécessaire au fonctionnement de la Ligne directe est d'environ un équivalent et demi temps plein (ETP), voire beaucoup plus à certains moments en raison d'un volume accru de cas et de leur nature. Un rapport complet sur les activités de la Ligne directe en 2018 sera présenté à une prochaine réunion du Comité de la vérification.

## Procédure de dépôt

Le vérificateur général relève directement du Comité de la vérification, un comité permanent du Conseil, et il rend compte une fois par an des vérifications effectuées dans l'année. Ce rapport est généralement fait à l'automne, sauf en cas d'élections, où il est remis à plus tard pour laisser le temps au nouveau Conseil de délibérer sur le budget de l'année à venir. En plus de ce rapport annuel sur les vérifications, le BVG présente aussi un rapport sur les activités de la Ligne directe de fraude et d'abus, habituellement en milieu d'année. Le BVG fait également un suivi des vérifications antérieures, ce qui consiste à évaluer les progrès de la direction dans la mise en œuvre des recommandations émises dans un rapport précédent. Les suivis sont présentés au fur et à mesure qu'ils sont effectués, soit une ou deux fois par an. Ainsi, les discussions du Comité de la vérification sont centrées sur cet important mandat.

Le règlement municipal régissant le BVG figure à l'annexe A.

## Budget

Le budget annuel du Bureau du vérificateur général est établi en fonction de la stratégie budgétaire pour le mandat du Conseil. En 2018, ce budget se chiffrait à 1 900 000 \$.

## Résumés des vérifications

Conformément au protocole, le vérificateur général doit rendre compte de toute recommandation découlant d'une vérification pour laquelle la direction et le BVG sont en désaccord. Aucun désaccord n'a été mis au jour pour la période en question. La section suivante contient un résumé de chacune des vérifications ci-dessous.

- Vérification des contrats de location de la Ville
- Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi
- Vérification de la Sécurité municipale
- Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gestion des contrats
- Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gel des conduites d'eau et gestion et entretien des bornes-fontaines
- Vérification du Registre du logement social
- Vérification de l'unité Mécanique des bâtiments et Gestion de l'énergie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations
- Vérification des processus de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

## Remerciements

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

## Vérification des contrats de location de la Ville

### **Objet**

La vérification des contrats de location de la Ville visait à savoir si les propriétés appartenant à la Ville et louées à bail sont gérées avec efficience et efficacité et si les contrats de location respectent les politiques de la Ville et les exigences des lois. Cette mission a consisté à évaluer le système, les pratiques et les procédures auxquels s'en remet la Section de la location pour savoir s'ils permettent de protéger les actifs et de maximiser les recettes de la Ville, le cas échéant.

La vérification des contrats de location de la Ville faisait partie du Plan de vérification 2018 du Bureau du vérificateur général (BVG); ce plan a été approuvé par le Conseil municipal le 22 novembre 2017.

### **Renseignements généraux et justification**

La Section de la location, qui est une unité opérationnelle du Bureau des biens immobiliers municipaux (BBIM), a pour mission d'administrer les procédures de location de l'ensemble de la Ville afin de s'assurer qu'elles sont uniformes, transparentes et équitables. Pour s'acquitter de cette mission, il a fallu appliquer des pratiques et des procédures qui promeuvent une saine gouvernance et l'uniformité dans les activités de location.

La Section de la location exerce les activités de location à bail et de location-acquisition pour le compte des groupes clients au sein de l'administration municipale. Il s'agit notamment de prendre connaissance des demandes de location, de négocier les baux, de prendre des dispositions pour les reconduire ou les résilier, d'enregistrer dans SAP les détails des transactions, d'apporter un soutien financier et de donner des conseils dans l'interprétation des baux et la résolution des conflits.

La Section de la location est dirigée par le gestionnaire de programme, qui encadre cinq conseillers en immobilier (CI). Le gestionnaire de la Direction du développement et des initiatives en immobilier consulte et seconde le gestionnaire de programme et le directeur dans les activités locatives et la signature des contrats de location. Le directeur du BBIM assure l'encadrement, signe les contrats de location dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués et représente le BBIM auprès du Comité des finances et du développement économique (CFDE) et du Conseil municipal.

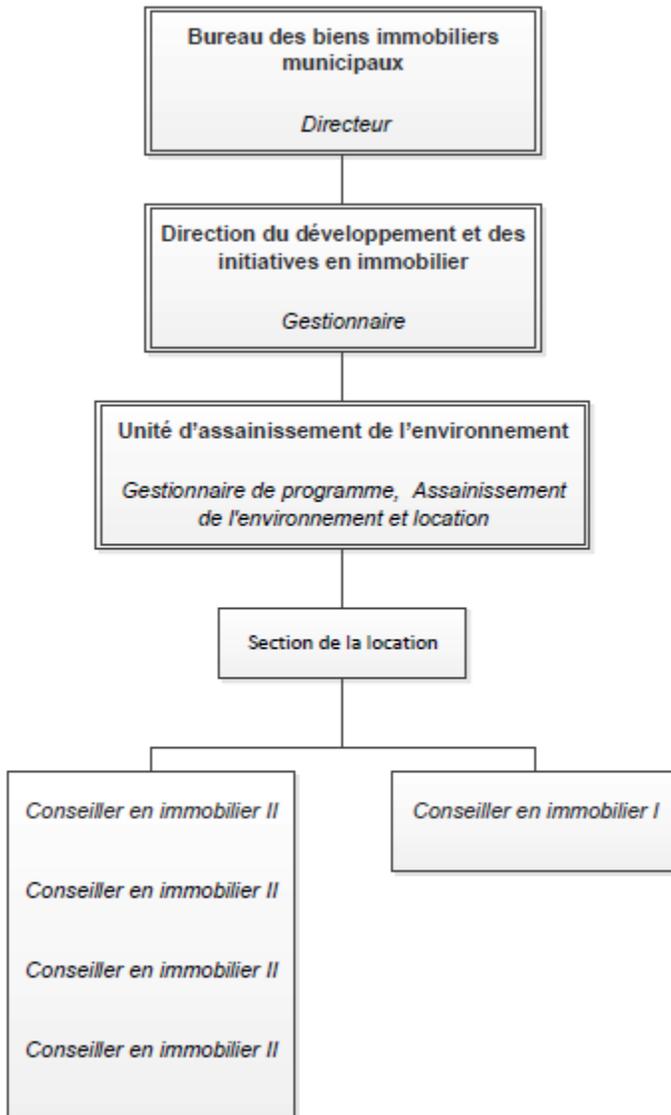


Figure 1 : Organigramme de la Section de la location

Afin d’atteindre les objectifs de la Ville, la Section de la location s’occupe à la fois des activités de location à bail et des activités de location-acquisition.

Dans le cadre des activités de location à bail, la Ville loue des locaux à des personnes morales ou physiques externes. La Ville d’Ottawa a un parc considérable de biens acquis au fil des ans pour pouvoir assurer ses services et exercer ses activités. Ces locaux sont offerts à des groupes communautaires, à des entreprises du secteur privé ou à d’autres entités dans le cadre de baux. Dans la foulée de la fusion des

municipalités en 2001, la Ville s'est vue confier de nombreux contrats de location passés par les anciennes municipalités. En 2017, les 260 baux à loyer au total ont rapporté des recettes de 8,2 millions de dollars, alors qu'en 2016, les 272 baux à loyer ont rapporté des recettes de 6,6 millions de dollars. Cette augmentation de presque deux millions de dollars s'explique par l'accroissement des recettes locatives du bail portant sur les locaux de commerce de détail du parc Lansdowne.

Les contrats de location-acquisition sont conclus pour le compte des groupes clients de la Ville qui ont besoin de locaux qui ne sont pas disponibles dans le parc immobilier municipal. Le groupe client doit faire connaître ses besoins locatifs, en plus de justifier et d'obtenir les fonds budgétés pour les locaux nécessaires. La Section de la location doit prendre connaissance des demandes de concert avec la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs du BBIM afin de savoir si le personnel du programme peut s'installer dans des locaux qui appartiennent à la Ville, en repérant un établissement convenable et en concluant un bail. En 2017, la Ville a consacré 25,2 millions de dollars à 174 contrats de location-acquisition, alors qu'en 2016, elle a consacré 25,9 millions de dollars à 179 contrats de location-acquisition.

En 2005, le Bureau du vérificateur général a mené une mission de vérification de la gestion des biens immobiliers, dont la portée s'étendait à l'examen des politiques et des procédures, des activités de location, des normes de documentation et des limitations du système.

## **Constatations**

Notre mission de vérification a consisté à interviewer des membres du personnel de la Ville, à examiner des dossiers de location et à nous pencher sur les rapports de SAP dans la mesure où ces rapports étaient disponibles. Nous avons relevé des limitations puisque par inhérence, SAP n'est pas un programme de gestion des biens immobiliers et qu'il ne permet donc pas de produire l'information nécessaire à cette vérification. Nous n'avons pas pu obtenir la liste complète des dossiers de location que nous avons prévu d'échantillonner. Il s'agissait d'une limitation importante de notre capacité à mener cette vérification. En outre, on n'avait pas conservé d'exemplaires des rapports de SAP produits en 2016 et 2017 pour le processus d'expiration des baux. C'est pourquoi nous n'avons pas pu sonder le processus de résiliation et de reconduction des baux.

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les processus, les pratiques et les contrôles dans six secteurs essentiels, que nous avons sélectionnés d'après le risque, à savoir :

- la gouvernance et la surveillance exercées dans les directions générales;
- les processus et les pratiques de location à bail pour les baux commerciaux, communautaires et résidentiels;
- les processus permettant de s'assurer que l'on peut recenser et utiliser des locaux internes avant de conclure des contrats de location-acquisition;
- les processus de facturation et de perception des loyers;
- les accords de réservation et de sous-location conclus par les directions générales clientes;
- la conformité aux règlements municipaux et aux exigences des lois.

Le lecteur trouvera ci-après les principales constatations de cette mission de vérification.

## **1. Absence de politique sur la location**

Il n'existe pas de politique pour la location des locaux appartenant à la Ville. Les rôles et les responsabilités du BBIM ne sont pas clairement définis et communiqués par rapport à sa fonction locative.

Il s'est déjà produit des cas dans lesquels la Section de la location n'a eu connaissance des anciens baux passés par les municipalités précédentes que lorsque des différends ont surgi. Certaines directions générales clientes conservaient les locaux disponibles dans les installations pour s'en servir éventuellement, au lieu de notifier la Section de la location. D'autres clients échangeaient des locaux avec d'autres directions générales sans consulter la Section de la location ni même conclure leurs propres ententes locatives. Les groupes clients qui essaient de gérer les baux sans consulter la Section de la location n'ont pas les compétences immobilières nécessaires et peuvent exposer la Ville à des risques ou la priver de recettes locatives.

Une politique sur la location permettrait de définir le rôle du BBIM à titre de locateur municipal sur le territoire de la Ville, de prévenir les risques évoqués ci-dessus et de s'assurer que la Section de la location est consultée par les groupes-clients dans les cas nécessaires. Cette politique permettrait de mieux orienter la fixation des tarifs de location, de répartir les frais d'exploitation des immeubles et de définir les critères d'admissibilité pour les locataires potentiels dans le cadre des baux communautaires.

Dans sa mission de vérification de 2005 sur la gestion immobilière, le BVG avait déjà fait état de cette constatation. Il recommandait à la direction de mettre en place les politiques et les procédures voulues pour la location afin d'assurer l'uniformité et l'efficacité de la démarche. Dans le Suivi de la vérification de la gestion des biens immobiliers de 2009, on a constaté que les politiques et les procédures n'avaient pas encore été consignées par écrit pour la location. Bien qu'on ait établi le schéma de principe des activités de location et le processus locatif, ces documents n'étaient pas assez complets pour assurer l'uniformité de l'approche locative.

## **2. Non-conformité à la *Politique de gestion des documents de la Ville* et aux procédures afférentes**

L'examen de 27 dossiers locatifs a révélé que les dossiers étaient souvent incomplets et que les décisions n'étaient pas toujours consignées ni conservées. L'évaluation foncière, les preuves d'assurance, la synthèse des conditions de la location, l'autorisation des gestionnaires et la justification des autres décisions opérationnelles importantes faisaient partie des principaux documents absents des dossiers. En outre, certains dossiers n'ont pas été attentivement surveillés pendant la durée des baux, comme en témoigne l'absence de documents pendant de nombreuses années. La situation des dossiers locatifs n'est pas conforme à la *Politique de gestion des documents* de la Ville et aux procédures afférentes. La politique précise que tous les documents qui comprennent « des décisions et des mesures liées au travail constituent des documents municipaux officiels (DMO) qu'il faut enregistrer dans le SGD (Système de gestion des dossiers) ou dans le BIMS (Système de gestion de l'information d'affaires) ».

Le personnel a fait savoir que certains documents absents dans les dossiers pouvaient se trouver dans les courriels ou sur les bureaux des CI, ce qui n'est pas non plus conforme à la *Politique de gestion des documents* de la Ville et aux procédures afférentes, qui précisent qu'on ne doit pas utiliser Outlook pour conserver les DMO.

Pendant la durée des baux, différents CI sont affectés aux dossiers. Lorsqu'il manque des documents essentiels dans des dossiers, le CI auquel on vient de confier un dossier peut difficilement savoir ce qui s'est produit auparavant et connaître la justification des décisions, le mode de calcul des tarifs de location et les échanges d'information avec les groupes clients. En outre, les documents incomplets empêchent le gestionnaire de programme de prendre connaissance de l'intégralité des dossiers locatifs.

Le BVG avait déjà noté la question des normes de documentation dans la Vérification de la gestion des biens immobiliers en 2005. Il avait constaté que le tiers environ des dossiers étaient incomplets parce qu'ils ne comprenaient pas tous les documents nécessaires. Dans la vérification de 2005, le BVG avait recommandé d'établir un aide-mémoire et une procédure de contrôle par signatures pour veiller à ce que toutes les étapes soient réalisées et consignées en bonne et due forme. La direction pourrait ainsi surveiller le rendement et faciliter le transfert des dossiers entre les membres du personnel.

Bien qu'on ait créé des aide-mémoires pour les baux commerciaux et résidentiels, le personnel ne les remplit pas et ne s'en sert pas uniformément pour s'assurer que toutes les étapes de la location sont réalisées et consignées en bonne et due forme.

### **3. Justification insuffisante de la surveillance au sein de la Section de la location**

Le Manuel du BBIM a été créé en 2009 conformément à une recommandation du Rapport sur la vérification de la gestion des biens immobiliers de 2005. On recommandait à la direction de veiller à mettre en place les politiques et les procédures voulues pour la location et pour les autres activités essentielles afin de veiller à ce que le personnel applique des méthodes uniformes et efficaces. Ce manuel comprend une section consacrée à la location et qui définit les procédures et les directives pour la location à bail et la location-acquisition. Ce manuel comprend également un aide-mémoire administratif qui vise à « s'assurer que tous les employés traitent les transactions dans le même format et en suivant les politiques et les procédures approuvées ». Le Manuel comprend d'autres renseignements essentiels, notamment sur les pouvoirs régissant la location, sur les rôles et les responsabilités, sur les types de locaux de la Ville et sur les pouvoirs délégués.

Les décisions se rapportant aux opérations courantes, par exemple l'établissement des conditions d'un nouveau bail ou la reconduction d'un bail existant, sont laissées à la discrétion du CI affecté au dossier; le gestionnaire de programme exerce une surveillance limitée. Il est contraire aux procédures du Manuel du BBIM d'engager la responsabilité de la Ville dans le cadre d'un contrat de location sans que le gestionnaire de programme procède à un examen préalable.

Le Manuel du BBIM oblige le gestionnaire de programme à procéder à l'examen des points suivants :

1. version provisoire du contrat de location;
2. rapport de décision par délégation (RDD);
3. synthèse des contrats;
4. version définitive du contrat de location.

Les projets de contrat de location étaient rarement versés dans les dossiers, et il n'y avait pas de pièces justificatives confirmant que le gestionnaire de programme avait examiné les conditions essentielles des contrats de location. Par comparaison avec deux anciens dossiers locatifs qui ont été examinés, il y avait des preuves que le gestionnaire de programme avait déjà procédé à l'examen des projets de contrat de location, et les dossiers comprenaient des commentaires et des annotations justifiant l'examen des conditions essentielles des contrats.

Dans chacun des dossiers que nous avons prélevés pour nos sondages, le RDD avait été signé par le gestionnaire de programme. Ce rapport est établi lorsqu'on passe un nouveau bail ou qu'on reconduit un bail existant. Il comprend des renseignements généraux portant par exemple sur le contexte, la consultation, les incidences environnementales et les répercussions financières. Le RDD est souvent signé au même moment que la version définitive du contrat de location, et parfois même après que le bail soit déjà signé et ait commencé à produire ses effets. C'est pourquoi le RDD sert plus de document d'information que de dossier confirmant l'examen des conditions des baux avant d'engager la responsabilité de la Ville.

La synthèse des contrats est un document d'une page qui dresse la liste des adresses des locataires, des renseignements sur les immeubles, des paramètres de la location, des données comptables dans SAP et des détails de la contrepartie. Ce document n'avait pas été versé dans chaque dossier locatif, et dans les cas où il s'y trouvait, nous n'avons pas toujours relevé de pièces justifiant le contrôle par signatures du gestionnaire de programme.

La version définitive des contrats de location était autorisée par le gestionnaire de programme. Or, dans certains cas, la date de l'autorisation suivait la date du début du bail.

La surveillance limitée est préoccupante, puisque les CI s'acquittent de leurs fonctions dans un contexte dans lequel les employés considèrent que les procédures essentielles sont des lignes directrices. On pourrait ne pas détecter ni corriger les cas dans lesquels

les procédures essentielles ne sont pas appliquées. En outre, lorsque les CI sont en mesure de fixer les conditions des baux en exerçant une surveillance limitée, le processus devient vulnérable aux conflits d'intérêts.

À l'heure actuelle, la direction ne passe pas en revue la liste des baux arrivés à expiration ni des baux occupés après terme<sup>1</sup> pour certaines périodes. Il serait utile que la direction passe en revue les baux arrivés à expiration afin de s'assurer que les locataires ont en fait quitté les lieux ou qu'ils continuent de payer les loyers lorsqu'ils occupent les lieux après terme ou qu'ils attendent la reconduction de leur bail. La direction doit examiner les baux portant sur les locaux occupés après terme pour savoir s'il faut continuer de les louer au mois à des tarifs renégociés ou si la Ville pourrait s'en servir à meilleur escient.

Les vérificateurs ont constaté que la Section de la location soumet au Comité des finances et du développement économique des rapports trimestriels adéquats sur les transactions. Les rapports trimestriels de 2016 et de 2017 comprenaient la liste des contrats de location à bail nouveaux, modifiés, reconduits et prorogés. Le montant total consacré à ces baux et les noms des personnes qui avaient approuvé les transactions étaient indiqués dans les dossiers.

#### **4. Les procédures relatives aux activités de location à bail selon les modalités du Manuel du BBIM ne sont pas appliquées uniformément**

Les procédures de location et les aide-mémoires sont décrits dans le Manuel du BBIM. Les vérificateurs ont constaté que dans les procédures existantes, il n'y avait pas suffisamment de directives pour l'établissement des tarifs de location, ni de lignes directrices pour la surveillance à exercer par la direction. Il n'y avait pas non plus suffisamment de directives sur la surveillance des dispositions reproduites dans les baux pendant leur durée, ni non plus du processus de facturation et de perception des loyers.

Nous avons en outre constaté que les procédures et les aide-mémoires qui se voulaient des étapes essentielles obligatoires étaient plutôt considérés par les employés comme des lignes directrices optionnelles. On a relevé beaucoup de flottement dans la manière

---

<sup>1</sup> Les locaux loués à bail sont « occupés après terme » lorsque la durée du bail commercial est arrivée à expiration et que le locataire continue d'occuper les locaux loués avec l'accord du locateur; les locaux sont alors loués au mois.

dont chaque dossier locatif était géré et dans l'application et la consignation des procédures.

Le Manuel du BBIM fait état des cinq étapes essentielles suivantes pour le processus de location à bail :

1. afin d'établir les tarifs de location, il faut procéder à une étude du marché pour calculer la valeur marchande exacte des locaux;
2. il faut vérifier le casier judiciaire et la solvabilité de tous les nouveaux locataires qui occupent des édifices publics ou des immeubles résidentiels de la Ville. Pour les locataires existants, il faut demander la confirmation des Comptes débiteurs pour s'assurer que le compte est en règle avant de reconduire le bail;
3. pour les modèles de bail différents du bail-type, le BBIM doit consulter la Direction des services juridiques pour qu'elle prenne connaissance de la version provisoire du contrat de location et qu'elle l'approuve;
4. à la fin de la négociation du contrat de location, le gestionnaire de programme examine et approuve la version provisoire du rapport de décision par délégation, la synthèse des contrats et la version provisoire du contrat de location;
5. il faut adresser au fondé de pouvoir compétent, pour signature, le contrat de location rempli en bonne et due forme et le rapport de décision par délégation.

Nous avons prélevé un échantillon de nouveaux dossiers locatifs pour en évaluer la conformité par rapport à ces étapes.

Seulement 38 pourcent des dossiers prélevés comprenaient une évaluation complète des loyers à la valeur marchande. Dans les autres dossiers, nous n'avons pas pu déterminer le fondement des tarifs comptés pour la location. Sans évaluation complète des loyers à la valeur marchande, il y a un risque, puisque la Ville pourrait compter des tarifs inférieurs à la valeur marchande pour ses propriétés et ainsi réduire les recettes annuelles qu'elle perçoit.

Aucun des dossiers prélevés ne comportait de pièces justifiant la vérification du casier judiciaire ou de la solvabilité. Il faut procéder à la vérification du casier judiciaire pour donner à la Ville l'information essentielle permettant d'évaluer les locataires potentiels. Si l'on ne procède pas à la vérification de la solvabilité, l'assurance de percevoir ultimement les recettes locatives est moindre, et l'on augmente le risque d'être obligé de faire intervenir la Direction des services juridiques, qui doit alors faire appel à des procédures de recouvrement et d'expulsion.

Seulement 13 pourcent des dossiers prélevés permettaient de confirmer que le gestionnaire de programme avait procédé à un examen complet et significatif des documents nécessaires. S'il n'y a pas d'examen significatif des versions provisoires de la synthèse des contrats, du rapport de décision par délégation et du contrat de location, les erreurs commises dans les passages essentiels du contrat de location signé pourraient passer inaperçues. C'est ce qu'on a constaté dans un cas pour lequel la durée du bail, dans la version définitive dans laquelle il a été signé, était inexacte.

Dans tous les dossiers prélevés, le représentant de la Ville titulaire des pouvoirs de signature voulus conformément au Rapport de décision par délégation avait signé le bail.

#### **5. Les attestations d'assurance obligatoires dans le cadre des contrats de location n'ont pas été déposées ni demandées**

Les vérificateurs ont constaté que la surveillance de l'assurance des propriétés appartenant à la Ville était inefficace. Tous les contrats de location prélevés obligeaient les locataires à se faire assurer. Seulement 33 pourcent des dossiers comprenaient des pièces justificatives complètes sur l'assurance. Il y a un risque, puisque les locataires pourraient ne pas respecter les conditions des baux et ne pas souscrire pas les assurances nécessaires. La Ville pourrait ainsi être tenue responsable des dommages qui auraient été couverts par les contrats d'assurance des locataires.

#### **6. Manque d'uniformité dans la gestion des dossiers portant sur les baux résidentiels**

Le Manuel du BBIM fait état des six étapes essentielles suivantes dans le processus d'établissement des baux résidentiels :

1. examiner la demande du locataire;
2. établir le modèle de bail résidentiel;
3. préparer le RDD en demandant l'approbation du gestionnaire de programme;
4. signer le bail résidentiel avec le locataire;
5. demander au locataire de remplir le document relatif au régime de paiements préautorisés;
6. demander une preuve d'assurance.

Au moment où cette mission de vérification s'est déroulée, la Section de la location n'avait que quatre baux résidentiels. Dans le cas du dossier que nous avons examiné pour un bail résidentiel, nous n'avons pas relevé de pièces justifiant la réalisation de cinq des six étapes essentielles ci-dessus. Nous n'avons relevé de pièces justificatives

que pour la réalisation d'une seule étape, dans laquelle le CI paraissait avoir pris connaissance de la demande du locataire. Dans ce dossier, il manquait une copie du bail résidentiel entre le locataire et la Ville. Si le contrat de location a tant d'importance, c'est parce qu'il dicte les droits et les obligations du locataire et du locateur. Le lecteur est invité à consulter le tableau 1 pour prendre connaissance de plus amples renseignements. Par contre, dans le deuxième dossier prélevé pour les baux résidentiels, nous avons relevé des pièces justifiant la réalisation des six étapes essentielles, qui étaient consignées dans le dossier.

Tableau 1 : Détails d'un dossier de bail résidentiel prélevé comme échantillon

<b>Dossier locatif : bail résidentiel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2009 et 2010, la Ville a consacré 1,2 million de dollars à l'acquisition de huit propriétés résidentielles situées non loin d'un égout sanitaire collecteur qui avait subi un tassement structurel différentiel (affaissement du sol).</li> <li>• L'une de ces huit propriétés est toujours habitée par un locataire.</li> <li>• Il n'y a aucun bail résidentiel entre le locataire et la Ville.</li> <li>• Le seul bail résidentiel versé au dossier a été signé le 10 juillet 2005 entre le locataire et l'ancien propriétaire des lieux. Lorsqu'elle a fait l'acquisition de cette propriété, la Ville a repris le bail résidentiel existant.</li> <li>• La Ville n'a jamais demandé au locataire de déposer une preuve d'assurance. En raison de la nature de la propriété résidentielle et des problèmes connus de tassement structurel différentiel, il s'agit d'un risque pour la Ville.</li> </ul>

## **7. Absence de directives sur la location de locaux à des groupes communautaires**

Il n'existe pas de cadre uniforme pour la location des locaux de la Ville à des groupes communautaires. La Section de la location n'a pas mis au point d'aide-mémoire faisant état des étapes essentielles à suivre pour lancer, reconduire ou résilier les baux avec les groupes communautaires, ni de modèle d'accord de location assortis de clauses et de conditions uniformisées pour les groupes communautaires. Il n'existe pas de politique faisant état des critères d'admissibilité à respecter pour avoir le droit de louer les locaux de la Ville à des tarifs inférieurs aux loyers du marché.

En outre, on ne procède pas à l'évaluation financière des groupes communautaires qui souhaitent louer des locaux de la Ville. Bien que certains groupes touchent des subventions de la Ville et qu'en leur demandant de payer des loyers plus élevés, on ne fasse que les encourager à réclamer des subventions plus importantes, d'autres

groupes ont des sources de revenus qui leur permettraient de payer les frais d'exploitation, voire un pourcentage du tarif locatif à la juste valeur marchande.

La location de locaux à des groupes communautaires devrait se dérouler conformément aux priorités de la Ville et s'inscrire dans le prolongement des programmes et des services qui relèvent de son mandat. Or, la Ville n'a pas institué de processus permettant d'évaluer et de cerner les lacunes dans les services dans les cas où des baux communautaires dont le tarif est inférieur à la valeur marchande apporteraient des avantages à ses résidents.

Bien qu'il rende compte au CFDE de toutes les transactions locatives, dont les nouveaux baux communautaires, le BBIM ne lui donne pas d'information sur le montant des subventions pour les baux dont les loyers sont inférieurs à la valeur marchande. La Section de la location ne suit pas et ne déclare pas le manque à gagner lorsque la Ville loue au rabais des locaux à des groupes communautaires.

**8. Les baux portant sur les locaux occupés après terme ne sont pas suffisamment bien surveillés, et les tarifs de location sont rarement renégociés**

La Section de la location a recensé 27 baux dont les locaux sont occupés après terme depuis 32 mois en moyenne. Les durées d'occupation après terme les plus longues se rapportaient à deux baux, dont les locaux étaient dans chaque cas occupés après terme depuis plus de 15 ans.

Par défaut, chacun des baux arrivés à expiration est prorogé selon les clauses et les conditions du bail d'origine, et les locataires continuent de verser les mêmes loyers. Si l'on ne renégocie pas les tarifs de location, la Ville pourrait se priver de recettes locatives supplémentaires. En outre, la prorogation des baux portant sur des locaux occupés après terme pour une longue durée pourrait ne pas constituer l'utilisation la plus judicieuse des biens locatifs de la Ville.

La Section de la location se sert d'un modèle de bail abrégé ou détaillé pour les baux commerciaux. Seul le modèle de bail détaillé prévoit une clause d'occupation après terme en vertu de laquelle les loyers mensuels pendant la durée de l'occupation après terme doivent correspondre à 150 pourcent des loyers exigibles dans le dernier mois du bail. Le Manuel du BBIM ne comprend pas de procédures sur la marche à suivre pour administrer les baux portant sur les locaux occupés après terme ni sur le modèle de bail à utiliser.

Parmi les baux portant sur les locaux occupés après terme que nous avons examinés, on n'avait pas renégocié les tarifs de location dans 80 pourcent des cas, et dans 60 pourcent des cas, le dossier ne comprenait pas de pièces justificatives pour les locaux occupés après terme depuis plus de huit ans. Pendant la durée de l'occupation après terme, les dossiers locatifs ont souvent été réattribués à des employés différents, qui ne créaient pas les baux d'origine et qui, faute de pièces justificatives suffisantes dans le dossier, n'avaient pas une vue d'ensemble de l'évolution des baux. Sans cette information, les employés pourraient difficilement avoir une idée de la ligne de conduite à tenir. On a aussi constaté qu'il n'est pas nécessaire que le gestionnaire de programme tienne un examen et donne son approbation avant de proroger un bail portant sur des locaux occupés après terme.

Tableau 2 : Détails d'un dossier prélevé comme échantillon et portant sur un bail relatif à des locaux occupés après terme

<b>Dossier locatif : bail commercial pour des locaux occupés après terme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1991, la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (MROC) s'est portée acquéreur de 78,5 hectares de terrain auprès de la Commission de la capitale nationale (CCN) au prix de 250 000 \$, afin de s'en servir pour y déposer la neige.</li> <li>• En 1990, la CCN a loué à bail 37,2 hectares de terrain à un agriculteur au prix de 237 \$ par mois.</li> <li>• En 1992, la MROC a signé un bail pour la même superficie de 37,2 hectares au prix de 158,33 \$ par mois. On ne sait pas vraiment pourquoi le personnel a décidé de compter un loyer inférieur à celui que le locataire versait déjà à la CCN.</li> <li>• Le reliquat de 41,3 hectares dont la Ville s'est rendue acquéreur porte la désignation de milieu humide protégé et ne peut pas être loué à bail comme terre agricole.</li> <li>• En 1993, on a signé un nouveau bail prévoyant un tarif de location de 170 \$ par mois.</li> <li>• En 2001, on a signé un autre bail en maintenant à 170 \$ par mois le tarif de location.</li> <li>• Le bail est arrivé à expiration le 31 mars 2003, et depuis, le terrain est occupé après terme.</li> <li>• On n'a fait aucun effort pour renégocier le tarif de location sur une durée de 20 ans. En fait, le loyer mensuel compté pour les 20 dernières années est inférieur au loyer compté par la CCN en 1990.</li> <li>• Les pièces justificatives versées au dossier indiquent qu'un CI a tâché de calculer un tarif de location à la juste valeur marchande par hectare pour le terrain. Or, le tarif de location n'a jamais été renégocié avec le locataire.</li> <li>• D'après les estimations de la juste valeur marchande versées au dossier, la Ville a été privée, dans les 20 dernières années, d'une somme estimative comprise entre 30 000 \$ et 180 000 \$ de recettes locatives.</li> <li>• Le locataire a cessé de payer la Ville le 28 février 2017, même s'il continue d'occuper et d'utiliser le terrain.</li> <li>• Après enquête, les loyers non versés de 3 230 \$ s'expliquent par le fait qu'un employé temporaire n'a pas exercé un contrôle manuel dans la facturation.</li> </ul>

## **9. Coût générique périmé par pied carré**

En 2013, la Ville d'Ottawa a mené une étude qui a permis de constater que les coûts moyens d'exploitation des locaux de la Ville s'établissaient à environ 10 \$ le pied carré. Quand la valeur marchande ne peut pas être établie ou qu'on loue des locaux à des groupes communautaires à des tarifs inférieurs à la valeur marchande, la Section de la location tâche au moins de couvrir les frais d'exploitation des locaux. Dans les baux en vigueur, on applique toujours le tarif de 2013. Si l'on n'actualise pas l'étude permettant de calculer le coût moyen par pied carré, il est probable que la Ville engage des frais supérieurs au tarif de 10 \$ par pied carré qui s'appliquait auparavant.

## **10. Absence de répertoire des biens immobiliers de la Ville permettant de suivre les locaux inoccupés**

En 2017, la Ville a consacré 25,2 millions de dollars à des contrats de location-acquisition. Afin d'éviter les dépenses inutiles et de maximiser l'utilisation des biens immobiliers de la Ville, il est essentiel que le personnel s'assure qu'il n'y a pas de locaux inoccupés dans les immeubles de la Ville avant de rechercher ailleurs des locaux à louer. Bien que le BBIM tienne effectivement, dans SAP, un répertoire des biens immobiliers appartenant à la Ville, cette liste n'est pas complète et ne permet pas de suivre les locaux inoccupés.

Dans le Manuel du BBIM, l'aide-mémoire des contrats de location-acquisition indique que lorsque l'on conclut un contrat de location-acquisition, le CI doit s'assurer que « la demande a été examinée par la Division de la gestion des actifs de la Ville (qui s'appelle aujourd'hui la « Direction de l'aménagement des espaces intérieurs ») pour savoir si les responsables d'un programme peuvent être installés ou non dans des locaux appartenant à la Ville ». Les vérificateurs ont constaté que dans certains cas, la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs n'est pas consultée avant de conclure un contrat de location-acquisition en raison des besoins précis en locaux. Dans les cas où la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs est consultée, les discussions et leurs résultats ne sont pas toujours consignés dans le dossier locatif.

Les demandes de renseignements sur les locaux qui pourraient être disponibles dans les immeubles de la Ville sont adressées au gestionnaire de la Section de l'aménagement des espaces intérieurs et de la planification, qui constate souvent, en s'en remettant à son expérience, à sa connaissance et à son analyse des installations de la Ville, qu'il n'y a pas de locaux disponibles dans les immeubles de la Ville. À

l'exception de l'information consignée dans Archibus<sup>2</sup> sur les immeubles administratifs de la Ville, il n'existe aucun mécanisme permettant de gérer les autres immeubles utiles de la Ville et de savoir s'ils sont occupés ou inoccupés. Pour les autres installations de la Ville, la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs dispose de dessins de CAO (conception assistée par ordinateur). Or, ces dessins ne sont pas toujours tenus à jour et n'indiquent pas du tout s'il existe des locaux à louer dans les installations.

### **11. La facturation et la perception des revenus locatifs ne sont pas toujours ponctuelles ni exactes**

En date du 1<sup>er</sup> juillet 2018, tous les contrats à bail de la Ville prévoient des loyers préétablis qui doivent être versés périodiquement pendant toute la durée des baux. Durant la période prévue dans la portée de cette mission de vérification, nous avons relevé un contrat de location dont les loyers variables avaient été calculés en fonction du chiffre d'affaires du locataire. Les vérificateurs ont constaté que le chiffre d'affaires déclaré était discutable et que les loyers accusaient toujours du retard. Les détails de ce bail sont exposés dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 3 : Détails d'un contrat de location dont les loyers sont variables

<b>Dossier locatif : cafétéria dans un immeuble de la Ville</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrat de location a été signé le 26 juin 2014 pour une durée de trois ans et prévoit deux options permettant de le proroger pour une durée d'une année chacune.</li> <li>• La cafétéria s'étend sur une superficie de 174,5 mètres carrés et est aménagée dans un immeuble de la Ville.</li> <li>• Elle devait être exploitée à raison de cinq jours par semaine pendant un minimum de 52,5 heures.</li> <li>• Les loyers annuels au titre des frais d'exploitation s'élèvent à 6 000 \$ par an. Le deuxième volet des loyers prévoit un tarif calculé à raison de 3 pourcent à 4 pourcent du chiffre d'affaires net du locataire.</li> <li>• Le locataire devait, chaque trimestre, soumettre à la Ville des états financiers vérifiés et verser les loyers correspondant à ce montant variable.</li> <li>• On n'a jamais demandé au locataire de déposer les « états financiers vérifiés » prévus dans le contrat de location. On a plutôt accepté les déclarations de TPS et de TVH du locataire. On a supposé à tort que ces déclarations donnaient l'assurance que le chiffre d'affaires qui y était indiqué était exact.</li> </ul>

<sup>2</sup> ARCHIBUS est un système intégré de gestion des locaux grâce auquel la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs a rapidement accès à un répertoire centralisé des immeubles administratifs de la Ville (dont l'hôtel de ville et la Place-Ben-Franklin, entre autres). La Direction de l'aménagement des espaces intérieurs a commencé à saisir les données dans ce système; elle ne s'attend toutefois pas à en réaliser toute la fonctionnalité avant le début de 2019.

**Dossier locatif : cafétéria dans un immeuble de la Ville**

- En 2018, le locataire a fait savoir qu'il souhaitait proroger le contrat de location pour sept autres années. Le rapport de décision par délégation indiquait que « selon le contrat d'origine, l'exploitant devait soumettre chaque trimestre à la Ville ses états financiers vérifiés. Au fil des années, la situation s'est révélée problématique puisque la Ville a dû adresser à l'exploitant des rappels constants pour qu'il dépose ses états financiers et son chiffre d'affaires net ». On a prorogé le bail même si l'on n'avait jamais reçu d'états financiers vérifiés et qu'il avait fallu adresser au locataire des rappels constants.
- Le dossier ne comporte aucune explication des raisons pour lesquelles le bail n'a pas donné lieu à une demande de propositions (DDP) lorsque le contrat de location de 2014 est arrivé à expiration.
- En 2016, le locataire a déclaré un chiffre d'affaires de 156 875 \$, soit 650 \$ par jour (et de 169 379 \$ en 2017). Ces sommes paraissent faibles, compte tenu des dépenses importantes à consacrer à l'exploitation d'une cafétéria.
- Le chiffre d'affaires déclaré est aussi nettement inférieur à celui que le locataire avait prévu dans sa proposition, dans laquelle il avait estimé à 282 000 \$ son chiffre d'affaires pour 2017. Malgré tout, le locataire a demandé une prorogation du bail. Le personnel n'a jamais remis en cause le faible chiffre d'affaires déclaré par le locataire.
- La prorogation a été consentie, et les loyers en date du 1<sup>er</sup> juillet 2018 ont été arrondis à 1 000 \$ par mois majorés de la TPS; les loyers étaient indexés de 0,5 pourcent par an. Ce loyer a été calculé d'après le chiffre d'affaires déclaré auparavant par le locataire.
- Une cafétéria d'une superficie comparable de 121,05 mètres carrés, servant à peu près le même nombre d'employés de la Ville dans un autre immeuble, donnait lieu à des loyers de 4 755 \$ par mois. Cette somme est nettement supérieure aux loyers de 1 000 \$ par mois versés par le locataire. Le dossier ne comportait aucune pièce justifiant les raisons pour lesquelles le loyer était nettement inférieur.
- La part du loyer en pourcentage du chiffre d'affaires a toujours été versée en retard. Les loyers n'ont pas été versés pendant bien des mois, et même plus d'un an après la fin du trimestre, ce qui contrevient au contrat de location, qui précise que les loyers doivent être versés « chaque trimestre (en plus d'être accompagnés des états financiers vérifiés de l'exploitant) ».
- Les factures correspondant à la part variable des loyers ont toujours été établies en retard parce que le locataire avait tardé à déposer des pièces justifiant son chiffre d'affaires pour le trimestre. Le CI n'a pas fait de suivi ponctuellement auprès du locataire lorsqu'il ne déposait pas son chiffre d'affaires. C'est ce qui explique le retard énorme, en définitive, dans la perception des loyers.
- Le dossier locatif ne comprenait pas de pièce confirmant le dépôt de toutes les attestations d'assurance obligatoires pour la durée du bail.

Lorsqu'ils se sont penchés sur le processus de facturation, les vérificateurs ont constaté que bien que les détails de la facturation enregistrés dans SAP étaient exacts, on pouvait commettre des erreurs dans le contrôle manuel exercé dans le processus de facturation. Dans le cadre du processus de facturation, l'agente immobilière doit recenser manuellement les baux arrivés à expiration durant le mois et communiquer avec le CI affecté au dossier locatif pour lui demander des instructions quant à savoir

s'il faut proroger, reconduire ou résilier le bail. S'il faut proroger des baux, on doit corriger dans SAP la date de cessation des baux pour qu'ils figurent dans le rapport cumulatif des loyers à adresser à la Direction des services financiers pour permettre d'établir les factures destinées aux locataires. Si l'agente immobilière ne remarque pas que le bail est arrivé à expiration dans SAP et ne redresse pas la date de cessation du bail, la facture n'est pas établie.

En 2017, le personnel n'a pas toujours exercé le contrôle manuel prévu dans le processus de facturation. C'est ce qui explique que l'on n'ait pas perçu les loyers dans le cadre d'un bail portant sur des locaux occupés après terme. Aucune facture n'avait été adressée au locataire depuis février 2017, et la Ville n'avait pas perçu de loyers même si le locataire continuait d'occuper les locaux de la Ville. Jusqu'au 30 septembre 2018, la Ville n'a pas perçu 3 230 \$ en recettes locatives.

## **12. Les contrats de location ne respectent pas uniformément la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario**

La location des biens municipaux est assujettie à la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario, à la *Loi sur la location commerciale*, ainsi qu'au plan officiel et aux politiques de la Ville. La *Loi sur la location commerciale* décrit les relations, les droits et les obligations des locateurs et des locataires de locaux commerciaux. La Section de la location respecte cette loi.

L'article 106 de la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario dispose que la municipalité ne doit pas aider une entreprise industrielle ou commerciale en donnant à bail ou en vendant des biens lui appartenant à un prix inférieur à leur juste valeur marchande. L'examen que nous avons mené sur des dossiers de baux commerciaux nous a permis de constater que très peu de pièces justifiaient les tarifs de location établis par les CI. Dans la plupart des dossiers, aucune pièce ne permettait de confirmer que les tarifs comptés aux locataires sont égaux ou supérieurs à la juste valeur marchande. Nous nous serions attendus à relever des pièces justificatives confirmant qu'on avait effectué des travaux de recherche sur des propriétés comparables et qu'on avait consulté l'Unité des évaluations du BBIM. Parmi les baux commerciaux prélevés dans l'échantillon pour les locaux occupés après terme, on n'avait pas renégocié les tarifs de location dans 75 pourcent des cas pour de longues périodes d'occupation après terme, et il est probable que ces tarifs ne soient pas représentatifs des tarifs actuels du marché. Quand les tarifs de location des baux commerciaux sont inférieurs à la juste valeur marchande, la Ville ne respecte pas la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario.

## Conclusion

Le présent rapport soulève des motifs de préoccupations à propos de la manière dont la Ville gère son portefeuille de baux. D'après l'échantillon des contrats de location que nous avons examinés, nous croyons que les processus essentiels sont absents de certains secteurs et qu'ils ne sont pas appliqués dans d'autres.

Bien que le Manuel du BBIM soit un bon point de départ, puisqu'il renferme des procédures et des aide-mémoires indispensables, il faut le mettre à jour et l'étoffer de procédures supplémentaires afin de s'assurer que les contrats de location de la Ville sont gérés avec efficacité et efficacie. À l'heure actuelle, les principales exigences du Manuel du BBIM ne sont pas respectées. Les vérificateurs ont constaté que souvent, on ne consulte pas l'Unité des évaluations ou qu'on ne mène pas de recherche pour connaître les loyers du marché, les examens de surveillance et les approbations sont insuffisants, les exigences relatives aux assurances ne sont pas respectées, et l'on ne vérifie pas comme il se doit le casier judiciaire et la solvabilité.

Nous avons recommandé d'appliquer les procédures du Manuel du BBIM comme s'il s'agissait de processus obligatoires, plutôt que de lignes directrices optionnelles. La direction doit aussi exercer une meilleure surveillance pour s'assurer que les conditions des contrats de location sont justifiées et que les décisions essentielles sont examinées avant que la Ville passe des contrats de location.

La Section de la location tirerait parti d'une politique sur la location qui définirait son rôle et ses responsabilités comme locateur municipal au sein de la Ville et qui tiendrait compte des exigences de la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario.

Notre mission de vérification nous a permis de constater que les dossiers locatifs sont insuffisamment surveillés et que, dans certains cas, ils paraissaient avoir été oubliés depuis quelques années. C'est ce que nous avons essentiellement constaté en examinant les baux portant sur les locaux occupés après terme. Dans la plupart des baux, on n'avait pas renégocié les tarifs de location malgré les longues durées d'occupation des locaux après terme, et il ne semblait pas y avoir eu d'activité dans certains dossiers depuis plusieurs années.

La mise en œuvre des recommandations reproduites dans ce rapport permettra à la Ville de gérer ses activités de location à bail avec plus d'efficacité et d'efficience, de corriger les lacunes relevées dans le contrôle pendant cette mission de vérification et, le cas échéant, de réaliser des recettes locatives supplémentaires.

## Économies potentielles

Voici les occasions qui permettraient à la Section de la location de la Ville de maximiser ses économies et ses recettes potentielles :

- le calcul minutieux de la juste valeur marchande avant d'établir les tarifs de location dans les nouveaux baux commerciaux et résidentiels permettrait de maximiser les recettes apportées par les locaux loués;
- l'indexation automatique des tarifs et la renégociation des loyers permettraient de maximiser les recettes perçues dans le cadre des baux portant sur les locaux occupés après terme;
- le recouvrement des loyers non versés depuis le 31 mars 2017 (soit 19 mois de loyers non réglés) dans le cadre du bail portant sur une terre agricole permettrait d'accroître les recettes locatives;
- la surveillance permanente des baux en cours permettrait de s'assurer que les loyers sont facturés rapidement et que les recettes sont perçues sans accuser de retard;
- la réalisation d'une étude actualisée sur les frais d'exploitation de la Ville par pied carré et l'application du tarif ainsi calculé comme minimum dans les baux communautaires, dans le cas des organismes qui sont en mesure d'acquitter les loyers, permettraient de s'assurer que les frais d'exploitation sont financés par les locataires;
- la réalisation d'évaluations financières pour les groupes candidats à des baux communautaires à des prix inférieurs à ceux du marché permettrait de déterminer la capacité financière des organismes demandeurs. Grâce à ces connaissances, on pourrait maximiser les taux de location en conséquence.

## Recommandations et réponses

### Recommandation n° 1

Que le BBIM élabore une politique sur la location à bail à appliquer sur l'ensemble du territoire de la Ville. Cette politique devrait faire état :

- du rôle de la Section de la location à titre de propriétaire unique des biens immobiliers municipaux;
- des responsabilités et des obligations de compte rendu de la Section de la location du BBIM;

- de la description des réservations et des critères de sous-location que les groupes-clients doivent respecter dans toutes les activités de location.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le BBIM élaborera une politique sur la location à bail à appliquer sur l'ensemble du territoire de la Ville et qui reprendra les paramètres exposés dans cette recommandation. Ce travail sera mené d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration et de mise en œuvre de la politique.

**Recommandation n° 2**

Que la direction mette à jour le Manuel du BBIM pour y intégrer les procédures détaillées à suivre dans la négociation des baux, dans le calcul des loyers, dans l'examen et l'approbation, par le gestionnaire de programme, des documents essentiels et des conditions des baux, dans la surveillance des dispositions reproduites dans les baux et dans le processus de facturation et de perception des loyers.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les procédures détaillées exposées dans la recommandation seront mises à jour dans le Manuel du BBIM d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

**Recommandation n° 3**

Que la direction veille à ce que les procédures de location à bail soient clairement définies et différenciées par rapport aux directives. Que l'on donne une formation à tout le personnel de la Section de la location pour s'assurer qu'il connaît les procédures et les contrôles essentiels qu'elles prévoient.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Pour donner suite à la réponse de la direction à la recommandation 2, on fera une nette distinction entre les procédures (processus formels) et les directives (pratiques exemplaires) et on les mettra au point dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures. Les principaux membres

du personnel du BBIM donneront également une formation à tous les membres du personnel de la Section de la location pour s'assurer qu'ils connaissent les procédures et les contrôles essentiels à exercer dans le cadre de ces procédures. Ce travail sera achevé d'ici le quatrième trimestre de 2019.

#### **Recommandation n° 4**

Que la direction mette au point un système de gestion des dossiers locatifs qui respecte la *Politique* et les *Procédures de gestion des documents*, qui est appliqué uniformément dans l'ensemble de la Direction générale et qui définit clairement les documents à conserver. Ce système pourrait tenir compte de l'archivage des fichiers électroniques. Il faudrait donner, à tout le personnel de la Section de la location, une formation sur les normes de gestion des dossiers locatifs.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre en partie.

Au quatrième trimestre de 2018, les Services de gestion de l'information ont donné, à tous les membres du personnel de la Section de la location, une formation sur les normes se rapportant à la gestion des dossiers locatifs.

Un système de gestion des dossiers locatifs conforme à la Politique et aux Procédures de gestion des documents de la Ville sera mis au point d'ici le troisième trimestre de 2019. Ce système rehaussera les pratiques existantes de tenue des dossiers et précisera clairement les pièces justificatives à conserver pour veiller à appliquer uniformément la politique et les procédures dans l'ensemble de la Direction générale. Grâce à ce processus, la direction évaluera également la possibilité et la viabilité de simplifier la gestion des documents pour continuer de remplacer les dossiers imprimés par des dossiers électroniques.

#### **Recommandation n° 5**

Que la direction veuille à ce que les CI soient au courant des dossiers qui leur sont attribués et qu'ils rendent compte de la gestion des documents obligatoires pendant la durée des baux, la durée de leur reconduction et la durée d'occupation des locaux après terme.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les membres du personnel de la direction du BBIM travailleront de concert avec les services de gestion de l'information pour établir les documents voulus pendant la durée des baux, la durée de leur reconduction et la durée d'occupation des locaux après terme, conformément à la Politique sur la gestion des documents de la Ville et précisera en continu les affectations et les obligations de compte rendu avec les CI. Ce travail sera achevé d'ici le deuxième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 6**

Que la direction veuille à ce que l'on procède à un examen avant de signer de nouveaux baux ou de les reconduire. Les dossiers locatifs devraient comprendre des pièces justificatives confirmant que les conditions essentielles de la version provisoire des contrats de location ont été examinées et approuvées.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

La direction veuille à ce que l'on procède à l'examen avant de signer de nouveaux baux ou de les reconduire. Cet examen est consigné par écrit par le gestionnaire de programme qui signe le rapport du personnel. Le rapport du personnel est le document public qui autorise le fondé de pouvoir compétent à signer le bail au nom de la Ville. Cette pratique sera officialisée d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

**Recommandation n° 7**

Que la direction examine périodiquement la liste des baux arrivés à expiration et des baux portant sur des locaux occupés après terme pour les périodes visées.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel produira chaque trimestre, grâce au module Immobilier de SAP, les listes des baux arrivés à expiration et des baux portant sur des locaux occupés après terme. Ces listes seront adressées au personnel de la direction du BBIM pour examen et instructions. Ce processus sera exposé dans les directives

élaborées à l'intention du personnel du BBIM. Ce processus permanent sera lancé et devrait donc être achevé d'ici le deuxième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 8**

Que la direction donne aux CI une formation sur le module Immobilier de SAP.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les STI donneront aux CI, d'ici le deuxième trimestre de 2019, une formation rehaussée sur le module Immobilier de SAP. La direction passera également en revue le système actuel pour savoir s'il répond à tous les besoins en information des Services immobiliers.

**Recommandation n° 9**

Que les CI mènent des études de marché qui seront revues par l'Unité des évaluations. Les pièces justificatives devraient être établies et conservées dans les dossiers locatifs, puis examinées par le gestionnaire de programme avant la signature des contrats de location ou avant leur reconduction.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Les CI mèneront des études de marché et se concerteront avec l'Unité des évaluations. On a demandé aux CI de s'assurer que l'on verse les pièces justificatives voulues pour ces études de marché dans les dossiers de projet et que le gestionnaire de programme passe en revue ces pièces. Ce processus sera officialisé d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

**Recommandation n° 10**

Que les CI veillent à ce que les locataires qui souhaitent occuper des édifices publics ou des propriétés résidentielles de la Ville déposent les documents confirmant la vérification de leur casier judiciaire et de leur solvabilité.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les exigences relatives à la vérification du casier judiciaire et de la solvabilité feront partie de la Politique et des Procédures sur la location à bail applicables sur l'ensemble du territoire de la Ville et élaborées selon les modalités exposées dans la réponse de la direction à la recommandation 1. Ce travail sera achevé d'ici le quatrième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 11**

Que les CI conservent, dans chaque dossier locatif avec les pièces justifiant l'examen du gestionnaire de programme, des exemplaires de la synthèse des contrats de location, des rapports de décision par délégation, ainsi que de la version provisoire et de la version définitive des contrats de location.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Le BBIM a travaillé de concert avec les Services de gestion de l'information afin de préciser les documents visés dans la recommandation et correspondant à des documents municipaux officiels (DMO) conformément à la Politique sur la gestion des documents de la Ville. Le gestionnaire de programme consigne par écrit l'examen auquel il procède en signant un exemplaire de tous les rapports du personnel autorisant la passation des baux. Ce processus sera officialisé d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

**Recommandation n° 12**

Que la direction établisse la responsabilité et les obligations de compte rendu pour la surveillance des attestations d'assurance. Il faudrait élaborer et mettre en œuvre des procédures pour s'assurer que les CI demandent, suivent et conservent les attestations d'assurance pour la durée des contrats de location.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

À l'heure actuelle, la direction élabore une Politique sur les attestations d'assurance, qui s'appliquera à l'ensemble de l'administration municipale et qui établira la responsabilité et les obligations de compte rendu dans la surveillance des documents d'assurance avec les directions générales clientes.

Les procédures correspondantes permettront de s'assurer que les CI demandent, suivent et conservent les attestations d'assurance pour la durée des contrats de location.

Dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures, la Politique sur les attestations d'assurance et les procédures propres au BBIM seront achevées d'ici le quatrième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 13**

Que la direction veille à ce que le personnel demande une preuve d'assurance pour le 2072, promenade Sunland.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction a demandé une preuve d'assurance pour cette propriété et s'attend à la recevoir d'ici la fin du premier trimestre de 2019.

**Recommandation n° 14**

Que la direction mette au point des critères d'admissibilité précis et mesurables pour évaluer les groupes communautaires demandeurs. Il faudrait aussi procéder à une évaluation financière pour tous les groupes qui souhaitent conclure des baux communautaires. Il faudrait conserver, dans les dossiers locatifs, des pièces justificatives confirmant l'examen des conditions d'admission et l'évaluation financière.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction mettra au point des critères d'admissibilité précis et mesurables pour évaluer les groupes communautaires demandeurs d'ici le quatrième trimestre de 2019.

L'obligation de mener l'évaluation financière et les pièces justifiant l'examen des conditions d'admission seront intégrées dans les Politiques sur la location pour l'ensemble de l'administration municipale; ce travail sera achevé d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures du BBIM.

### **Recommandation n° 15**

Que la direction établisse les priorités lorsqu'il s'agit d'offrir, à des groupes communautaires, des locaux moyennant des loyers inférieurs aux tarifs du marché.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction établira les priorités à respecter lorsqu'il s'agira d'offrir, à des groupes communautaires, des locaux moyennant des loyers inférieurs aux tarifs du marché d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures du BBIM. Ces critères seront présentés au Conseil municipal pour approbation.

### **Recommandation n° 16**

Que la direction mette au point des procédures à intégrer dans la version à jour du Manuel du BBIM pour obliger à renégocier les tarifs de location pendant les périodes d'occupation des locaux après terme. Il faudrait aussi que le gestionnaire de programme procède à un examen et donne son approbation avant d'autoriser la prorogation d'un bail pour l'occupation de locaux après terme et pour les années suivantes, lorsque le bail est prorogé pour l'occupation de locaux après terme.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les procédures détaillées obligeant à renégocier les tarifs de location pendant les périodes d'occupation après terme seront mises à jour, dans le Manuel du BBIM, d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

L'examen et l'approbation du gestionnaire de programme seront confirmés par courriel ou dans la correspondance officielle, et les courriels et éléments de

correspondance seront versés au dossier à titre de documents municipaux officiels.

### **Recommandation n° 17**

Que la direction envisage d'intégrer une clause sur l'occupation des locaux après terme dans la version détaillée et la version abrégée des modèles de bail commercial. Si l'on renonce à cette clause, il faudrait consigner l'exception dans le dossier, et le fondé de pouvoir d'approbation compétent doit donner son autorisation en apposant sa signature.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

De concert avec les Services juridiques, la direction se penchera sur l'intégration d'une clause sur l'occupation des locaux après terme dans la version détaillée et la version abrégée des modèles de bail commercial. Si l'on renonce à cette clause, on le notera par écrit dans le dossier, et le fondé de pouvoir compétent donnera son autorisation en apposant sa signature. Ce travail sera achevé d'ici le deuxième trimestre de 2019.

Le processus de consignation des clauses auxquelles on renoncera sera officialisé d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

### **Recommandation n° 18**

Que les CI renégocient les nouveaux baux dans les délais dans les cas où l'on constate que des baux doivent être prorogés ou reconduits en bonne et due forme avec les locataires.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Dans le cadre des pratiques administratives, les activités de reconduction des baux suivent un ordre de priorités établi d'après les recettes potentielles produites. On a demandé aux CI de renégocier les nouveaux baux conformément à la recommandation et avec le concours d'autres directions générales de la Ville, le cas échéant.

### **Recommandation n° 19**

Que la direction renégocie le bail portant sur une terre agricole après avoir mené une recherche sur la juste valeur marchande actuelle des loyers et s'efforce de récupérer les loyers qui n'ont pas été versés depuis le 1<sup>er</sup> mars 2017.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La renégociation du bail portant sur cette terre agricole sera lancée, conformément à la recommandation, d'ici le deuxième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 20**

Que la direction définisse les procédures à suivre avant l'expiration des baux pour s'assurer que la Ville n'est pas privée de recettes.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction définira les procédures à appliquer avant l'expiration des baux d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures du BBIM.

### **Recommandation n° 21**

Que la direction mette à jour l'étude de 2013 pour calculer les frais d'exploitation actualisés par pied carré dans les biens immobiliers de la Ville. Le cas échéant, le coût par pied carré devrait servir à établir le loyer minimum pour s'assurer de couvrir les coûts.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

De concert avec la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations, le BBIM coordonnera la mise à jour de l'étude de 2013 pour actualiser les frais. On s'attend à ce que les frais ainsi actualisés correspondent exactement aux frais d'exploitation actuels des établissements. Le cas échéant, le coût par pied carré servira à établir le loyer minimum conformément à la recommandation. Ce processus sera officialisé d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

### **Recommandation n° 22**

Que la direction veuille à faire établir la liste complète, exacte et à jour des terrains et des biens immobiliers de la Ville. Cette liste devrait être utilisée pour suivre les terrains ou les locaux inoccupés. La Direction de l'aménagement des espaces intérieurs devrait se servir de cette liste pour permettre à la Section de la location de recenser les terrains et les locaux disponibles dans les biens immobiliers de la Ville avant de conclure des contrats de location-acquisition.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La fonction de gestion des locaux a été confiée au BBIM en 2016 dans le cadre du remaniement de l'ensemble de l'administration municipale, ce qui a permis d'améliorer la relation entre le personnel de la gestion des locaux et le personnel de la Section de la location, en valorisant son rôle comme locateur municipal. En 2017, on a fait l'acquisition de la plateforme logicielle Archibus, qui est désormais mise en œuvre pour consigner l'utilisation des locaux dans les quatre principaux bâtiments administratifs de la Ville.

La direction se servira d'outils comme SAP et Archibus pour établir une liste complète, exacte et à jour des biens fonciers et immobiliers de la Ville afin d'aider la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs à mettre en œuvre cette recommandation.

Pour permettre d'offrir la formation et d'établir les processus d'élaboration et de mise à jour de cette liste de concert avec les STI, cette recommandation sera appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 23**

Que les CI consignent toujours par écrit leurs consultations auprès de la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs lorsqu'il s'agit de savoir s'il y a des locaux à louer dans les biens immobiliers de la Ville avant de conclure des contrats de location-acquisition.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel consignera par écrit toutes les consultations auprès de la Direction de l'aménagement des espaces intérieurs dans les rapports du personnel à partir

du premier trimestre de 2019. Ce processus sera officialisé d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures.

**Recommandation n° 24**

Que la Section de la location s'assure que les locataires respectent les conditions de leurs baux (modalités de paiement, obligation de fournir les documents et preuves d'assurance, entre autres).

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures du BBIM, la direction mettra au point des procédures détaillées pour veiller à respecter les conditions conformément aux modalités exposées dans la recommandation. Ce travail sera achevé d'ici le quatrième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 25**

Que la direction veille à donner une formation sur la marche à suivre pour mener le processus de facturation. Il faudrait également envisager un deuxième examen des procédures manuelles à appliquer dans le processus de facturation.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Avec le concours des STI, la direction s'assurera que l'on donne au personnel compétent une formation sur la marche à suivre dans l'exécution du processus de facturation. Dans le cadre de ce processus, un deuxième examen des procédures manuelles à appliquer dans le processus de facturation sera éventuellement mené et potentiellement officialisé. Ce travail sera achevé d'ici le troisième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 26**

Que la direction finalise le plus tôt possible le processus de « perception des comptes en souffrance ».

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Comme l'a indiqué le vérificateur, il existe actuellement un processus de « perception des comptes en souffrance » au sein de la Section de la location. De concert avec les Services des recettes, la direction finalisera le processus d'ici le deuxième trimestre de 2019.

**Recommandation n° 27**

Que la direction mette au point des procédures détaillées pour guider les CI dans la marche à suivre pour déterminer, justifier et consigner les taux de location à la juste valeur marchande pour tous les nouveaux baux commerciaux et pour la reconduction des baux commerciaux existants afin de veiller à respecter la *Loi sur les municipalités* de l'Ontario.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dans le cadre de sa pratique de longue date, le BBIM continuera de miser sur le savoir-faire de son Unité des évaluations et de ses évaluateurs accrédités au sein de cette unité pour mener les évaluations de la valeur marchande pour le compte de l'Unité de la location.

La direction mettra au point des procédures détaillées pour respecter les exigences de la recommandation d'ici le quatrième trimestre de 2019 dans le cadre de l'ensemble des travaux d'élaboration de la politique et des procédures du BBIM.

**Recommandation n° 28**

Que le BBIM notifie la Société d'évaluation foncière des municipalités (SÉFM) à propos des locataires du 5441, chemin Hawthorne. À la fin des évaluations, le BBIM devrait commencer à percevoir les impôts fonciers afin de veiller à respecter la *Loi sur l'évaluation foncière*.

Que le BBIM demande un avis juridique au Bureau du greffier et de l'avocat général de la Ville sur la question de la perception des impôts fonciers et du *contrat de services avec volet locatif pour la location à bail*.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le BBIM notifiera la SÉFM à propos des locataires du 5441, chemin Hawthorne. Après avoir reçu l'information complémentaire sur les évaluations de la part de la SÉFM, les Services des recettes commenceront à facturer et à percevoir tous les impôts fonciers exigibles.

Au cours du T2 2019, le BBIM demandera un avis juridique au Bureau du greffier et de l'avocat général de la Ville sur la question de la perception des impôts fonciers et du contrat de services avec volet locatif pour la location à bail. Il se fondera sur cet avis pour déterminer, le cas échéant, les prochaines étapes.

**Recommandation n° 29**

Que le BBIM mette à jour le Manuel afin de prévoir d'alerter la SÉFM sur la situation des nouveaux locataires commerciaux, le cas échéant, et donne une formation au personnel compétent qui sera chargé de négocier et de signer les baux qui pourraient faire intervenir des impôts fonciers.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Conformément à la réponse de la direction à la recommandation n° 2, les procédures détaillées évoquées dans la recommandation seront mises à jour, dans le Manuel du BBIM, d'ici le quatrième trimestre de 2019.

D'ici le deuxième trimestre de 2019, le personnel de la direction du BBIM donnera une formation au personnel compétent qui sera chargé de négocier et de signer les baux dans lesquels la Ville pourrait être pelée à percevoir des impôts fonciers. Pour permettre de mener les opérations dans les délais, la pratique qui consistera à notifier la SÉFM entrera en vigueur d'ici le troisième trimestre de 2019 pour les nouveaux baux.

**Recommandation n° 30**

Que le BBIM passe en revue d'autres baux commerciaux comparables pour confirmer que l'affectation des impôts fonciers respecte la *Loi sur l'évaluation foncière*.

**Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le BBIM passera en revue les baux commerciaux en vigueur pour confirmer que l'affectation des impôts fonciers respecte la *Loi sur l'évaluation foncière*, avec le concours des Services des recettes, au besoin. Puisqu'il faudra procéder à un vaste examen de tous les baux commerciaux en vigueur, le personnel notifiera la SÉFM au fur et à mesure du déroulement de cet examen. L'examen complet des baux commerciaux sera achevé d'ici le troisième trimestre de 2020.

## Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi

### Introduction

La Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi faisait partie du Plan de vérification 2016 du Bureau du vérificateur général (BVG), qui a été approuvé par le Conseil municipal en décembre 2015.

### Contexte

Depuis la fusion en 2001, la Ville d'Ottawa est responsable des services d'auxiliaire médical au sens défini dans la *Loi sur les ambulances* de l'Ontario. Cette loi fait état de l'obligation d'établir les documents conformément aux « *Ontario Ambulance Documentation Standards* » (Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario).

Le Service paramédic d'Ottawa (SPO) doit respecter les Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario pour les rapports d'appel d'ambulance (RAA) comme pour les rapports d'incidents (RI). Les RAA font état de tous les cas dans lesquels des services d'ambulance sont assurés. On peut se servir de l'information sur les RAA établis pour des raisons cliniques, administratives, de recherche et juridiques. On se sert des RI pour enregistrer les détails se rapportant aux cas exceptionnels et aux faits relatifs aux services d'ambulance, par exemple les circonstances qui ont donné lieu à des traumatismes pour des patients ou pour d'autres personnes transportées dans des ambulances ou les cas de décès suspects ou inattendus qui pourraient probablement donner lieu à des enquêtes du coroner ou de la police.

Le gouvernement provincial procède tous les trois ans à des examens de recertification de tous les services d'ambulance, en plus des examens ponctuels ou des rapports spéciaux. L'examen le plus récent de certification du SPO a été mené en avril 2016 et prévoyait un examen détaillé de la conformité aux Normes des documents. La Ville a été recertifiée. Toutefois, l'examen a permis de relever, dans les documents, des erreurs dans environ 6 pourcent des formulaires sondés et de faire des recommandations sur les points à améliorer.

## Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi

Le BVG a décidé de ne pas reprendre le sondage effectué pendant cet examen; nous avons plutôt été attentifs aux changements majeurs apportés depuis. Ces changements ont porté sur :

- les nouvelles normes provinciales entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2017;
- le nouveau système électronique hébergé du Dossier électronique de soins du patient (ePCR), qui a été mis en ligne le 1<sup>er</sup> avril 2017.

Avant le 1<sup>er</sup> avril 2017, le SPO faisait appel, pour gérer le Dossier électronique de soins du patient, à un système commercial sur mesure hébergé sur les serveurs de la Ville. Ce système avait été conçu pour respecter les Normes provinciales avant le 1<sup>er</sup> avril 2017. La Ville a acheté en 2016, en régime de concurrence, le nouveau système entièrement hébergé du Dossier électronique de soins du patient (ePCR), qui est venu en remplacer la version antérieure. Puisque ce nouveau système est essentiel pour permettre à la Ville de respecter les Normes, nous en avons examiné certains aspects.

### **Objectifs et portée de la vérification**

Dans l'ensemble, l'objectif de cette mission de vérification consistait à savoir si les systèmes, pratiques et procédures essentiels de la Ville donnent l'assurance raisonnable que la Ville respecte les Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario.

En raison des vastes sondages de conformité menés par le gouvernement provincial, les objectifs de cette vérification ont consisté à :

- évaluer la solution hébergée de l'ePCR pour veiller à ce qu'elle assure la fonctionnalité et la sécurité (soit la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité) afin de permettre de traiter intégralement et fidèlement les RAA et les RI et de respecter les Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario;
- évaluer les processus pour s'assurer que les RAA et les RI sont conformes aux Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario.

Cette mission de vérification a notamment porté sur :

- les systèmes et les pratiques du SPO se rapportant aux documents sur les services d'ambulance pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et la fin des travaux de vérification sur le terrain (février 2018);

- les contrôles du fournisseur du système ePCR et ceux de ses sous-traitants, qui permettent d'assurer la sécurité des données des documents sur les services d'ambulance de la Ville. (Les sondages du BVG ont été limités à l'étendue des droits d'accès et à l'information dont dispose la Ville en vertu des contrats.)

## Constatations

### Surveillance de la sécurité et contrôles de la sécurité technique

En raison du caractère personnel et confidentiel des dossiers des patients et des risques accrus pour la sécurité dans l'adoption d'une solution hébergée de l'ePCR, les vérificateurs s'attendaient à constater que les pratiques et les contrôles permettent de maîtriser ces risques. Dans l'examen de la surveillance de la sécurité et des contrôles techniques, nous avons mené des sondages de vérification aux trois niveaux suivants : l'appareillage (soit les [appareils] utilisés dans les ambulances), l'application (soit le [redacted], ou le système ePCR) et le fournisseur des services d'hébergement (soit [redacted]).

Cette mission de vérification a permis de constater qu'il est possible d'améliorer la sécurité du système ePCR et des données enregistrées dans les [appareils].

Nous avons constaté que le profil de sécurité des appareils du SPO doit mieux tenir compte des risques relatifs au système ePCR et aux données. En plus d'exploiter le système ePCR, les appareils sont configurés avec d'autres applications et fonctions exploitées dans l'ensemble de l'administration municipale. Bien que ces fonctions supplémentaires puissent être utilisées dans toutes sortes d'activités pratiques et appropriées, le fait d'autoriser l'utilisation de ces applications supplémentaires veut également dire que les appareils sont exposés à un nombre relativement plus important de menaces contre la sécurité par rapport à des appareils réservés exclusivement à la fonctionnalité du système ePCR. Nous avons en outre constaté que [redacted].

Il est également possible d'améliorer la sécurité des droits d'accès à distance du [système ePCR]. [redacted].

Nous avons constaté que ni la Ville ni [le fournisseur de la solution hébergée] n'ont mené d'évaluations indépendantes de la vulnérabilité ou de sondages de pénétration du système ePCR. Pour valider l'efficacité des contrôles de sécurité et de la surveillance dans l'environnement hébergé, nous avons procédé à une série de sondages de vérification technique qui reproduisent des cyberattentats potentiels. [redacted].

## Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi

La vérification a permis de relever le risque de ne pas détecter et analyser en profondeur, dans les plus brefs délais, l'absence d'un [appareil]. Le SPO a mis en œuvre des contrôles de sécurité physique et de gestion des stocks pour suivre les [appareils]. Toutefois, le SPO ne suit pas en temps réel les déplacements des différents appareils. En outre, le SPO ne procède pas à des contrôles de concordance périodiques des stocks matériels d'appareils.

### **Conception du système ePCR**

Il y a un risque que les paramédics (les auxiliaires médicaux) ne puissent pas remplir tous les champs obligatoires. Le système ePCR comprend la totalité des 141 champs exigés dans les Normes. Certains champs du RAA ont été conçus pour permettre d'enregistrer un code précis afin de pouvoir enregistrer les données et d'améliorer l'exactitude de l'information. Nous avons constaté que pour 11 champs, la liste des codes disponibles dans l'ePCR est incomplète. Trente pourcent des champs obligatoires comprennent un code fixe dans le cadre du processus de connexion ou des codes générés automatiquement (par exemple, dans les champs horodatés). En outre, 25 pourcent des champs portent une désignation obligatoire et ne peuvent donc pas être contournés. Toutefois, les autres champs à remplir dans l'ePCR, soit 45 pourcent des champs, ne sont ni obligatoires, ni déjà codés. Ces nombreux champs non obligatoires ni déjà codés peuvent donner lieu à des rapports incomplets.

Nous avons constaté que les formulaires du RI remplis à la main par le SPO ne comprennent pas toujours toute l'information exigée dans les Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario. Le SPO remplit essentiellement chaque année 6 000 RI, et des difficultés techniques ont empêché d'intégrer le formulaire électronique du RI dans le système ePCR actuel. Les formulaires remplis à la main par les paramédics ne comprennent pas quatre champs pourtant obligatoires. Si ces champs ne sont pas remplis, il se pourrait que les membres du personnel n'établissent pas intégralement les RI manuels quand la nature des incidents les oblige à le faire.

### **Surveillance de la conformité**

La mission de vérification a permis de constater qu'on ne surveille pas assez étroitement le système ePCR pour connaître les cas dans lesquels les RI auraient dû être établis, ce qui pourrait exposer la Ville à un risque de non-conformité aux exigences du gouvernement provincial. Le SPO doit vérifier ses RAA afin de savoir si

## Vérification de la conformité des documents sur les services d'ambulance exigés par la loi

un RI aurait dû être établi. Le SPO est doté d'une unité et d'un processus d'assurance de la qualité (AQ) pour examiner chaque trimestre un échantillon aléatoire de rapports du système ePCR et pour faire une évaluation permettant de savoir si tous les RI nécessaires ont été soumis. Or, ce processus est rétrospectif et accuse un décalage compris entre quelques jours et plus de trois mois. En juin 2017, l'unité de l'AQ a déclaré que d'après l'examen du système ePCR, il restait des RI à remplir pour la période comprise entre avril et décembre 2016.

Le gouvernement provincial exige aussi que les fournisseurs de services comme le SPO vérifient les RAA pour s'assurer qu'ils sont complets et exacts. Ces missions de vérification doivent donner lieu à des recommandations à l'intention du personnel d'après les résultats. L'unité de l'AQ procède à des vérifications détaillées du système ePCR, au niveau des dossiers, en sélectionnant et en examinant différents RAA pour détecter des problèmes précis, et au niveau du système, en analysant tous les dossiers afin de recenser les problèmes et les anomalies. En 2017, le nombre de dossiers analysés a beaucoup diminué. La direction a fait savoir que cette baisse s'expliquait par le remaniement des ressources et par les répercussions de la mise en œuvre du système ePCR.

### **Maintien du système ePCR**

Les Services de technologie de l'information (STI) de la Ville ont assuré le maintien et le soutien du [REDACTED], soit le système qui a précédé la solution actuellement hébergée, et continuent de le faire. Le SPO fait savoir que la base de données du [REDACTED] comprend environ 600 000 RAA, qui resteront enregistrés dans cette base de données jusqu'à ce qu'ils soient transférés dans l'entrepôt de données du système ePCR hébergé. Dans la phase 2 de la mise en œuvre du système ePCR, le fournisseur de la solution hébergée doit cartographier et transférer les données dans le système ePCR. En vertu du contrat, le fournisseur de la solution hébergée doit conserver tous les dossiers électroniques de soins du patient (DESP) dans le système ePCR pendant 10 ans, par rapport au délai de cinq ans exigé par le gouvernement provincial. Bien qu'on mette actuellement au point un plan et un échéancier pour le transfert des dossiers, ce travail accuse du retard par rapport au calendrier, et les retards chroniques comportent des risques, puisqu'il faut conserver l'ancien système.

## Conclusion

Dans l'ensemble, le SPO respecte les Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario et conserve son statut de certification. Jusqu'à maintenant, la migration sur la nouvelle plateforme hébergée de l'ePCR, soit [le système ePCR], se déroule harmonieusement; or, il faut améliorer la sécurité et les autres fonctions du système.

Le SPO doit s'assurer que l'information sur les patients continue d'être protégée par [redacted] et dans le suivi des stocks d'appareils. Il faudrait donner la priorité aux travaux de développement et d'essai des protocoles de sécurité en ligne du fournisseur de la solution hébergée. En outre, le SPO devrait s'assurer que le formulaire du RI est transféré avec succès dans le système ePCR et que la version électronique comprend tous les champs obligatoires.

## Recommandations et réponses

### Recommandation n° 1

Que la Ville réduise la vulnérabilité des [appareils] aux logiciels malveillants, au vol de données et à l'échange non autorisé de données par des moyens non malveillants. Il faudrait notamment réviser le profil de sécurité de base existant, propre au SPO et qui s'applique à tous les appareils du SPO. [redacted].

### Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville révisera le profil de sécurité de base existant et propre au SPO pour tous les appareils du SPO. On s'attend à ce que cette révision soit terminée au plus tard à la fin du premier trimestre de 2019.

### Recommandation n° 2

Que la Ville, dans le cadre de l'élaboration du profil de sécurité de base propre aux DESP :

- a. [redacted]
- b. [redacted]

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville travaillera de concert avec le fournisseur du système ePCR dans la mise au point des exigences techniques. Le délai à prévoir pour la mise en œuvre d'une solution permanente sera établi de concert avec le fournisseur de services; on s'attend à ce que cette solution soit mise en œuvre au plus tard à la fin du deuxième trimestre de 2019. À titre de mesure provisoire, [REDACTED].

### **Recommandation n° 3**

Que la Ville travaille de concert avec le fournisseur du système ePCR pour confirmer et officialiser les pratiques et les exigences de la gouvernance de la sécurité pour [REDACTED]. Il se pourrait qu'on doive modifier l'accord sur les niveaux de service conclu avec le fournisseur du système ePCR.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville fera appel au fournisseur du système ePCR pour confirmer et officialiser les pratiques de sécurité. Le délai prévu pour la mise en œuvre sera fixé de concert avec le fournisseur de services; on s'attend toutefois à ce que ce travail soit terminé au plus tard à la fin du premier trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 4**

Que la Ville recense et évalue les possibilités de mener des sondages périodiques indépendants et examine le code de sécurité des applications du système ePCR et de l'environnement hébergé.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Cette évaluation sera menée d'ici la fin du premier trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 5**

Que la Ville fasse un suivi auprès du fournisseur de la solution hébergée pour s'assurer que tous les codes des champs obligatoires soient intégrés dans le système ePCR.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

La Ville a fait un suivi auprès du fournisseur de la solution hébergée et a confirmé que tous les codes des champs obligatoires sont présents dans la solution ePCR existante.

### **Recommandation n° 6**

Que la Ville s'assure que le RI respecte les exigences des Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario, que le RAA soit établi ou non.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville prévoit de lancer, d'ici la fin du troisième trimestre de 2018, le rapport électronique sur les incidents, qui comprendra tous les champs obligatoires pour respecter les Normes des documents sur les services d'ambulance de l'Ontario.

### **Recommandation n° 7**

Que la Ville passe en revue l'impact de la sécurité des données sur les RI et les RAA lorsque le module du RI sera mis en œuvre dans le système ePCR.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'impact de la sécurité des données fera l'objet d'un examen dans le cadre de la mise en œuvre du RI électronique, qui sera terminée au plus tard à la fin du quatrième trimestre de 2018.

### **Recommandation n° 8**

Que la Ville mette en œuvre un processus permanent qui consiste à dénombrer physiquement les appareils pour en confirmer l'emplacement, éventuellement selon un cycle. En outre, il faudrait tenir compte des coûts et des avantages du suivi en temps réel des appareils grâce à des technologies comme le système mondial de géolocalisation (GPS) ou l'identification par radiofréquence (IRF).

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le dénombrement physique des appareils et leur suivi grâce à une solution de gestion des biens (GDF) constituent une pratique en vigueur à l'heure actuelle. On soumet actuellement à des essais l'IRF, qui pourraient aussi s'appliquer au suivi en temps réel des appareils. La période d'essai et l'examen des coûts et des avantages du suivi des appareils par GPS ou IRF seront terminés au plus tard à la fin du troisième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 9**

Que la Ville améliore la vérification des RAA au niveau des dossiers et du système.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Elle passera en revue les besoins en ressources pour améliorer la vérification des RAA et les moyens à prendre pour les intégrer dans les ressources existantes ou projetées d'ici le quatrième trimestre de 2018.

### **Recommandation n° 10**

Que la Ville mette en œuvre le plus tôt possible le RI électronique.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La plateforme du RI électronique sera mise en œuvre au plus tard au troisième trimestre de 2018.

### **Recommandation n° 11**

Que la Ville institue une procédure pour examiner à intervalles réguliers les droits d'accès à toutes les zones restreintes et pour éliminer les droits d'accès dans les cas où il se produit des changements de personnel.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

On a procédé, au premier trimestre de 2018, à un examen des droits d'accès à toutes les zones restreintes. On a mis en œuvre une procédure révisée pour examiner régulièrement, chaque trimestre, les droits d'accès.

### **Recommandation n° 12**

Que la Ville finalise et mette en œuvre le plus tôt possible, de concert avec le fournisseur du service d'hébergement, le plan de travail de la migration des données. En outre, la Ville devrait confirmer périodiquement que le délai de conservation minimum de 10 ans est adéquat compte tenu des exigences de la loi.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Elle met actuellement au point un plan de transition, et la migration des données devrait se dérouler avant la fin du quatrième trimestre de 2018. La Ville confirmera périodiquement le délai de conservation de 10 ans conformément aux exigences de la loi.

## Vérification de la Sécurité municipale

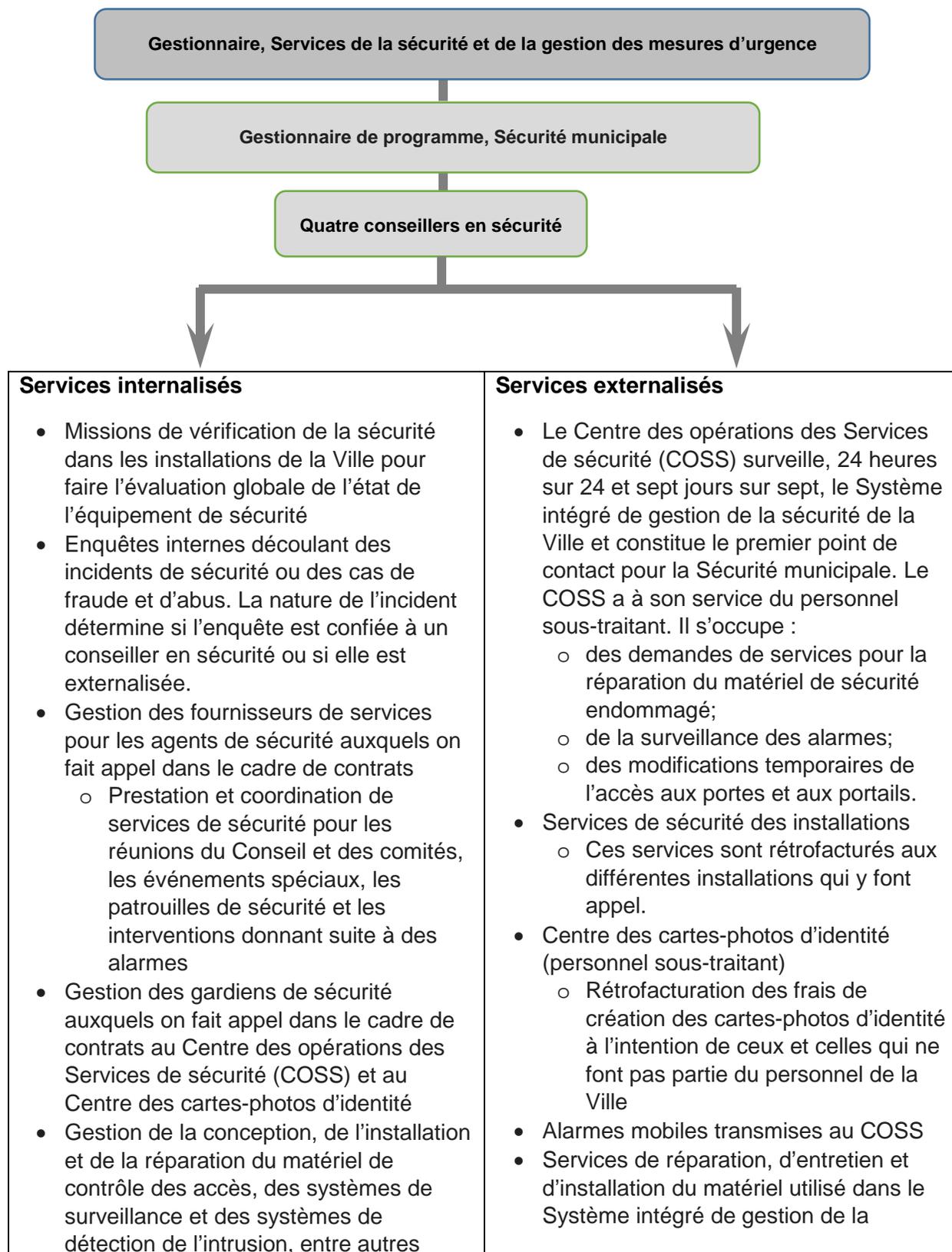
### **Objet**

L'objectif principal de cette mission de vérification consistait à évaluer l'efficacité et l'efficacé des opérations de la Ville relativement à la Sécurité municipale. Cette mission a consisté à évaluer l'à-propos et l'efficacé de la gouvernance, des contrôles internes et des pratiques de gestion des risques se rapportant à la gestion de la sécurité matérielle. La vérification de la Sécurité municipale faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général, que le Conseil municipal a approuvé le 14 décembre 2016.

### **Contexte et justification**

L'unité de la Sécurité municipale (SM) de la Ville d'Ottawa est chargée d'assurer la sûreté et la sécurité des employés, des bénévoles, des clients et des actifs de la Ville d'Ottawa dans les établissements de travail. La rigueur de la gouvernance, des contrôles internes et des pratiques de gestion des risques est essentielle pour assurer comme il se doit la gestion de la sécurité matérielle. Il s'agit notamment de la gestion des incidents et des enquêtes, de la planification de la sécurité des événements, de l'évaluation des menaces et des risques, ainsi que de la conception, de l'installation, de la gestion et de la surveillance des systèmes de sécurité.

L'organigramme suivant a été mis au point pour faire connaître les services essentiels encadrés par la Sécurité municipale. Le gestionnaire de programme de la Sécurité municipale relève du gestionnaire des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence (SSGMU). Quatre conseillers en sécurité à temps plein relèvent du gestionnaire de programme de la Sécurité municipale.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils et lignes directrices sur la conception et la construction des nouveaux travaux de construction ou de réaménagement dans le cadre desquels on peut installer le matériel ci-dessus</li> <li>• Information et formation sur la sécurité à l'intention des employés de la Ville</li> <li>• Élaboration des plans du Service des opérations de sécurité pour les événements de grande envergure</li> </ul>	sécurité (TVCF, contrôle des accès et système de détection de l'intrusion)
---	--

En 2016, la Sécurité municipale (SM) avait un budget de 1 990 000 \$, dont 1 227 426 \$ ont été consacrés à des marchés de services de sécurité. Dans l'ensemble, les marchés de services de sécurité ont totalisé environ 2 500 000 \$; la différence a été recouvrée auprès d'autres services clients de la Ville, soit essentiellement la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations.

L'unité de la Sécurité municipale est constituée du gestionnaire de programme de la Sécurité municipale et de quatre conseillers en sécurité.

## Constatations

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les processus, les pratiques et les contrôles dans quatre secteurs clés, sélectionnés d'après le risque, à savoir :

- la gouvernance, les rôles et les responsabilités;
- les processus et les pratiques de gestion des risques de la sécurité matérielle;
- l'accès matériel aux installations, à l'information et aux actifs;
- la sensibilisation des employés et la conformité à la politique et aux pratiques sur la sécurité matérielle.

Le lecteur trouvera ci-après les principales constatations correspondant à chacun de ces secteurs.

### 1. On n'a pas suffisamment mis au point et consigné par écrit la structure de gouvernance et organisationnelle permettant d'étayer l'efficacité du programme de sécurité

Nous nous attendions à ce que la SM soit dotée d'une structure de gouvernance et organisationnelle établie pour étayer l'efficacité du programme de sécurité, grâce à une politique, des procédures et des normes de sécurité consignées par écrit et appliquées

universellement dans l'ensemble de l'administration. Nous nous attendions en outre à ce que la SM présente, au Comité des services communautaires et de protection et au Conseil municipal, suffisamment d'information pour donner une vue d'ensemble des activités, des incidents, des réalisations et des risques en suspens, ainsi que du nombre de demandes de services déposées et traitées.

## **Politique**

Le règlement de la Ville d'Ottawa sur la délégation des pouvoirs aux différents agents de la Ville a pour effet d'attribuer, aux Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, le pouvoir de négocier, d'approuver, de conclure et de signer des accords se rapportant aux services de sécurité municipale. Il n'existe pas de politique fondamentale liée à la sécurité et permettant d'attribuer des responsabilités et des pouvoirs ou de définir clairement le rôle et le mandat de la SM. Les rôles, les responsabilités et les obligations de compte rendu des principaux intervenants ne sont pas bien définis ni communiqués.

Dans le cadre de cette mission de vérification, les Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence ont fait appel à un expert-conseil pour mener une étude comparative de la fonction de la sécurité municipale dans certaines grandes municipalités du Canada et pour comparer les résultats à ceux de l'unité de la Sécurité municipale de la Ville d'Ottawa. Au total, 10 municipalités ont participé à cette étude. Comme l'indique l'*Étude comparative de la Sécurité municipale des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence* (l'« Étude »), les villes de Toronto, d'York et de Vancouver ont adopté des politiques exhaustives sur la sécurité municipale.

L'Étude précise qu'en général, Ottawa accuse des lacunes importantes dans ses politiques par rapport aux autres municipalités. Toutes les autres municipalités consultées ont mis au point certaines politiques liées à la sécurité; il y a des politiques sur les cartes-photos d'identité dans toutes les municipalités, sauf Ottawa et une autre ville. Ottawa n'a pas non plus de politiques globales sur la sécurité municipale ni sur la sécurité matérielle.

## **Plans de la SM**

Même s'ils comportent des objectifs clairs, les plans de la SM ne font pas état de l'étendue des services à laquelle on s'attendrait. Ces plans ne font pas état des risques de sécurité connus, ni des stratégies, des buts, des objectifs et des délais pour tenir compte de ces risques.

## Rapports

Il est important de déposer à intervalles réguliers des rapports auprès des organismes de surveillance pour s'assurer que les principaux décideurs et ceux qui sont responsables de la gouvernance sont au courant des risques qui relèvent de leur compétence et jouent un rôle en assumant ou en maîtrisant les risques connus. L'information déposée auprès du Comité des services communautaires et de protection et du Conseil municipal se limite au rapport annuel. Ce rapport, très général, ne permet pas à ce comité ni au Conseil municipal de prendre la mesure de la portée des travaux réalisés par la SM, du nombre d'incidents consignés par écrit pour le territoire de la Ville, ainsi que des travaux qui ne sont pas faits, par exemple les missions de vérification de la sécurité et les visites sur les lieux. Il faudrait rendre compte des activités et des faits saillants au Comité des services communautaires et de protection et au Conseil municipal, en tenant compte des tendances et des installations problématiques qui pourraient justifier une plus grande attention de la part de la SM.

Quand on lui demande de l'aide, la SM participe au déroulement des enquêtes de fraude et d'abus sur le territoire de la Ville, en fournissant les images captées par les caméras de surveillance, le relevé de l'utilisation des cartes d'accès ou d'autres documents. On fait appel à des services d'enquête externes pour mener des enquêtes sur les affaires de relations professionnelles dans les cas où il est justifié de surveiller des employés. Les résultats de ces services auxiliaires sont transmis à la direction générale de la Ville qui a déposé la demande et à la Direction des relations de travail, pour qu'on en fasse état dans le rapport d'enquête et qu'on en tienne compte dans les mesures finales à adopter. Or, les risques et incidents de sécurité et le nombre d'enquêtes auxquelles la SM a participé ne sont pas déclarés couramment au Comité des services communautaires et de protection.

## **2. Il existe des processus et des pratiques de gestion des risques pour la sécurité matérielle**

Il existe différents processus et pratiques de gestion des risques établis au sein de la SM, dont la surveillance des alarmes et les mesures adoptées pour y donner suite dans les plus brefs délais, en assurant la sécurité complémentaire des séances très médiatisées du Conseil et en procédant à l'évaluation des menaces pour les grands événements.

## **Alarmes**

Les alarmes parviennent en temps réel au Centre des opérations des Services de sécurité (COSS); le COSS est ouvert à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept. Il reçoit environ 1 000 alarmes par mois.

Lorsqu'une alarme parvient au COSS, le personnel la vérifie et dépêche au besoin une patrouille mobile sur les lieux.

Les avertisseurs individuels sont des alarmes personnelles dont on se sert dans les situations dans lesquelles on est vulnérable, par exemple derrière les comptoirs d'accueil, dans les centres du service à la clientèle, dans les cas où il faut travailler seul, à la Bibliothèque publique d'Ottawa ou dans les centres de santé-sexualité. Ces alarmes sont considérées comme des « moyens de sécurité essentiels », et le COSS tente de communiquer avec l'établissement par téléphone pour vérifier les alarmes, avant de se mettre tout de suite en rapport avec le Service de police d'Ottawa (SPO).

Nos sondages nous ont permis de constater que toutes les alarmes ont fait l'objet d'une intervention satisfaisante dans les délais.

Bien qu'on l'ait considérablement réduit, le nombre de fausses alarmes est toujours très élevé. La Sécurité municipale ne fait la différence entre les causes et la nature des alarmes que depuis la fin de 2016. Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 octobre 2017, parmi les 1 669 patrouilles mobiles dépêchées sur les lieux, il s'agissait de fausses alarmes dans 1 421 cas, soit essentiellement 85 pourcent des cas. Chaque fois qu'on dépêche la patrouille mobile, on engage des coûts de 40 \$, ce qui représente près de 57 000 \$ pour les fausses alarmes au cours de la période de 10 mois notée ci-dessus.

Nous avons communiqué avec trois autres municipalités (Mississauga, Hamilton et Vancouver), qui nous ont fait savoir qu'elles éprouvaient des difficultés comparables en raison du nombre élevé de fausses alarmes, essentiellement attribuables à l'ouverture des portes pour des raisons pratiques.

## **Centre des opérations des Services de sécurité**

La SM a un COSS principal et un COSS substitut à même de coordonner et de soutenir les interventions dans les cas d'urgence. Or, le Plan des opérations d'urgence (POU) de la SM, qui permet de définir les domaines de responsabilité dans les cas d'urgence ou de catastrophe, et les Plans de continuité des opérations (PCO), qui décrivent les modalités selon lesquelles on assure la continuité et la reprise des activités essentielles, n'existent qu'à l'état de version provisoire.

### **Sécurité des événements majeurs**

La Ville a des procédures établies pour évaluer les menaces dans le cadre des événements majeurs. Ces évaluations sont menées par l'Équipe consultative des événements spéciaux (ECES), qui s'en remet au *Règlement municipal sur les événements spéciaux se tenant sur une propriété publique ou privée n° 2013-232*. L'ECES passe en revue les événements qui se déroulent en plein air et auxquels participent plus de 500 personnes à tout moment, en tenant compte de facteurs comme la conjoncture politique, le nombre de participants prévu et la vente d'alcool, entre autres. L'ECES met au point les besoins de l'organisateur de l'événement et coordonne l'intervention des services municipaux dans le cadre du déroulement de l'événement. La SM intervient dans l'examen et l'évaluation de tous les événements qui se déroulent sur les sites de la Ville d'Ottawa.

Afin d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des installations, dans les cas où des événements pourraient attirer des manifestants ou lorsque le Conseil municipal tient des réunions extraordinaires, on demande au SPO d'affecter un agent sur les lieux ou on fait le « point sur la situation » avec ce service pour qu'il puisse intervenir sur appel.

### **3. Il existe des systèmes et des processus permettant de limiter, aux personnes compétentes et autorisées, l'accès aux installations de la Ville; il faut toutefois exercer une meilleure surveillance**

La SM fait appel à plusieurs outils et pratiques pour contrôler l'accès matériel aux installations, à l'information et aux actifs. Par exemple, elle délivre des cartes d'accès approuvées, procède à des missions de vérification de la sécurité des installations, et fait appel à des agents de sécurité, à des caméras et à des normes de sécurité électronique.

#### **Cartes d'accès**

La délivrance des cartes d'accès approuvées est le principal moyen de limiter l'accès aux installations de la Ville. Il faut apporter des changements aux processus actuels pour s'assurer que la SM puisse surveiller le processus de délivrance des cartes d'accès et que les cartes à résilier le sont dans les plus brefs délais.

La responsabilité de la délivrance des droits d'accès appartient essentiellement à un seul et même commissionnaire sous-traitant, qui intervient à titre de commis préposé aux cartes-photos d'identité, qui n'exerce guère de surveillance. En raison du fort roulement dans cette fonction, il est essentiel que la SM exerce une surveillance.

Parmi les cartes d'accès prélevées dans l'échantillon pour les entrepreneurs et les bénévoles, aucune ne portait de date d'expiration programmée. Souvent, les cartes d'accès des travailleurs saisonniers et des étudiants-stagiaires ne sont annulées que des mois après leur résiliation. Dans quatre des 10 cas de résiliation sondés, le délai écoulé entre la date de la cessation ou de la résiliation et la date de l'annulation de la carte d'identité d'accès était supérieur à cinq semaines.

Nous avons constaté que la porte sécurisée d'une salle de classement, qui nécessitait une double authentification (soit une carte d'accès et un code NIP), permettait aux personnes non autorisées d'avoir accès à cette salle. Par contre, dans les centres de données de TI, les rapports mensuels automatisés produits pour les lecteurs de carte d'accès indiquent les noms des employés qui ont eu accès à ces centres; tous les membres du personnel qui ne doivent pas y avoir accès sont retranchés. Il s'agirait d'une bonne pratique à adopter pour la SM.

### **Missions de vérification de la sécurité**

On procède à des missions de vérification de la sécurité afin d'assurer la sécurité matérielle des personnes et des actifs dans les établissements de la Ville, en recensant proactivement les risques et les menaces de sécurité afin de mettre au point un plan de mesures correctives pour se prémunir contre ces risques et ces menaces. Dans les neuf dernières années, la Ville n'a mené de vérification de la sécurité que dans 72 des 836 bâtiments de la Ville d'Ottawa au total (soit 9 pourcent). Il n'existe pas de processus de gestion des risques pour sélectionner les installations prioritaires à soumettre à des missions de vérification de la sécurité. La SM ne procède à ces missions qu'à la demande des gestionnaires des installations et des directions générales.

En septembre 2017, la SM a procédé à l'évaluation des menaces et des risques (ÉMR) de l'hôtel de ville (*Améliorations de sécurité et protection contre les menaces des véhicules automobiles*). On se penchera comme il se doit sur les risques recensés lorsque les mesures définies auront été intégralement mises en œuvre. Notre mission de vérification nous a permis de constater qu'on n'avait pas tenu compte d'un secteur de risque. La SM a fait savoir que ce secteur de risque fera l'objet d'un examen en 2019 afin d'évaluer les autres menaces et de mettre au point des mesures de sécurité correctives destinées à réduire le risque pour les installations et leurs occupants.

Pour les rares missions de vérification de la sécurité qui ont été effectuées, les directions générales ne sont pas tenues de mettre en œuvre les recommandations qui

leur sont adressées; en outre, il appartient aux directions générales de payer l'installation du matériel recommandé. Les risques non corrigés devraient être consignés par écrit, être portés à l'attention des supérieurs hiérarchiques et être acceptés ou rejetés à l'échelon hiérarchique voulu. En outre, la SM doit mettre au point des critères pour déterminer les installations qui devraient faire l'objet de missions de vérification de la sécurité, et le risque devrait constituer le critère primordial.

### **Caméras de TVCF, COSS et gardiens**

Nous avons visité, sans nous annoncer, trois dépôts d'entretien. Il y avait assez de caméras de TVCF visibles, l'éclairage était suffisant et les clôtures étaient en bon état. Dans un dépôt, les véhicules de la Ville n'étaient pas verrouillés, et les clés se trouvaient dans le contact de l'un des trois camions examinés.

Le recours à des gardiens, à des caméras et aux normes du matériel de sécurité électronique constitue un autre moyen de limiter l'accès aux installations de la Ville.

On fait appel, dans le cadre de contrats, aux services de gardiens de sécurité pour le COSS, afin d'assurer la sécurité des installations, de faire intervenir la sécurité mobile et de délivrer les cartes d'accès.

Le COSS est doté de deux employés sous-traitants et est ouvert à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept; il existe des procédures opérationnelles suffisamment bien consignées par écrit. Il existe aussi un COSS d'appoint. Les deux centres étaient bien organisés, équipés et exploités.

On fait appel à des services de sécurité pour assurer la sécurité mobile et mener des enquêtes sur les alarmes dans tous les établissements de la Ville à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept. La Ville a aussi fait appel à un entrepreneur pour assurer les services de sécurité dans ses trois principaux bâtiments administratifs (hôtel de ville, Place-Ben-Franklin et 100, promenade Constellation), et chaque établissement est doté de procédures opérationnelles normalisées satisfaisantes.

Pour le personnel de gardiens de sécurité auquel on fait appel dans le cadre de contrats, on a consigné par écrit les problèmes de roulement du personnel et le manque de capacité à s'exprimer dans les deux langues officielles. L'effectif de gardiens de sécurité à l'hôtel de ville paraît peu nombreux hors des heures normales, même si on l'a réduit à trois employés, compte tenu de la taille de l'installation.

Il serait préférable de mettre sur pied un service de gardiens qui feraient partie du personnel de la Ville, afin de prévoir une équipe spécialisée d'agents de sécurité

professionnels, dont la formation et le perfectionnement viseraient à répondre aux impératifs projetés. Il serait très avantageux de compter sur le personnel de la Ville pour assurer les fonctions de sécurité essentielles de première ligne, par exemple celles du personnel du Centre des opérations des Services de sécurité, du commis préposé aux cartes-photos d'identité et des gardiens de sécurité, surtout à l'hôtel de ville.

Les établissements de la Ville sont dotés d'environ 1 200 caméras (dont 130 approximativement sont installées à l'hôtel de ville). Ces caméras ont essentiellement pour fonction la détection des mouvements, et non l'identification et la prévention; par contre, elles servent effectivement de moyens de dissuasion. On a attribué à la SM un financement de 350 000 \$ par an pendant quatre ans pour la modernisation des caméras; à la fin de cette initiative, en 2018, environ 90 pourcent des caméras auront été modernisées.

Nos sondages nous ont permis de constater que les caméras assurent une couverture adéquate des principaux secteurs dans la plupart des principaux établissements. Les images, qui étaient d'assez bonne qualité pour avoir une vue d'ensemble, permettraient toutefois difficilement de contrôler l'identité au faciès.

Dans le cadre de nos travaux de vérification, menés en décembre 2017, nous avons examiné ce que les caméras permettent de voir dans quatre établissements : le Centre sportif Walter-Baker, la Bibliothèque publique d'Ottawa – Bibliothèque centrale, le Bureau des élections du chemin Cyrville et le Centre de conditionnement physique Champagne. Parmi les quatre comptoirs de service à la clientèle dans lesquels on manipule de l'argent comptant, les images captées par les caméras n'étaient pas assez claires pour permettre d'évaluer le traitement effectif de l'argent comptant. Or, il faut signaler que le volume ou la valeur des transactions traitées dans les comptoirs de service à la clientèle n'obligent sans doute pas à installer des caméras à haute définition.

Dans la foulée de l'Enquête du Bureau du vérificateur général sur des écarts négatifs dans trois dépôts de centres du service à la clientèle, dont le rapport a été déposé auprès du Comité de la vérification le 22 juin 2017, la SM a donné suite aux deux recommandations relatives aux caméras. La SM a actualisé la qualité et les angles des caméras vidéo de sécurité dans les centres de service à la clientèle afin de s'assurer que la préparation des dépôts est enregistrée et qu'on peut visionner les détails, dont les différentes coupures manipulées.

Il serait quand même utile de mettre au point un plan de gestion des risques afin de moderniser les caméras dans les autres secteurs où l'on traite de l'argent comptant.

La SM a mis au point, pour les établissements de la Ville, des normes sur le matériel de sécurité électronique, qui s'apparentent aux normes sur la sécurité matérielle. Or, la SM ne peut pas obliger les directions à mettre en œuvre ces normes : elle ne peut que leur adresser des recommandations, puisqu'il n'existe pas de politique pour étayer ses pouvoirs.

**4. Bien que la SM ait mis au point le Programme de mesures de protection (PMP), il faut s'assurer que les différents établissements de la Ville mettent en œuvre ce programme et qu'on donne aux employés un complément de formation en ce qui a trait à leurs obligations de sécurité**

Les vérificateurs s'attendaient à ce que les employés de la Ville connaissent le PMP et sachent qu'il y avait un plan pour la mise en œuvre dans l'ensemble des installations municipales.

En 2013, on a relevé des difficultés dans le recrutement, la fidélisation et la formation des coordonnateurs en cas d'urgence<sup>1</sup>. C'est pourquoi la Ville a remplacé, pour faire évacuer les bâtiments en cas d'urgence, le programme de bénévolat par un programme de libre-service, pour ne plus avoir à faire appel au Programme des coordonnateurs en cas d'urgence.

Le 22 octobre 2014, une fusillade a éclaté au Monument commémoratif de guerre du Canada et sur la Colline du Parlement. L'hôtel de ville a été sécurisé pendant que la police recherchait le tireur. L'auteur du rapport d'examen après l'intervention, qui s'est penché sur les mesures adoptées par la Ville d'Ottawa, a recommandé à la Ville d'instituer des procédures formelles pour les menaces réclamant des mesures de sécurité plus rigoureuses.

---

<sup>1</sup> Les coordonnateurs en cas d'urgence sont des employés bénévoles en poste dans les installations et qui aident les autres membres du personnel à sortir des installations en cas d'incendie ou dans les autres cas d'urgence.

Le PMP fait état des mesures de protection suivantes, conformément à l'examen des pratiques exemplaires :

- évacuation des bâtiments;
- abri sur place;
- sécurisation des installations;
- confinement barricadé.

La nouvelle politique sur le PMP a été publiée sur Ozone (le site intranet de la Ville) et communiquée par courriel aux employés de la Ville. La formation en ligne sur le PMP est offerte sur Ozone; cette formation n'est toutefois pas obligatoire pour le personnel.

Le PMP est complet, et les trois principaux bâtiments administratifs ont réussi à le mettre en œuvre. Toutefois, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de calendrier précisant les dates auxquelles chacun des différents établissements de la Ville prévoit de mettre en œuvre le PMP.

Les vérificateurs s'attendaient également à ce que les employés de la Ville soient parfois tenus au courant des exigences qu'ils doivent respecter dans l'application des politiques et des pratiques sur la sécurité matérielle.

On présente aux nouveaux employés, dans le cadre de leur orientation, un exposé qui comprend trois diapositives sur la sécurité municipale générale, sur la sécurité et la gestion des mesures d'urgence et sur la sûreté dans les établissements de travail.

Les trois municipalités que nous avons consultées (Mississauga, Hamilton et Vancouver) ne donnent pas d'information essentielle sur la sécurité dans le cadre de l'orientation des nouveaux membres du personnel.

## **Conclusion**

La Sécurité municipale utilise généralement à bon escient les outils et les pratiques dont elle dispose pour limiter, aux personnes compétentes et autorisées, l'accès aux installations; en outre, les installations et les actifs sont protégés en faisant appel à des mesures de sécurité matérielle.

Les processus et les contrôles portant sur la résiliation des cartes d'accès constituent un secteur de risque majeur relevé dans cette mission de vérification. La direction doit rapidement porter attention à cette lacune.

L'élaboration d'une politique sur la sécurité municipale ainsi qu'un travail plus substantiel de planification et de définition des objectifs pour la Sécurité municipale

constituent d'autres points à améliorer. Pour ce qui est des missions de vérification portant sur la sécurité, la couverture et le suivi des risques manquent de rigueur à l'heure actuelle. En outre, il faut établir des rapports plus complets à l'intention du Comité des services communautaires et de protection et du Conseil municipal sur toutes les activités liées à la sécurité, en particulier les risques non maîtrisés qui ont été relevés.

La Ville répond à la plupart des attentes relativement aux processus et aux pratiques de gestion des risques pour la sécurité matérielle. Or, nous avons relevé des points à améliorer en ce qui concerne la documentation formelle liée aux plans de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe.

Nous avons constaté que le Programme de mesures de protection est complet et qu'il a été mis en œuvre dans les trois principaux bâtiments administratifs de la Ville. Or, il n'existe aucun plan permettant de veiller à le mettre en œuvre dans les autres établissements de la Ville. En outre, il faut apporter des améliorations afin de s'assurer que l'on donne aux employés une formation suffisante pour veiller à ce qu'ils soient au courant des exigences à respecter dans l'application des politiques et des pratiques sur la sécurité matérielle.

## **Recommandations et réponses**

### **Recommandation n° 1**

Que la Sécurité municipale élabore la politique, les procédures et les normes de sécurité à appliquer universellement sur l'ensemble du territoire de la Ville. Cette politique devrait définir clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de compte rendu de la Sécurité municipale.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le plan de travail de la Sécurité municipale pour 2019 prévoit l'élaboration de la politique, des procédures et des normes de sécurité, et compte tenu de l'étendue des travaux, ce travail sera achevé au plus tard au deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 2**

Que la Sécurité municipale donne, au Comité des services communautaires et de protection et au Conseil municipal, suffisamment d'information pour leur donner une vue d'ensemble des activités, des incidents, des réalisations, des tendances et des risques en suspens, ainsi que du nombre de demandes de services déposées et traitées.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On donnera de plus amples renseignements dans le Rapport annuel sur la sécurité et la gestion des mesures d'urgence pour 2018, qui devrait être déposé auprès du Comité des services communautaires et de protection au deuxième trimestre de 2019, ainsi que dans les rapports annuels ultérieurs.

### **Recommandation n° 3**

Que la Sécurité municipale mette au point les plans de gestion des risques nécessaires pour veiller à ce que les travaux liés à la sécurité soient suffisants, par exemple les missions de vérification portant sur la sécurité des installations et les visites sur les lieux, dont le financement nécessaire et les répercussions si l'on ne fait rien, pour les présenter à la direction et au Conseil municipal. Les plans doivent faire état des activités plus risquées qui ne sont pas exercées à l'heure actuelle afin de répondre aux attentes minimums.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On procède actuellement à un examen de la viabilité dans le cadre de l'Examen des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, dont le rapport devrait être déposé au deuxième trimestre de 2019. On définira toutes les incidences de cet examen sur le financement et les ressources afin d'en tenir compte, pour étude, dans l'établissement du budget provisoire de 2020.

#### **Recommandation n° 4**

Que la Sécurité municipale analyse les fausses alarmes à intervalles réguliers et envisage d'en rétrofacturer les frais aux établissements qui ont un nombre disproportionné de fausses alarmes afin de continuer d'en réduire la fréquence et de diminuer les travaux inutiles du Centre des opérations des Services de sécurité (COSS) et le gaspillage des ressources lorsqu'on dépêche inutilement sur les lieux des patrouilles mobiles.

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Sécurité municipale se concerte activement avec les groupes clients, en réunissant des indicateurs et en adressant des rapports à certains groupes clients pour donner suite aux tendances liées à la sécurité dans leur domaine de compétence. La Sécurité municipale se penchera sur l'efficacité et la mise en œuvre de la rétrofacturation des frais d'ici le troisième trimestre de 2019.

#### **Recommandation n° 5**

Que la Sécurité municipale se concerte avec le Bureau du greffier municipal et de l'avocat général pour passer en revue les pratiques actuelles, et pour élaborer et consigner des lignes directrices afin de rehausser la sécurité pour les séances très médiatisées du Conseil municipal.

#### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Sécurité municipale a passé en revue les pratiques actuelles et a adressé des commentaires au Bureau du greffier municipal et de l'avocat général pour étude. On s'attend à ce qu'une directive révisée soit prête d'ici la fin du deuxième trimestre de 2019.

#### **Recommandation n° 6**

Que la Sécurité municipale établisse les plans de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe et le plan de mesures d'urgence à mettre en œuvre en 2019.

## Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Le Plan de mesures d'urgence des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence et les plans de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe ont été établis dans le cadre du processus de réaccréditation du Bureau de gestion des mesures d'urgence en 2018.

## Recommandation n° 7

Que la Sécurité municipale améliore le contrôle exercé sur les systèmes de contrôle des cartes d'identité et d'accès afin de se doter d'un outil efficace pour enregistrer le nom des personnes autorisées, les dates et les heures d'accès et la durée de validité des droits d'accès :

- en programmant dans le système des champs normalisés pour permettre de faire éventuellement des recherches;
- en procédant à des contrôles aléatoires pour exercer une surveillance et s'assurer que le commis préposé aux cartes-photos d'identité vérifie les pouvoirs délégués;
- en modifiant la Politique sur les cartes-photos d'identité et les procédures afférentes afin d'obliger les fondés de pouvoir à fixer une date de résiliation des cartes pour les entrepreneurs, les bénévoles et les employés saisonniers;
- en lançant chaque année un examen de la gestion des risques relatifs aux droits d'accès aux portes afin de s'assurer que la liste des personnes qui ont des droits d'accès est appropriée;
- en veillant à ce que les avis de résiliation soient traités rapidement par la Sécurité municipale;
- en éliminant tous les points d'accès individuels auxquels les titulaires des cartes d'accès résiliées avaient accès. Il faudrait le préciser officiellement dans la Politique sur les cartes-photos d'identité et dans les procédures afférentes.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On a normalisé les champs et apporté des modifications à la Politique sur les cartes-photos d'identité et aux procédures afférentes, conformément aux modalités exposées dans la recommandation. Il faut prévoir d'autres ressources pour appliquer les autres points se rapportant aux cartes-photos d'identité. On a prévu, dans le budget provisoire de 2019, deux (2) ÉTP supplémentaires, à soumettre à l'étude du Conseil municipal.

### **Recommandation n° 8**

Que la Sécurité municipale passe en revue les menaces en suspens dont ne fait pas état l'ÉMR de l'hôtel de ville et mette au point des mesures destinées à maîtriser les risques recensés.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On est en train de mettre au point une analyse de rentabilité pour faire appel, sous réserve de l'approbation nécessaire, à un expert-conseil au deuxième trimestre de 2019 afin de maîtriser ces menaces et de proposer des mesures d'atténuation.

### **Recommandation n° 9**

Que la Sécurité municipale élabore une politique pour s'assurer que les recommandations découlant des missions de vérification sur la sécurité des installations soient mises en œuvre.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

L'élaboration de cette politique fait partie du plan de travail de la Sécurité municipale pour 2019, et compte tenu de l'étendue des travaux, ce travail sera achevé au plus tard au deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 10**

Que la Sécurité municipale élabore des plans pour les missions de vérification cycliques de la gestion des risques pour la sécurité dans les établissements de la Ville et mette au point la formation permettant d'actualiser les connaissances sur la sécurité dans les dépôts d'entretien.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On mène actuellement une étude de viabilité dans le cadre de l'Examen continu des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, dont le rapport devrait être déposé au deuxième trimestre de 2019. Toutes les incidences portant sur le financement et les ressources et découlant de cet examen seront répertoriées et prises en compte dans l'établissement du budget provisoire de 2020 pour étude.

### **Recommandation n° 11**

Que la Sécurité municipale travaille de concert avec les Services de l'approvisionnement pour s'assurer que le prix le moins-disant n'est pas le seul critère dans l'attribution des contrats de services de sécurité, afin d'améliorer la qualité générale des services et l'impression donnée au public.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La Sécurité municipale a attribué, en 2018, un contrat de services de sécurité, dont le critère de sélection était le meilleur rapport qualité-prix, et non le prix le moins-disant. Pour 2019, on met actuellement au point trois autres appels d'offres pour des services de sécurité, et dans chaque cas, le contrat sera également attribué selon le critère du meilleur rapport qualité-prix.

### **Recommandation n° 12**

Que la Ville valide l'externalisation actuelle des fonctions de la Sécurité municipale en préparant une analyse de rentabilité, en répertoriant toutes les solutions de rechange, en calculant les coûts, en les analysant et en les comparant à une recommandation étayée. Cette évaluation porterait sur la mise sur pied d'un groupe de gardiens de sécurité interne pour les activités très risquées comme la sécurité des installations de l'hôtel de ville, la délivrance des cartes-photos d'identité et les effectifs du Centre des opérations des Services de sécurité.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

À l'heure actuelle, l'analyse recommandée se déroule dans le cadre de l'Examen des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, dont le rapport devrait être déposé au deuxième trimestre de 2019. Une partie de l'analyse portant en particulier sur la délivrance des cartes-photos d'identité est terminée, et deux (2) ÉTP supplémentaires sont prévus, afin d'assurer ces services en interne, dans le budget provisoire de 2019 à soumettre à l'étude du Conseil municipal. Toutes les autres incidences sur le financement et les ressources découlant de l'analyse générale seront cernées et prises en compte dans le cadre de l'établissement du budget provisoire de 2020 pour étude.

### **Recommandation n° 13**

Que la Sécurité municipale mette au point un plan de gestion des risques afin de moderniser les caméras dans tous les autres secteurs dans lesquels on traite de l'argent comptant et mette à niveau la largeur de bande afin d'améliorer la qualité des images.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Sécurité municipale consultera la Direction générale des services organisationnels afin de connaître la tolérance au risque de tous les autres secteurs dans lesquels on traite de l'argent comptant et pour savoir s'il faut moderniser les caméras. Compte tenu du nombre de visites sur les lieux et d'évaluations des risques à effectuer, ce travail sera achevé au quatrième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 14**

Que la Ville désigne un cadre supérieur (membre de la haute direction) afin de « promouvoir » la sécurité dans l'administration municipale, pour démontrer la volonté de la direction d'assurer la sécurité. Ce cadre supérieur, qui fera la promotion de la sensibilisation à la sécurité parmi les employés à tous les échelons et qui rehaussera l'importance de la sécurité dans toute l'administration municipale, veillera à ce que toutes les initiatives majeures soient analysées du point de vue de la sécurité.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Le directeur général des Services de protection et d'urgence a été désigné comme promoteur de la sécurité et travaillera en collaboration avec tous les membres de l'équipe de la haute direction.

### **Recommandation n° 15**

Que la Sécurité municipale mette au point les besoins afin de donner suffisamment d'information dans le cadre de l'orientation des nouveaux employés pour mieux faire connaître les obligations liées à la sécurité sur le territoire de la Ville, puis enchaîne avec un webinaire obligatoire et un contrôle des connaissances dans les 30 jours de concert avec l'administration municipale.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

On donne déjà, dans l'orientation des nouveaux employés, des renseignements supplémentaires liés à la sécurité. La Sécurité municipale travaillera, de concert avec la Direction générale de l'innovation et du rendement, à l'élaboration d'un webinaire et d'un contrôle des connaissances au plus tard au quatrième trimestre de 2019. On déterminera alors, d'après la capacité, la mise en place du module d'apprentissage en ligne à l'intention des employés.

### **Recommandation n° 16**

Que la Sécurité municipale élabore un plan de gestion des risques afin d'exercer une surveillance et de s'assurer que tous les établissements de la Ville mettent au point le Programme de mesures de protection.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Programme de mesures de protection a été mis en œuvre, et l'on continue de le déployer, en fonction des risques. En mettant intégralement en œuvre cette recommandation, on étendrait la portée des services offerts par la Sécurité municipale; on se penchera sur la question dans le contexte de l'Examen des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, dont le rapport devrait être déposé au deuxième trimestre de 2019. On définira toutes les

incidences sur le financement et les ressources afin d'en tenir compte dans l'établissement du budget provisoire de 2020 pour étude.

**Recommandation n° 17**

Que la Sécurité municipale élabore une stratégie afin d'inviter le personnel de la Ville à suivre la formation en ligne se rapportant aux processus du Programme de mesures de protection.

**Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation. Une stratégie sera établie d'ici le quatrième trimestre de 2019.

## Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gestion des contrats

### Objet

La mission de vérification de la gestion des contrats de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement (DGTPE) a consisté à examiner l'efficacité et l'efficacités des activités de gestion des contrats de la DGTPE.

La Vérification des Services environnementaux (partie II) – Examen opérationnel, qui s'est ensuite appelée « Vérification de la DGTPE », faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général; ce plan a été approuvé par le Conseil municipal le 14 décembre 2016. Cette mission de vérification des activités de gestion des contrats de la DGTPE, de concert avec la vérification du gel des conduites d'eau et de la gestion et de l'entretien des bornes-fontaines, s'est déroulée conformément au Plan de vérification de 2017.

### Justification

Pour la période comprise entre janvier 2016 et avril 2018, la DGTPE a géré plus de 1 100 contrats (ou bons de commande) passés à des fournisseurs pour une valeur de plus de 262 millions de dollars. Ces bons de commande portaient sur des biens et des services comme le déneigement, l'ingénierie, les matériaux de construction et la fourniture de matériel lourd, entre autres. Les procédures d'attribution des marchés de la Ville d'Ottawa sont définies dans le *Règlement sur les achats* de la Ville et dans d'autres documents-cadres. Les gestionnaires de la Direction générale doivent recenser les besoins en biens et en services à acheter auprès des fournisseurs. Les Services de l'approvisionnement sont chargés de conseiller et de seconder les gestionnaires dans le processus de sélection des fournisseurs et sont en définitive responsables de l'attribution des contrats à ces fournisseurs.

Lorsqu'un contrat ou un bon de commande (BC) est passé, le directeur général de la Direction générale ou le gestionnaire titulaire des pouvoirs délégués doit ensuite gérer le contrat. L'objectif de la gestion des contrats consiste à s'assurer que les entreprises retenues fournissent les biens et les services commandés conformément aux clauses et aux conditions des contrats. Les principales activités de gestion des contrats consistent

notamment à prendre livraison des biens et des services conformément aux clauses et aux conditions des contrats, à résoudre les différends, à gérer les changements apportés aux contrats, à communiquer efficacement avec les fournisseurs, à tenir les Services de l'approvisionnement au courant des principaux problèmes contractuels et à approuver le paiement des factures après s'être assuré que les biens et les services livrés sont satisfaisants.

Il est essentiel d'adopter de saines pratiques de gestion des contrats pour veiller à respecter les lois applicables, ainsi que les règlements et les politiques pertinents de la Ville, en plus de permettre de s'assurer que les biens et les services faisant l'objet des contrats apportent à la Ville un bon rapport qualité-prix.

## **Constatations**

Cette mission de vérification a essentiellement consisté à évaluer les activités suivantes dans la gestion des contrats :

- communication des spécifications et des attentes et surveillance du rendement des fournisseurs;
- mesures prises pour s'assurer que les fournisseurs respectent les lois applicables, ainsi que les règlements et les politiques pertinents de la Ville;
- inspection et réception des biens et des services avant le paiement des factures;
- gestion des changements dans les contrats (modifications, ordres de changement ou changements dans la portée des travaux);
- règlement des différends.

Le lecteur trouvera ci-après les principales constatations correspondant à chacune de ces activités.

### **1. Communication des spécifications et des attentes et surveillance du rendement des fournisseurs**

La Ville veille à « optimiser » les fonds des contribuables et à obtenir le meilleur rapport qualité-prix, en s'assurant que les fournisseurs livrent les biens et les services dans les délais, selon les prix, les quantités et la qualité convenus et conformément aux exigences des contrats. Pour réaliser le meilleur rapport qualité-prix, il faut adopter un certain nombre de pratiques, de protocoles et de considérations essentiels. Ainsi :

- les documents de passation des contrats (soit les appels d'offres, les contrats et les bons de commande, entre autres) doivent faire clairement état des spécifications et des attentes à respecter pour les biens et les services à fournir;
- un programme efficace de surveillance doit permettre d'évaluer les biens et les services à fournir et les étapes de la réalisation des contrats par rapport aux spécifications et aux attentes convenues.

#### **A) Communication des spécifications et des attentes**

L'équipe de vérificateurs a examiné les documents d'attribution des contrats (soit les appels d'offres, les contrats et les bons de commande, entre autres) afin de savoir s'ils faisaient clairement état des exigences en ce qui a trait aux spécifications et aux attentes de la Ville vis-à-vis des biens ou des services faisant l'objet de ces contrats.

Parmi les 35 dossiers examinés, 22 donnaient suite à une demande en bonne et due forme, à savoir une demande de propositions (DDP), une demande d'offres à commandes (DOC) ou une demande de soumissions (DDS). Les vérificateurs ont constaté que ces 22 demandes faisaient toutes clairement état des spécifications, ainsi que des exigences techniques le cas échéant, et des attentes vis-à-vis des biens ou des services dans le cadre des documents d'appels d'offres et des bons de commande passés.

Pour les 13 dossiers de contrats attribués selon le principe du fournisseur unique et que nous avons examinés, les constatations étaient moins favorables. Les bons de commande correspondant à deux de ces dossiers contractuels (représentant environ 27 pourcent de la valeur totale de ces 13 contrats) ne comprenaient qu'un rappel des spécifications et des exigences reproduites directement dans les offres ou les estimations des fournisseurs. Les vérificateurs ont remarqué que le libellé reproduit dans ces offres ou estimations comportait un risque potentiel dans la mesure où elles ne décrivaient pas clairement les exigences; par exemple, leur libellé était vague.

Outre les spécifications et les exigences techniques, les vérificateurs ont aussi examiné la mesure dans laquelle les contrats de la DGTPE avec ses fournisseurs prévoyaient des dispositions pour la surveillance à exercer. Les sondages effectués ont permis de constater que ces dispositions existaient en fonction du mécanisme sélectionné pour l'attribution des contrats. Il était plus probable que les contrats attribués à la suite de demandes en bonne et due forme (DDP, DOC ou DDS) comprennent des dispositions adéquates de surveillance, par rapport aux contrats attribués selon le principe du

fournisseur unique. Même s'ils ont constaté que des contrats attribués selon le principe du fournisseur unique comportaient des dispositions sur la surveillance, les vérificateurs ont également noté que ces dispositions étaient moins rigoureuses : par exemple, la surveillance à exercer était établie d'après la proposition du fournisseur ou en rappelant les Conditions générales des contrats de la Ville.

## **B) Surveillance du rendement des fournisseurs**

Il existe un certain nombre de pratiques et de techniques efficaces (par exemple, les réunions périodiques, les rapports provisoires et les sondages de qualité) pour surveiller le rendement des fournisseurs de manière à cerner les enjeux ou les motifs de préoccupation et à y donner suite dans les plus brefs délais. La plupart de ces pratiques et techniques sont décrites dans le guide *Procédures en vigueur sur l'administration des contrats et sur le compte rendu du rendement des fournisseurs*. En outre, la Ville a mis au point un programme de gestion du rendement des fournisseurs (GRF), ainsi que des directives sur la GRF qui définissent les attentes précises dans la surveillance des fournisseurs. L'examen de l'équipe de vérificateurs qui s'est penchée sur la documentation de la GRF a révélé que ces directives faisaient état d'un certain nombre de pratiques efficaces et appropriées pour la gestion des contrats. À l'heure actuelle, on déploie le programme de la GRF au sein de la DGTPE.

Les sondages vérificationnels ont révélé que 34 des 35 dossiers portant sur les contrats attribués et examinés comportaient au moins certaines pièces justificatives confirmant l'efficacité de la surveillance par rapport aux spécifications et aux attentes convenues. Toutefois, les activités de surveillance consignées par écrit variaient considérablement dans leur envergure et leur nature : il s'agissait aussi bien d'activités élémentaires, par exemple le procès-verbal d'une réunion ou une chaîne de courriels, sans qu'il soit question de l'ensemble des biens et des services à fournir dans le cadre des contrats, que d'activités très efficaces. Dans ce dernier cas, nous avons constaté que conformément aux directives sur la GRF, les dossiers comprenaient les ordres du jour des réunions formelles, la consignation des résultats de l'examen des rapports, l'utilisation de fiches de suivi, les sondages de qualité et les inspections sur les lieux, les avis formels de contravention aux contrats ou de rendement insatisfaisant et les demandes de mesures correctives, entre autres. L'examen plus fouillé de ces résultats a révélé que l'envergure et la nature des activités de surveillance consignées par écrit étaient déterminées par la nature des biens et des services, ainsi que par les contrats correspondants. Par exemple, il était plus probable que les dossiers des contrats de

services pluriannuels de plus grande envergure comprennent des pièces justifiant une surveillance rigoureuse par rapport aux contrats passés pour la livraison ponctuelle d'un bien.

Bien que les pièces justificatives étaient généralement moins rigoureuses, par nature, que celles relevées dans les 21 dossiers évoqués ci-dessus, les sondages menés sur 13 contrats attribués selon le principe du fournisseur unique ont révélé que 11 dossiers comprenaient au moins certaines pièces prouvant la surveillance des contrats.

Puisque la DGTPE n'a pas établi d'exigences ni d'attentes minimales pour la surveillance des contrats, différentes pratiques sont mises en œuvre sans être uniformes dans l'ensemble de la Direction générale. Ce problème augmente la probabilité que certains contrats ne soient pas suffisamment surveillés, ce qui donne lieu à des surcoûts, à des lacunes de qualité ou à des retards que l'on pourrait éviter.

## **2. Mesures prises pour s'assurer que les fournisseurs respectent les lois applicables, ainsi que les règlements et les politiques pertinents de la Ville**

L'article 7 des Conditions générales (CG) des contrats de la Ville exige que tous les entrepreneurs et leurs employés qui fournissent à la Ville des biens, des services ou des installations respectent les lois applicables, ainsi que les règlements et les politiques pertinents de la Ville. Il s'agit aussi bien de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* que de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* ou des politiques de la Ville sur l'approvisionnement éthique et sur le bilinguisme. En déposant une offre pour donner suite à un appel d'offres de la Ville, les soumissionnaires confirment qu'ils ont pris connaissance de ces conditions générales et qu'ils s'engagent à les respecter dans le cadre des contrats qui pourraient leur être attribués. Pour les contrats attribués selon le principe du fournisseur unique, les soumissionnaires doivent signer une attestation contractuelle rappelant ces conditions générales. Les sondages ont révélé que ces attestations contractuelles étaient effectivement signées par les fournisseurs pendant la négociation des contrats.

Les entrevues menées par l'équipe de vérificateurs ont révélé que la DGTPE et les Services de l'approvisionnement se partagent les responsabilités dans la surveillance de la conformité des contrats de cette direction générale. Par exemple, le groupe de l'Approvisionnement stratégique des Services de l'approvisionnement doit s'assurer que les fournisseurs ont souscrit les assurances voulues et respectent les exigences de la CSPAAT.

Les sondages vérificationnels qui ont porté sur 35 dossiers contractuels ont révélé qu'aucun de ces dossiers ne comportait de pièce justifiant les problèmes de conformité constatés ou le suivi qui permettrait de confirmer qu'on a procédé à une évaluation efficace de la conformité. En outre, les entrevues menées auprès de la direction de la DGTPE ont permis d'apprendre que cette direction générale n'avait pas mis au point de processus permettant de surveiller la conformité des fournisseurs aux lois applicables, ainsi qu'aux règlements et aux politiques pertinents de la Ville. Cette constatation cadre avec les autres missions de vérification menées récemment par le Bureau du vérificateur général et révèle qu'il y a plus de risques que les incidents de non-conformité ne soient pas recensés ni corrigés dans les plus brefs délais.

### **3. Inspection et réception des biens ou des services avant le paiement des factures**

L'article 3 des Conditions générales des contrats de la Ville précise que cette dernière se réserve le droit de déterminer, à sa seule et entière discrétion, que les biens ou les services ont été fournis à sa satisfaction avant de payer les factures des fournisseurs. De même, le guide *Procédures en vigueur sur l'administration des contrats et sur le compte rendu du rendement des fournisseurs* stipule que « ... le personnel de la direction générale doit examiner ou inspecter les biens et les services acquis et vérifier qu'ils sont conformes au devis ou au plan de travail figurant dans les documents contractuels... Avant que le paiement de la facture au fournisseur puisse être approuvé ».<sup>1</sup>

On a mené des sondages vérificationnels sur un échantillon de dossiers contractuels afin de savoir si les factures des entrepreneurs ne sont réglées qu'après avoir mené une inspection satisfaisante des biens et des services fournis.

Parmi les 35 dossiers sondés pendant cette mission de vérification, 32 faisaient état d'au moins un bien ou un service pour lequel l'entrepreneur avait franchi une étape ou permettaient de confirmer qu'il avait fourni ledit bien ou service. Parmi ces dossiers, un peu plus de 16 pourcent (cinq contrats représentant une valeur totale de plus de 4,2 millions de dollars) ne comprenaient pas de pièce justifiant l'inspection et l'approbation des biens ou des services avant le paiement des factures des fournisseurs. Bien qu'il soit concevable qu'il y ait eu une inspection et qu'on ait délivré une approbation sans en

---

<sup>1</sup> Page 3 du guide *Procédures en vigueur sur l'administration des contrats et sur le compte rendu du rendement des fournisseurs*, juin 2017.

faire état par écrit, il y a plus de risques de payer des biens ou des services qui sont par la suite jugés insatisfaisants.

#### **4. Gestion des changements apportés aux contrats (modifications, ordres de changement ou modifications dans la portée des travaux)**

Les changements apportés à des contrats peuvent aussi bien consister à réviser la date de livraison qu'à modifier la portée des travaux, l'offre de prix ou la proposition pour prévoir des travaux supplémentaires. Il peut s'agir de modifications de contrat, d'ordres de changement ou de modifications dans la portée des travaux. Outre les exigences exprimées dans les Conditions générales des contrats et dans le *Règlement sur les achats* de la Ville, le Manuel d'achats oblige les gestionnaires de projet à fournir, aux Services de l'approvisionnement, la justification détaillée des modifications à apporter avant que ces modifications soient approuvées.

Pour 19 des 35 dossiers contractuels sélectionnés pour les sondages vérificationnels, des changements ont été apportés depuis que les contrats ont été approuvés à l'origine. L'examen de ces dossiers a révélé qu'on avait déposé les pièces justifiant chaque changement; or, la justification variait considérablement de par son envergure et sa nature : il pouvait par exemple s'agir d'une lettre, de courriels, d'autres propositions, offres de prix ou estimations ou d'un ensemble de ces documents. En outre, dans neuf des 19 dossiers, il manquait un ou plusieurs documents obligatoires ou d'autres précisions étayant les changements. Si on ne respecte pas les exigences ou qu'on ne fait pas preuve de la diligence voulue en consignait la justification d'un changement à apporter à un contrat, on augmente le risque que les changements apportés aux contrats ne répondent pas aux intérêts supérieurs de la Ville ou ne soient pas justifiés en bonne et due forme.

#### **5. Règlement des différends**

Les différends avec les fournisseurs à propos des exigences contractuelles peuvent donner lieu à des retards importants ou onéreux, ainsi qu'à des suppléments de frais d'administration, à des frais juridiques ou à d'autres frais pour la Ville. Dans certains cas, les différends contractuels peuvent entraîner des actions en justice coûteuses.

Les vérificateurs ont constaté que les processus institués pour régler les différends et saisir les responsables des problèmes contractuels sont définis dans le guide *Procédures en vigueur sur l'administration des contrats et sur le compte rendu du rendement des fournisseurs*. Les entrevues menées auprès du personnel de la DGTPE

et des Services de l'approvisionnement ont révélé que les différends portant sur les exigences contractuelles au sein de la DGTPE étaient rares et que lorsqu'ils se produisaient effectivement, ils obligeaient très rarement à en saisir les Services de l'approvisionnement ou la Direction des services juridiques de la Ville. Ces affirmations ont été étayées par les sondages vérificationnels qui ont porté sur les dossiers contractuels. Parmi les 35 dossiers contractuels examinés dans le cadre de cette mission de vérification, deux dossiers renfermaient des pièces justifiant un différend à propos des exigences contractuelles. Pour l'un de ces dossiers, le problème a ensuite été résolu, et on a déposé des pièces confirmant que les Directives sur l'administration des contrats de la Ville ont été respectées. Pour l'autre dossier, le différend faisait toujours l'objet de discussions entre la DGTPE et le fournisseur.

## **Conclusion**

Dans l'ensemble, cette mission de vérification a permis de constater que la DGTPE avait mis en œuvre un certain nombre d'activités de gestion des contrats qui témoignent du respect des exigences et de pratiques saines, tout en permettant également de s'assurer que la Ville optimise ses ressources financières. Ces activités consistaient à surveiller le rendement des fournisseurs pendant la durée des contrats et à inspecter les biens ou les services avant de payer les factures, en plus d'appliquer des processus formels pour les changements à apporter aux contrats. Pour certains des contrats examinés, les vérificateurs ont constaté que la gestion des contrats était très efficace et parfaitement consignée par écrit, ce qui est conforme aux directives adoptées récemment par la Ville pour la gestion du rendement des fournisseurs (GRF).

Toutefois, les procédures de vérification ont également révélé que la DGTPE n'avait pas clairement mis au point les attentes pour ce qui est des modalités selon lesquelles la gestion des contrats devait se dérouler et être consignée par écrit dans l'ensemble de cette direction générale. À cet égard, les vérificateurs ont constaté que les dossiers contractuels font état de toutes sortes d'activités de gestion des contrats; ils ont notamment relevé des exemples de cas dans lesquels les dossiers contractuels étaient absents ou accusaient des lacunes importantes quand il s'agissait de justifier l'efficacité de la surveillance. Les vérificateurs ont aussi relevé d'autres lacunes et points à améliorer en ce qui a trait à la clarté de la définition des biens et des services à fournir, à la surveillance de la conformité des fournisseurs aux lois applicables, ainsi qu'aux règlements et aux politiques pertinents de la Ville.

## Économies potentielles

Cette mission de vérification a permis de relever certaines occasions de réaliser éventuellement des économies. Il s'agit notamment des gains d'efficience que l'on pourrait réaliser en adoptant une approche fondée sur le risque pour pouvoir s'assurer que les activités de gestion des contrats de la DGTPE portent essentiellement sur les contrats comportant le risque le plus grand de surcoûts ou de problèmes de qualité ou de délais qui pourraient être évités. Cette vérification a aussi permis de relever les occasions permettant de mieux s'assurer que les fournisseurs titulaires des contrats attribués selon le principe du fournisseur unique respectent clairement et uniformément les exigences et les attentes de la Ville. Bien que l'on s'attende à ce que les améliorations à apporter à ce processus permettent de réaliser des économies de coûts à la longue, cette mission de vérification n'a pas permis de quantifier ces économies parce qu'il n'y avait pas suffisamment d'information pour le faire.

## Recommandations et réponses

### Recommandation n° 1

Que la DGTPE mette au point un cadre fondé sur le risque (par exemple, la valeur en dollars ou la nature des biens et des services) pour permettre de surveiller constamment le rendement des fournisseurs (s'il n'est pas déjà soumis aux directives sur la GRF).

### Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE travaillera en collaboration avec les Services de l'approvisionnement pour mettre au point un cadre de gestion des risques afin d'assurer l'uniformité de la surveillance du rendement des fournisseurs. Ces deux services travailleront de concert pour examiner les contrats existants, afin de recenser et d'établir les critères qui déclencheront la surveillance voulue du rendement des fournisseurs pour les contrats plus risqués.

D'ici là, la DGTPE et les Services de l'approvisionnement ont mis au point la formation sur la gestion des contrats afin de donner suite aux recommandations exprimées dans la Vérification du Service des routes de 2017 – Gestion des contrats, qui porte sur les pratiques exemplaires, et notamment sur l'efficacité de

la surveillance du rendement des fournisseurs. Cette formation est actuellement donnée aux gestionnaires de contrats des Services des routes. Désormais, la DGTPE et les Services de l'approvisionnement offriront une formation comparable aux autres secteurs d'activité de la DGTPE.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 2**

Que la DGTPE adopte, de concert avec les Services de l'approvisionnement, des mesures pour accélérer et étoffer le déploiement de la politique sur la GRF :

- en tenant compte des contrats applicables dans toutes les directions de la DGTPE;
- en tenant compte d'un plus large éventail de contrats, par exemple tous les contrats de services professionnels;
- en mettant au point des communiqués et des activités de formation pour permettre d'adopter les pratiques saines définies dans les directives sur la GRF.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le programme de GRF s'étendra à tous les contrats applicables dans les secteurs d'activité de la DGTPE d'ici la fin de 2019. L'extension de la GRF aux autres biens et services se déroulera conformément à la Stratégie d'extension de la GRF des Services de l'approvisionnement et aux évaluations des risques correspondantes.

On a déjà mis au point, pour les Services des routes, des activités de communication et de formation liées à la Politique sur l'administration des contrats (qui tient compte des pratiques exemplaires de la GRF) et à l'heure actuelle, ces activités s'adressent aux gestionnaires de contrats. Cette formation a été mise au point pour donner suite aux recommandations reproduites dans la Vérification du Service des routes de 2017 – Gestion des contrats. Dorénavant, la DGTPE et les Services de l'approvisionnement offriront une formation comparable aux autres secteurs d'activité de la DGTPE.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 3**

Que la DGTPE mette au point un cadre fondé sur le risque (par exemple, la valeur en dollars ou la nature des biens et des services) pour permettre de surveiller constamment les fournisseurs afin de s'assurer qu'ils respectent les lois applicables, ainsi que les règlements et les politiques pertinents de la Ville.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE travaillera de concert avec les Services de l'approvisionnement pour mettre au point un cadre de gestion des risques afin d'assurer l'uniformité de la surveillance de la conformité des fournisseurs aux lois, aux règlements municipaux et aux politiques applicables. Ces services travailleront de concert pour examiner les contrats en vigueur afin de définir et d'établir les critères qui justifieront l'examen périodique de la conformité aux lois, aux règlements municipaux et aux politiques applicables, selon les modalités exposées dans les documents contractuels.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 4**

Que pour les contrats attribués selon le principe du fournisseur unique, la DGTPE adopte un processus selon lequel on procède à l'examen de ces contrats pour savoir s'il faut appliquer certaines exigences relatives à la conformité (en plus des clauses et des conditions des contrats de la Ville).

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE et les Services de l'approvisionnement examineront les contrats actuels attribués par la Direction générale selon le principe du fournisseur unique. En s'inspirant de cet examen, la Direction générale déterminera les critères à appliquer pour savoir s'il peut se révéler nécessaire de prévoir des clauses et des conditions complémentaires dans le cadre des projets de marché portant sur des biens et des services précis.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 5**

Que pour les contrats attribués selon le principe du fournisseur unique, la DGTPE adopte un processus selon lequel on examine ces contrats pour s'assurer que les spécifications et les attentes de la Ville sont suffisamment claires pour permettre de mener des activités efficaces d'inspection du rendement et d'approbation du paiement des factures.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE et les Services de l'approvisionnement passeront en revue les contrats actuels de la Direction générale attribués selon le principe du fournisseur unique. En s'inspirant de cet examen, la Direction générale déterminera si le gestionnaire de contrats doit demander des renseignements plus précis à propos de certains types de biens et de services à l'étape initiale de l'appel d'offres ou de la demande de propositions dans le cadre des marchés projetés en ce qui a trait aux spécifications, aux inspections ou aux paiements (par exemple les paiements par acomptes).

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 6**

Que la DGTPE mette au point un cadre fondé sur le risque (par exemple la valeur en dollars ou la nature des biens et des services) pour permettre de mener des activités d'inspection uniformes avant de régler les factures.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE travaillera de concert avec les Services de l'approvisionnement afin de mettre au point un cadre fondé sur le risque pour assurer l'uniformité de l'inspection avant le paiement des factures. Bien que l'inspection préalable au paiement soit déjà une pratique courante, la direction reconnaît que certains critères fondés sur le risque pourraient réclamer des mesures supplémentaires d'inspection et de documentation avant le paiement des factures.

D'ici là, la DGTPE et les Services de l'approvisionnement ont mis au point une formation sur la gestion des contrats afin de donner suite aux recommandations

reproduites dans la Vérification du Service des routes de 2017 – Gestion des contrats, qui porte sur les pratiques exemplaires, et notamment sur l'inspection des biens et des services avant le paiement. À l'heure actuelle, cette formation est offerte aux gestionnaires de contrats des Services des routes. Dorénavant, la DGTPE et les Services de l'approvisionnement offriront une formation comparable aux autres secteurs d'activité de la DGTPE.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 7**

Que la DGTPE mette au point un cadre fondé sur le risque (soit la valeur en dollars ou la nature des biens et des services) afin d'étayer l'uniformité des exigences lorsqu'il s'agit de consigner la justification des modifications contractuelles.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE travaillera de concert avec les Services de l'approvisionnement afin de mettre au point un cadre fondé sur le risque pour assurer l'uniformité des exigences relatives à la consignation de la justification des modifications contractuelles. Les deux services travailleront de concert pour examiner les contrats en vigueur, afin de définir et d'établir les critères qui donneront lieu à des exigences plus précises d'information et de documentation pour les modifications contractuelles éventuelles.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

## Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gel des conduites d'eau et gestion et entretien des bornes-fontaines

### **Objet**

La mission de vérification qui a porté sur le gel des conduites d'eau et sur la gestion et l'entretien des bornes-fontaines de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement (DGTPE) a consisté à examiner l'efficacité et l'efficacité de la gestion des coûts de la DGTPE par rapport aux conduites d'eau gelées. Cette mission a aussi consisté à examiner les travaux de gestion et d'entretien de la Ville pour assurer la disponibilité et la fonctionnalité des bornes-fontaines, tout en protégeant l'alimentation en eau contre le pillage et la contamination.

La Vérification des Services environnementaux (partie II) – Examen opérationnel, qui s'est ensuite appelée « Vérification de la DGTPE », faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général; ce plan a été approuvé par le Conseil municipal le 14 décembre 2016. Cette mission de vérification des activités de gestion des contrats de la DGTPE, de concert avec la vérification des Services de gestion des contrats, s'est déroulée conformément au Plan de vérification de 2017.

### **Gestion des coûts relatifs aux conduites d'eau gelées**

En raison du temps glacial en hiver à Ottawa, les conduites d'alimentation en eau peuvent être exposées sans interruption à des épisodes de froid intense qui peuvent avoir pour effet de geler les conduites d'alimentation en eau souterraines et d'empêcher la Ville d'approvisionner en eau les résidences et les entreprises. Les incidents de gel peuvent se produire sur des tronçons de la tuyauterie qui font partie du réseau municipal d'eau potable de la Ville, par exemple les conduites d'eau principales municipales, ou sur des conduites d'alimentation du domaine privé, dont le propriétaire foncier est responsable. Pour la Ville et pour les propriétaires fonciers, la prévention du gel des conduites est plus économique que les correctifs à apporter après un incident.

Les travaux de construction (soit le remplacement et la réfection des conduites d'eau principales), dans le cadre desquels les conduites sont remplacées, enfouies plus

profondément dans le sol ou isolées par les Services d'infrastructure (SI) de la Ville, constituent un moyen de prévention des incidents de gel des conduites d'eau principales de la Ville. La coordination des travaux de construction pour prévenir le gel des conduites permet de réduire, dans l'ensemble, les coûts de la Ville. C'est à la DGTPE qu'il revient de communiquer, aux SI, l'information sur le gel des conduites d'eau afin de promouvoir cette coordination.

En outre, dans le cadre de sa responsabilité qui consiste à gérer les coûts liés au gel des conduites d'eau, la DGTPE tient un système de notification en plusieurs phases afin de permettre de prévenir ces incidents. Dans le cadre de ce système, elle communique par courrier avec les propriétaires qui « risquent » d'être victimes d'un gel des conduites d'eau et leur donne de l'information sur la marche à suivre afin de réduire la probabilité de ces incidents. Si le risque de gel existe sur le domaine public, la Ville finance le coût de l'alimentation en eau<sup>1</sup> des propriétaires fonciers. La DGTPE suit tous les incidents de gel pour mettre à jour sa liste des propriétés « à risque » et garde une capacité d'intervention, grâce à laquelle elle peut déployer des techniciens afin d'offrir des services de correction aux résidences et aux entreprises victimes du gel des conduites d'eau.

Parce qu'il est à la fois coûteux de corriger les problèmes causés par les incidents de gel des conduites d'eau sur le domaine municipal et que ces incidents sont désagréables pour les propriétés touchées, il est essentiel que les activités de prévention, de surveillance et de correction de la DGTPE soient à la fois efficaces et efficaces.

### **Gestion et entretien des bornes-fontaines**

L'unité de la Distribution d'eau de la DGTPE est chargée de l'entretien de plus de 22 000 bornes-fontaines. Il est essentiel que ces bornes-fontaines soient accessibles et fonctionnelles pour permettre de s'assurer que le Service des incendies d'Ottawa (SIO) est en mesure d'intervenir dans l'éventualité d'une urgence. Toutes sortes de facteurs ont une incidence sur la fonctionnalité des bornes-fontaines, par exemple la neige, les accidents, le mésusage et le vieillissement des composants, et les activités d'entretien des bornes-fontaines peuvent s'étendre aux inspections et aux contrôles de routine, aux

---

<sup>1</sup> Même si elle s'écoule lentement, l'eau courante est moins apte à geler que l'eau stagnante.

Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gel des conduites d'eau et gestion et entretien des bornes-fontaines

réparations et à d'autres activités d'entretien général (comme la peinture, le dégel et le déneigement). Puisque le SIO compte sur la fonctionnalité et l'accessibilité des bornes-fontaines, il est impératif que les activités d'inspection et d'entretien de ces bornes-fontaines se déroulent dans les délais, selon des normes rigoureuses.

La Ville gère aussi le Programme des bouches de vidange, dans le cadre duquel 35 bornes-fontaines portent la désignation de « bouches de vidange ». Dans le cadre de ce programme, la Ville délivre des permis aux entreprises qui ont besoin d'eau non potable pour des services comme le nettoyage des rues ou le remplissage des piscines. L'utilisation sans autorisation des bouches de vidange peut donner lieu à des amendes. Pour avoir accès à l'eau d'une bouche de vidange, le titulaire du permis doit y connecter son matériel, ce qui risque d'endommager les bornes-fontaines en cas de mésusage et de contaminer l'eau lorsque la citerne du titulaire de permis est en contact avec l'eau puisée dans les bouches de vidange. Il est essentiel que la DGTPE se dote de processus efficaces pour réduire le risque de vol, de mésusage des bornes-fontaines et de contamination de l'eau dans le cadre de ce programme.

## Constatations

### Secteur 1 : Gel des conduites d'eau

Cette mission de vérification a essentiellement consisté à évaluer les points suivants en ce qui a trait à la gestion des coûts liés au gel des conduites d'eau :

- l'incidence du relevé des incidents de gel des conduites d'eau sur le remplacement et la réfection des conduites d'eau principales;
- la ponctualité et l'efficacité des avis adressés aux résidences et aux entreprises à risque;
- l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des activités de prévention, de surveillance et de correction.

Voici les principales constatations se rapportant à chacun de ces points.

#### **1. Incidence du relevé des incidents de gel des conduites d'eau sur le remplacement et la réfection des conduites d'eau principales**

Chaque année, les Services d'infrastructure (SI) procèdent à des travaux de remplacement et de réfection des conduites d'eau principales (par exemple en

enfouissant les conduites plus profondément dans le sol ou en les isolant). Dans la mesure où ils sont planifiés, ces travaux sont déterminés par un plan annuel qui établit les priorités. Ces priorités sont définies d'après un certain nombre de facteurs, dont le plus important est la vétusté de la conduite d'eau principale. Le relevé des incidents de gel des conduites d'eau est un autre facteur qui entre en ligne de compte dans le remplacement et la réfection des conduites si ces travaux permettent de réduire considérablement ou d'éliminer le risque et les coûts des incidents de gel des conduites d'eau. C'est à la DGTPE qu'il appartient de donner l'information sur le gel des conduites d'eau. En outre, on s'attendait à ce que la DGTPE réfléchisse à l'incidence du remplacement des conduites d'eau principales et des correctifs à apporter sur ses propres activités et programmes de prévention du gel des conduites d'eau.

Les vérificateurs ont constaté que la DGTPE adressait, à la Direction de la gestion des actifs (DGA), des listes d'adresses de résidences et d'entreprises jugées « à risque » de gel des conduites d'eau. Bien qu'il n'y ait pas de calendrier bien défini pour la soumission de ces listes, elles sont généralement envoyées une fois par année à la demande de la DGA. Malgré cet échange d'information, les vérificateurs ont aussi constaté que le relevé des incidents de gel des conduites d'eau n'est pas un facteur important dont tient compte la DGA quand il s'agit d'attribuer des priorités aux travaux planifiés de remplacement ou de réfection des conduites d'eau principales. C'est ce que les vérificateurs ont confirmé en passant en revue un échantillon de projets réalisés en 2018, ce qui a permis de constater qu'aucun de ces projets n'avait été jugé prioritaire en raison du relevé correspondant des incidents de gel des conduites d'eau. D'autres sondages vérificationnels ont révélé des exemples de cas dans lesquels des travaux sur des conduites d'eau principales ont été réalisés dans une rue dans laquelle on savait que les conduites d'eau gelaient, alors que la conduite d'eau principale ne se rendait pas aux adresses « à risque ». C'est pourquoi on ne sait pas vraiment si on peut optimiser les ressources financières ou réaliser des économies, ou même s'y attendre, grâce à l'échange d'information sur le gel des conduites d'eau.

Sans établir clairement les attentes liées à la justification et à l'objectif de l'échange de l'information sur le gel des conduites d'eau, il y a un risque d'être privé des occasions de coordonner les activités de construction des conduites d'eau principales, ce qui donne lieu à des coûts supplémentaires et à des manques à gagner en économies.

## **2. Ponctualité et efficacité des avis adressés aux résidences et aux entreprises à risque**

Régler les incidents de gel des conduites d'eau coûte plus cher que prévenir ces incidents en premier lieu. En outre, dans les cas où les incidents se produisent sur des tronçons de la tuyauterie qui font partie du réseau municipal d'eau potable, le coût de l'intervention est supporté directement par la Ville. Bien qu'on ne puisse pas maîtriser des variables comme la profondeur du gel, l'enneigement et la profondeur d'enfouissement des conduites d'eau existantes, une méthode confirmée de prévention des incidents de gel consiste à laisser l'eau s'écouler continuellement et lentement. Il s'agit du principe même du programme *Laisser couler l'eau* de la DGTPE, dans le cadre duquel les propriétaires des résidences et des entreprises « à risque » reçoivent un avis sur leur risque d'incident de gel et l'information sur la marche à suivre pour en réduire la probabilité. Dans cet avis, on demande aux propriétaires des lieux de laisser continuellement l'eau couler afin de réduire la probabilité de gel des conduites. Les adresses jugées « à risque » sont inscrites sur une liste des destinataires des avis, qui est tenue par la DGTPE. Pour l'hiver de 2017-2018, la liste des destinataires des avis comprenait 2 091 adresses. Pour chaque adresse, on indique si le risque de gel est lié aux conduites d'eau publiques ou privées et à partir de quelle profondeur de gel le propriétaire des lieux reçoit un avis par la poste. Dans les cas où le risque de gel intervient sur le domaine municipal, la Ville rembourse au propriétaire les frais d'écoulement libre de l'eau à partir de la date de l'avis jusqu'au 15 avril.

Puisqu'il est possible de réaliser des économies sur les coûts en évitant les interruptions causées par les incidents de gel des conduites, les vérificateurs s'attendaient à ce que la DGTPE soit dotée de processus et de pratiques efficaces pour veiller à adresser rapidement des avis aux propriétaires des résidences et des entreprises « à risque » dans le cadre du programme *Laisser couler l'eau*. On a constaté que la DGTPE avait mis au point des procédures opérationnelles normalisées prévoyant d'adresser des lettres d'avis aux propriétaires inscrits sur une « liste des destinataires d'avis » officielle. Or, l'examen des vérificateurs a révélé que le processus et la justification de la mise à jour de cette liste des destinataires d'avis n'étaient ni clairs ni efficaces. Par exemple, il n'existait aucun mécanisme permettant de s'assurer qu'une adresse correspondant à un relevé d'incident de gel des conduites d'eau était inscrite sur cette liste. Les sondages des vérificateurs ont permis de relever des

exemples d'adresses qui avaient connu des incidents de gel des conduites d'eau au moins quatre fois dans les 10 dernières années, sans pour autant être inscrites sur la liste. Rien ne permettait de savoir que la liste était mise à jour pour tenir compte des résidences et des propriétaires qui n'étaient plus « à risque » en raison de travaux de correction ou de remplacement des conduites d'eau principales menés par les SI.

Dans la mesure où cette liste comprend des propriétés qui ne sont peut-être plus « à risque », elle représente des frais d'eau inutiles pour la Ville comme pour le propriétaire foncier. Par contre, dans la mesure où il manque des propriétés dans cette liste, il y a un risque, puisqu'un incident de gel qui pourrait être évité pourrait donner lieu à des travaux de correction onéreux, pour la Ville ou pour le propriétaire foncier.

### **3. Évaluation de l'efficacité et de l'efficience des activités de prévention, de surveillance et de correction**

Les vérificateurs s'attendaient aussi à ce que la DGTPE démontre qu'elle est en mesure d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ses activités de prévention, de surveillance et de correction des incidents de gel des conduites d'eau. Bien qu'on ait relevé l'existence de l'information sur les coûts liés à ces activités, rien ne permettait de constater que la DGTPE se servait effectivement de cette information pour étayer l'analyse des coûts et prendre des décisions en la matière. Par exemple, rien ne permettait de constater qu'on a analysé l'efficacité du programme *Laisser couler l'eau* et les frais de prévention par rapport aux coûts de correction des problèmes de gel de conduites d'eau. Parce que cette analyse n'est pas faite, il y a un risque que l'investissement consacré à ces activités ne produise pas les résultats voulus, notamment les économies de coûts visées.

## **Secteur 2 : Gestion et entretien des bornes-fontaines de la Ville**

La mission de vérification a essentiellement consisté à évaluer les activités importantes ci-après :

- gestion et entretien des bornes-fontaines;
- gestion du Programme des bouches de vidange.

Le lecteur trouvera ci-après les principales constatations correspondant à chacune de ces activités clés.

## **1. Gestion et entretien des bornes-fontaines**

L'Unité de la distribution d'eau de la DGTPE est chargée de la gestion et de l'entretien de plus de 22 000 bornes-fontaines, auxquelles le Service des incendies d'Ottawa (SIO) peut avoir accès en cas d'urgence. Les coûts de la gestion et de l'entretien des bornes-fontaines sont différents chaque année et varient en fonction de certains facteurs comme l'importance des précipitations de neige. Pour les quatre années comprises entre 2014 et 2017 inclusivement, ces coûts se sont élevés à plus de 11,5 millions de dollars. Compte tenu des répercussions graves que pourraient avoir des bornes-fontaines défectueuses ou inadaptées en cas d'urgence, les vérificateurs s'attendaient à ce que la DGTPE ait adopté des activités formelles de gestion et d'entretien des bornes-fontaines, en s'inspirant des normes appropriées et en respectant les règlements municipaux applicables.

Les vérificateurs ont constaté que la DGTPE a adopté les pratiques de l'American Water Works Association (AWWA) pour l'entretien des bornes-fontaines. Ils ont en outre constaté que la DGTPE a mis au point des procédures opérationnelles normalisées et des rôles et responsabilités formels pour l'inspection et l'entretien des bornes-fontaines. Or, ils ont aussi noté que le remaniement de la DGTPE en 2016 avait eu pour effet de transférer les obligations de compte rendu liées à la gestion et à l'entretien des bornes-fontaines, pour les confier non plus à un même superviseur et à un groupe spécialisé dans les bornes-fontaines, mais plutôt à sept groupes fonctionnels différents, tous dotés de leur propre superviseur et responsables de leur propre secteur géographique (appelé « trajet »). Ce transfert a donné lieu à des risques et à des motifs de préoccupation liés à un manque d'uniformité dans la fréquence des activités d'inspection des bornes-fontaines dans les différents secteurs sur l'ensemble du territoire de la Ville, ainsi qu'à une baisse générale du nombre moyen d'inspections hivernales par rapport à la période précédant 2016. Ce motif de préoccupation cadre avec la vérification de la Direction des services environnementaux menée par le BVG en 2016, qui avait permis de constater que les unités de la Direction n'étaient pas dotées de processus efficaces pour programmer et surveiller les activités afin de s'assurer que les travaux se déroulent rapidement et efficacement.

L'examen de documents faisant état de l'inspection obligatoire des bornes-fontaines a révélé que ces documents n'ont été enregistrés et mis à jour que jusqu'à la fin de 2016; la DGTPE a alors cessé d'utiliser les terminaux mobiles qui servaient à capter et enregistrer ces activités. Bien que les Services d'eau aient fait savoir qu'il est question de faire à nouveau appel à des terminaux mobiles, sans ces terminaux, l'approche actuelle dans la consignation sur papier des travaux d'inspection et d'entretien ne démontre pas que l'on respecte les pratiques de l'AWWA, ce qui crée un scénario de risque potentiel dans lequel la Ville ne peut pas démontrer qu'elle a inspecté certaines bornes-fontaines qui se révèlent par la suite inutilisables ou défectueuses. Cette observation cadre avec la vérification de la Direction des services des routes menée par le BVG en novembre 2017, dans laquelle on a exprimé des préoccupations à propos de l'absence de renseignements et des erreurs liées aux systèmes de rapports imprimés.

Les vérificateurs ont aussi examiné les efforts consacrés par la DGTPE pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'amélioration continue de la gestion et de l'entretien des bornes-fontaines et n'ont guère relevé de documents confirmant que la DGTPE menait ces évaluations même si elle avait accès à l'information pertinente. En fait, ils ont constaté que les activités d'établissement des rapports de gestion et d'analyse comparative étaient moins importantes que dans les années précédentes. Faute de rapports de rendement établis à intervalles réguliers et d'analyses connexes, la direction n'est pas en mesure d'évaluer en toute confiance l'efficacité et l'efficience de la gestion et de l'entretien des bornes-fontaines.

## **2. Gestion du Programme des bouches de vidange**

Dans le cadre du Programme des bouches de vidange, la Ville dresse la liste des bornes-fontaines (35 durant l'été et moins en hiver) qui portent la désignation de bouche de vidange. Elle délivre ensuite des permis aux entreprises qui ont besoin d'eau non potable pour des services comme le nettoyage des rues, la construction de routes ou le remplissage des piscines. Les titulaires de ces permis doivent puiser leur eau uniquement dans les bouches de vidange désignées et doivent déclarer dans les 24 heures à la Ville chaque prélèvement d'eau pour les besoins du suivi et de la facturation. Outre les cas dans lesquels ils ont accès aux bouches de vidange sans les déclarer ou sans y être autorisés, ces bouches peuvent être endommagées si elles sont mal utilisées lorsqu'ils y raccordent leur équipement. De plus, l'eau peut être exposée à des contaminants qui peuvent être présents dans les citernes des titulaires de permis.

Compte tenu de ces risques, les vérificateurs s'attendaient à relever l'existence de pratiques efficaces, étayées par des activités de formation, ainsi que par des rôles, des responsabilités et des obligations de compte rendu communiqués clairement et applicables aux titulaires de permis et au personnel de la DGTPE chargé de surveiller et de suivre l'utilisation des bouches de vidange dans le cadre du programme.

Les vérificateurs ont constaté que la DGTPE a affecté à temps plein un employé à la surveillance des 35 bouches de vidange. Cet employé sillonne le territoire de la Ville pour observer les bouches de vidange et enregistrer les détails de l'utilisation qu'en font les titulaires de permis. En raison du nombre de bouches de vidange, de leur répartition géographique et de la fréquence selon laquelle les citernes sont remplies, il n'est pas possible pour une même personne d'observer tous les utilisateurs des bouches de vidange. Bien que d'autres employés de la DGTPE soient constamment chargés de surveiller les bouches de vidange lorsque leur charge de travail normale le leur permet, les vérificateurs ont constaté que les dossiers montés par ces employés étaient insuffisants pour démontrer l'efficacité de leurs activités de surveillance. En outre, les vérificateurs ont constaté que les activités de surveillance des bouches de vidange ne permettent pas de conclure que les ressources de la Ville sont utilisées avec efficacité. Par exemple, les sondages des vérificateurs ont révélé qu'on avait consacré 2 760,05 heures de surveillance à une même bouche de vidange en 2016 et en 2017, par rapport à un total de 9 724,75 heures pour l'ensemble des 35 bouches de vidange.

S'agissant de la formation, les vérificateurs ont constaté que les titulaires de permis reçoivent un dossier d'information sur le fonctionnement des bornes-fontaines et sur les exigences du programme, sans qu'on leur donne de formation, ce qui augmente la probabilité que les titulaires de permis puissent endommager sans le savoir des bornes-fontaines ou exposer l'eau à des contaminants. On a aussi relevé un motif de préoccupation en ce qui concerne le caractère complet des traces documentaires nécessaires pour justifier la facturation lorsque les titulaires de permis laissent un message vocal dans lequel il peut manquer des renseignements essentiels comme le nom de l'entreprise et l'utilisation déclarée des bouches de vidange, au lieu de déposer un formulaire imprimé.

Enfin, les vérificateurs ont relevé un motif de préoccupation important relativement à une réaction officielle à une demande de renseignements déposée en 2014 sur la Ligne directe de fraude et d'abus. En répondant à cette demande de renseignements, on

s'était engagé à ce que les Services d'eau « ... mettent au point une analyse de rentabilité pour passer en revue différentes pratiques technologiques et opérationnelles destinées à pérenniser les recettes d'eau et à réduire le pillage de l'eau sans exposer la Ville à des risques et à des responsabilités inconsiderés ». <sup>2</sup> Cette analyse de rentabilité devait être présentée en 2017 au Comité de l'environnement et de la protection climatique et au Conseil municipal; elle a toutefois été reportée et elle n'a pas été mise à jour depuis mars 2017. Cette analyse de rentabilité devait donner un aperçu des options à long terme du Programme des bouches de vidange (par exemple le maintien du système actuel ou l'installation de postes de remplissage en vrac des citernes d'eau à un ou plusieurs endroits clés) et fera état de l'option qui est la plus économique et la plus efficace pour maîtriser les risques et qui offre aux clients le meilleur niveau de service. C'est pourquoi les retards dans le dépôt de l'analyse de rentabilité pourraient décaler des décisions stratégiques importantes qui ont une incidence sur le Programme des bouches de vidange.

## Conclusion

Dans l'ensemble, les vérificateurs ont constaté que la DGTPE avait mis au point certaines pratiques et procédures formelles et informelles, destinées à permettre de gérer les coûts liés au gel des conduites d'eau, ainsi que la disponibilité permanente et la fonctionnalité des bornes-fontaines.

Pour ce qui est du gel des conduites d'eau, nous avons pris connaissance des efforts consacrés à échanger l'information pertinente (soit la liste des adresses des résidences et des entreprises jugées « à risque » de gel des conduites d'eau) avec les Services d'infrastructure (SI) pour qu'ils puissent établir leurs plans de remplacement et de réparation des conduites d'eau principales. Or, les vérificateurs ont aussi relevé des motifs de préoccupation en ce qui a trait à l'intégrité de cette information et à l'utilité de la partager avec les SI. Les vérificateurs ont aussi constaté que la direction n'avait pas procédé à l'analyse nécessaire pour donner une vue d'ensemble de l'efficacité ou de l'efficience des efforts consacrés à la gestion des coûts du gel des conduites d'eau.

Pour ce qui est de la gestion et de l'entretien des bornes-fontaines de la Ville, nous avons constaté que cette dernière avait institué un programme efficace d'entretien des

---

<sup>2</sup> Services d'eau – Examen du Programme des bouches de vidange, projet, version 2.1, mars 2017.

bornes-fontaines, qui faisait état des normes et des exigences à respecter. Or, ces dernières années, la fréquence des activités d'entretien des bornes-fontaines a considérablement varié dans les différents secteurs du territoire de la Ville. En outre, on a relevé des lacunes dans les dossiers d'entretien des bornes-fontaines, et la direction ne mène pas l'analyse et n'établit pas les rapports nécessaires pour permettre de recenser et de maîtriser les problèmes ou les tendances (par exemple les écarts énormes dans la fréquence de l'entretien des bornes-fontaines sur l'ensemble du territoire de la Ville, ce qui pourrait accroître le risque que des bornes-fontaines ne fonctionnent pas ou soient inaccessibles).

Enfin, pour ce qui est du Programme des bouches de vidange, les vérificateurs ont constaté que la DGTPE avait exercé une certaine surveillance pour maîtriser les risques liés à l'utilisation non autorisée ou non déclarée de l'eau, au mésusage des bornes-fontaines et à la contamination du réseau d'adduction. Or, nous avons aussi relevé des motifs de préoccupation à propos de la formation offerte aux titulaires de permis et de l'adéquation des documents étayant la surveillance des bouches de vidange. Nous avons aussi relevé des motifs de préoccupation potentiellement graves en ce qui concerne la mesure dans laquelle les activités de surveillance faisaient état de l'utilisation économique des ressources de la Ville. Enfin, nous avons noté qu'on ne s'était pas acquitté d'un engagement à mettre au point une analyse de rentabilité pour le Conseil municipal en ce qui concerne l'orientation à long terme du Programme des bouches de vidange, ce qui a entraîné le décalage de décisions importantes sur l'avenir de ce programme.

## **Économies potentielles**

Cette mission de vérification a permis de relever un certain nombre d'occasions de réaliser des économies. Il s'agit notamment des gains d'efficacité que l'on pourrait dégager en améliorant l'exactitude des adresses des résidences et des entreprises « à risque » reproduites dans la liste des destinataires des avis de gel de conduites d'eau et des améliorations à apporter aux moyens dont dispose la DGTPE pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des activités de prévention, de surveillance et de correction des problèmes de gel des conduites d'eau. Cette mission a aussi permis de constater que la DGTPE devait procéder à l'examen du Programme des bouches de vidange, qui vise à définir l'orientation stratégique permettant d'optimiser la rentabilité de ce programme.

Vérification de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement – Gel des conduites d'eau et gestion et entretien des bornes-fontaines

Bien que l'on puisse s'attendre à ce que ces améliorations apportent des économies de coûts au fil des années, cette mission de vérification n'a pas permis de quantifier ces économies, faute d'information.

## **Recommandations et réponses**

### **Recommandation n° 1**

Que les Services d'eau collaborent avec la Direction de la gestion des actifs dans la mise au point de l'information sur le gel des conduites d'eau afin de faire connaître les exigences et les attentes.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE et la Direction de la gestion des actifs travailleront de concert pour fortifier le processus actuel d'échange de l'information entre les deux secteurs d'activité, surtout en ce qui a trait aux travaux de remplacement et de réfection des infrastructures qui pourraient se révéler nécessaires avant les problèmes de gel des conduites sur le domaine public. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le troisième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 2**

Que la DGTPE officialise les processus de mise à jour (ajout ou suppression) de la liste d'avis d'après l'information pertinente (relevés des incidents de gel, activités et information pour la première intervention et activités de la DGA, entre autres).

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE tâchera de revoir et d'officialiser le processus existant pour mettre à jour la liste d'avis en cas de gel des conduites. Cet examen portera également sur les occasions de retrancher des propriétés dans cette liste dans les cas où il y a déjà eu des travaux de remplacement et de réfection des conduites d'eau principales sur les propriétés pour lesquelles il existe un relevé des incidents de gel sur le domaine public. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le troisième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 3**

Que la DGTPE élabore et mette en œuvre une stratégie et des outils pour recenser, suivre et évaluer l'efficacité et l'efficience des efforts qu'elle consacre à prévenir, surveiller et corriger les problèmes de gel des conduites d'eau.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGTPE procédera à un examen et apportera des améliorations (dans les cas où elles sont viables) aux outils et aux processus existants afin de surveiller l'efficacité et l'efficience de ses activités d'intervention en cas de gel des conduites d'eau. La DGTPE se penchera aussi sur la possibilité d'apporter une modification au *Règlement sur l'eau* afin de permettre à la Ville de compter des frais aux propriétaires qui ne respectent pas l'avis de laisser couler l'eau dans les cas où il faut procéder à des travaux de correction. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 4**

Que la DGTPE établisse, suive et applique les normes minimums pour l'entretien hivernal des bornes-fontaines et pour l'établissement et l'enregistrement des documents.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui est mise en œuvre à l'heure actuelle.

Le personnel de la DGTPE est en train d'examiner et de réviser les normes existantes sur l'entretien hivernal des bornes-fontaines.

La DGTPE est aussi en train de travailler à son projet de mobilité pour tous les secteurs de service. D'ici à ce qu'une solution mobile soit mise au point et déployée pour les Services d'eau, le secteur de service travaillera en collaboration avec le personnel de la saisie des données afin d'établir les normes voulues pour l'établissement et la saisie des données, à partir des ressources disponibles. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le troisième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 5**

Que la DGTPE prenne des mesures pour accélérer la mise en œuvre d'une solution mobile pour pouvoir assurer et consigner efficacement la gestion et l'entretien des bornes-fontaines.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui est mise en œuvre à l'heure actuelle.

Le projet de mobilité de la DGTPE a permis de déployer des tablettes Samsung en novembre 2018 pour l'Unité linéaire de la collecte des eaux usées. Ces tablettes font appel à une application mobile pour faciliter les activités de planification et d'ordonnancement des travaux. Ces tablettes donnent accès aux données et à l'information en temps réel sur nos actifs de collecte des eaux usées. Le groupe a aussi modifié ses processus opérationnels afin de remplacer la solution de gestion des travaux à partir de documents imprimés par une solution mobile automatisée, ce qui permet au personnel de recevoir et de gérer électroniquement les travaux. Lorsque l'équipe du projet de mobilité aura fini de collaborer avec l'Unité linéaire, le projet sera étendu à l'Unité des bornes-fontaines de la Distribution de l'eau à partir d'avril 2019; on vise à mettre en ligne le projet en novembre 2019. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 6**

Que la DGTPE procède à l'analyse (des tendances et des IRC, entre autres) se rapportant à l'entretien des bornes-fontaines.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les Services d'eau passeront en revue leurs indicateurs de rendements clés (IRC) pour l'entretien des bornes-fontaines, en mettant l'accent sur l'amélioration continue interne. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 7**

Que la DGTPE mette en œuvre un programme de formation pour les titulaires de permis et corrige les lacunes dans la surveillance du Programme des bouches de vidange, dont la consignation obligatoire des activités et des résultats de la surveillance.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les Services d'eau sont en train d'apporter des modifications au Programme des bouches de vidange, ce qui devrait être fait d'ici le quatrième trimestre de 2019. Lorsque ces modifications auront été finalisées, on mettra au point les documents de formation, que l'on présentera aux titulaires de permis. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2020.

### **Recommandation n° 8**

Que la DGTPE prenne des mesures pour mener l'examen du Programme des bouches de vidange et pour soumettre le rapport qui en découle au Comité et au Conseil.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui est mise en œuvre à l'heure actuelle.

La DGTPE est en train de finaliser l'analyse de rentabilité du Programme des bouches de vidange, ce qui devrait être fait d'ici le deuxième trimestre de 2019. Lorsque ce travail sera terminé, il pourrait se révéler nécessaire de mener une consultation externe auprès des promoteurs de l'industrie et du Service des incendies d'Ottawa. C'est pourquoi on s'attend à ce qu'un rapport faisant état des modifications qu'on propose d'apporter à ce programme soit soumis au Comité et au Conseil d'ici le quatrième trimestre de 2019.

## Vérification du Registre du logement social

### Objet

La vérification du Registre du logement social (RLS) a consisté à examiner l'intégrité, la sécurité et la disponibilité de la Liste d'attente centralisée (LAC) des ménages d'Ottawa admissibles au logement social en vertu de la *Loi de 2011 sur les services de logement*. Cette mission de vérification faisait partie du Plan de travail de vérification de 2017 du Bureau du vérificateur général (BVG); ce plan a été approuvé par le Conseil municipal en décembre 2016. Cette mission, qui se déroulait en 2017 quand on a décidé de la suspendre en raison de l'inondation de l'édifice qui abrite les bureaux du Registre, a été relancée en 2018.

### Justification

Depuis 2001, les municipalités de l'Ontario sont responsables du logement social. En particulier, la *Loi de 2011 sur les services de logement* (LSL) oblige la Ville d'Ottawa à créer, administrer et financer le logement social à Ottawa. Cette responsabilité consiste notamment à s'assurer qu'au moins 16 502 logements locatifs subventionnés sont offerts aux ménages à moyen et à faible revenu admissibles.

La Ville a confié en sous-traitance au Registre du logement social à Ottawa (« le Registre » ou le « RLS »), organisme local à but non lucratif, le soin de gérer et de tenir la Liste d'attente centralisée (LAC) des ménages admissibles. Le Registre reçoit chaque année des milliers de demandes déposées par des ménages. Il évalue chaque demande pour s'assurer qu'elle répond aux conditions d'admission et, si le ménage demandeur est admissible, il lui attribue une cote de priorité en tenant compte de différents facteurs, pour ensuite l'inscrire dans la LAC. Finalement, les fournisseurs de logements sociaux offrent aux ménages admissibles, d'après leur cote de priorité, les logements disponibles de la taille voulue.

Il est essentiel, pour assurer des conditions d'accès justes et équitables au logement social, de veiller en permanence à la disponibilité et à l'intégrité de la LAC et d'appliquer uniformément les règles liées aux conditions d'admission et à l'attribution des cotes de priorité. En outre, il est absolument essentiel d'assurer la sécurité et de protéger la vie privée des demandeurs, en raison des renseignements très personnels et confidentiels recueillis dans les demandes.

## Constatations

Cette mission de vérification a essentiellement porté sur les points suivants en ce qui a trait à l'intégrité, à la sécurité et à la disponibilité de la Liste d'attente centralisée (LAC) :

- la protection de l'information sur les demandeurs et la continuité des services;
- l'efficacité et l'efficacité des opérations du RLS;
- la conformité aux lois, aux règlements et aux autres exigences applicables;
- la tenue de la LAC.

Le lecteur pourra prendre connaissance, ci-après, des principales constatations correspondant à chacun de ces points.

### **Protection de l'information sur les demandeurs et continuité des services**

Le RLS reçoit régulièrement des renseignements personnels (par exemple, les revenus, les billets de médecin et les casiers judiciaires) déposés à l'appui des demandes des ménages. C'est pourquoi les vérificateurs ont examiné les contrôles exercés pour s'assurer que l'information sur les demandeurs, qu'elle soit déposée sur support électronique ou sur support imprimé, est sécurisée et protégée. Les vérificateurs ont également examiné les plans et les mesures de protection adoptés pour assurer la continuité des services en cas d'interruption.

Dans le cadre de cette mission de vérification, les entrevues, les observations et l'examen des documents ont permis de constater que le niveau de sensibilisation à la sécurité est approprié parmi le personnel du RLS et qu'il existe des procédures formelles en ce qui concerne le traitement et la protection des renseignements personnels et confidentiels.

L'information électronique est archivée sur le serveur de la LAC, qui est sécurisé dans une salle fermant à clé, et l'accès aux fichiers électroniques est contrôlé par le coordonnateur central. En 2018, des mises à niveau ont été apportées au serveur de la LAC pour s'assurer qu'il répond aux normes de sécurité de la Ville. Pour ce qui est des copies de secours, la Société de logement communautaire d'Ottawa (SLCO) archive chaque semaine (dans le cadre d'une entente de services avec le RLS) les copies de secours électroniques de la LAC. Chaque semaine, le coordonnateur des systèmes du RLS apporte lui-même ces copies de secours, qui ne sont pas cryptées, dans les locaux de la SLCO. Ces pratiques de protection des copies de secours ne sont pas suffisamment rigoureuses et comportent un certain nombre de risques.

Les exemplaires imprimés des dossiers des demandeurs sont conservés dans une salle de classement central du RLS, qui est verrouillée tous les soirs. En outre, l'accès aux bureaux du RLS est sécurisé grâce à des portes fermant à clé et à un système de sécurité qui est armé hors des heures normales. Bien qu'on n'ait pas relevé de problèmes majeurs, la salle de classement du RLS n'a effectivement pas de système de suivi (par exemple, un relevé à signer en entrant et en sortant). Un système de suivi permettrait de réduire le risque de perdre des fichiers.

Le RLS a aussi adopté un plan pour assurer la continuité des opérations dans l'éventualité d'une interruption des services. Or, ce plan n'a pas été mis à jour et ne comprend pas suffisamment de détails sur la marche à suivre pour assurer la continuité des services. La nouvelle entente proposée pour les services du Registre et à conclure entre le Ville et le RLS devrait comprendre des dispositions permettant de mettre au point un plan de continuité des opérations pour étayer le plan d'urgence et d'intervention en cas de pandémie.

### **Efficienc e et efficacité des opérations du RLS**

Les vérificateurs s'attendaient à ce que la Ville soit dotée des outils et des pratiques voulus pour assurer l'encadrement de l'efficienc e et de l'efficacité des opérations du Registre.

Les vérificateurs ont relevé des pièces confirmant les communications fréquentes, les rapports périodiques et d'autres échanges entre la Ville et le Registre. Ils ont également constaté que la Ville a pris des mesures pour améliorer son entente de services avec le Registre afin de mieux étayer les rapports et d'améliorer la continuité des opérations en cas d'interruption. Or, ils ont aussi constaté que les rapports déposés par le Registre n'étaient pas utilisés efficacement par la Ville pour exercer un encadrement ou pour dépister les tendances ou les risques. En outre, ils ont constaté que la Ville n'a pas mis en place de mécanismes ou de processus formels pour s'assurer que le RLS respecte l'entente de services du Registre. L'absence de contrôles ou leurs lacunes dans ce secteur augmentent le risque que la Ville ne soit pas au courant des problèmes de conformité ou d'efficienc e ni des autres problèmes liés aux opérations du Registre.

Au moment d'écrire ces lignes, on mène une initiative destinée à adopter la nouvelle technologie pour héberger la LAC. Bien que l'on s'attende à ce que ce nouveau système, qui sera hébergé et administré par la Ville, permette de réaliser un certain nombre de gains d'efficienc e, certains motifs de préoccupation potentiels ont été relevés. Ces motifs de préoccupation ont trait au risque d'interruption des opérations,

aux besoins en matériel et aux activités nécessaires de formation et de contrôle des connaissances. On s'attend à ce que la Ville travaille en étroite collaboration avec le Registre et les fournisseurs de logements afin de s'assurer que les plans de mise en œuvre répondent à ces préoccupations.

### **Conformité aux lois, aux règlements et aux autres exigences applicables**

Le BVG s'attendait à constater qu'il existe des politiques, des procédures et des pratiques pour s'assurer que la Ville et le RLS assurent la conformité avec la LSL, les règlements applicables et les directives de la Ville.

Le BVG s'attendait essentiellement à ce qu'il existe une version à jour et en vigueur du *Manuel des politiques et procédures du gestionnaire de services*, qui fasse état des obligations de la Ville en vertu de la LSL et de l'entente de services du Registre et qui donne les grandes lignes des obligations du Registre à l'endroit de la Ville. Or, ces deux documents ne sont pas à jour. Bien que pendant le déroulement de cette mission de vérification, on était en train de mettre à jour l'entente de services du Registre, il y a un risque que les rôles et les responsabilités définis dans le *Manuel des politiques et procédures du gestionnaire de services* ne cadrent plus avec les exigences du gouvernement provincial.

### **Tenue de la Liste d'attente centralisée**

Nous nous attendions à constater que les opérations du RLS permettent de s'assurer que l'information sur les demandeurs est évaluée, gérée et consignée en bonne et due forme et à ce qu'il y ait des mécanismes en place pour assurer l'intégrité permanente de la LAC.

Nous avons constaté que le personnel du RLS appliquait les procédures du Manuel des politiques et des procédures du RLS. L'analyse détaillée d'un échantillon de dossiers a révélé que :

- la norme de service du Registre pour la saisie de l'information sur les demandeurs admissibles dans le délai de 10 jours était respectée;
- les documents à fournir obligatoirement par les demandeurs étaient recueillis et classés;
- les documents versés dans les dossiers comprenaient des justifications dans l'éventualité où l'on refuse d'attribuer la cote de priorité;
- les dossiers sont constamment mis à jour pour s'assurer que l'information est la plus récente possible.

Bien qu'on ait constaté que le Manuel des politiques et des procédures du RLS respectait parfaitement les priorités du gouvernement provincial (soit la Politique relative aux ménages prioritaires), on a relevé une lacune dans la réévaluation de l'admissibilité des demandeurs auxquels on a attribué la cote de priorité locale (PL). Notre entrevue nous a permis de constater qu'on s'en remettait à l'expérience des employés pour mettre à jour ces dossiers. L'absence de procédures consignées crée un risque, puisque certains de ces demandeurs pourraient ne plus avoir droit à la cote de PL.

Enfin, bien que le RLS n'ait pas mis en place de « programme » en bonne et due forme pour assurer l'intégrité de l'information de la LAC, les vérificateurs ont constaté qu'un certain nombre de processus et de pratiques permettant de contrôler efficacement la qualité a été mis en place au Registre. Ces processus et pratiques prévoient :

- la validation annuelle (au minimum) et la mise à jour des dossiers des demandeurs;
- des rapports trimestriels et annuels à l'intention des Services du logement;
- un processus d'examen en bonne et due forme, dans le cadre duquel les demandeurs peuvent contester et faire valider les décisions se rapportant à leur dossier.

## Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons relevé l'existence de contrôles efficaces pour assurer l'intégrité, la sécurité et la disponibilité de la Liste d'attente centralisée (LAC). Ces contrôles sont étayés par des procédures, des normes, des mesures de protection matérielles et technologiques, des activités de formation et de contrôle de la qualité, une surveillance et d'autres mécanismes formels. En particulier, nos sondages sur les documents électroniques de la LAC nous ont permis de constater qu'ils étaient étayés par les pièces justificatives voulues.

Toutefois, les vérificateurs ont aussi relevé certains secteurs dans lesquels la Ville et le Registre doivent apporter des améliorations. Il s'agit notamment de mettre à jour les ententes de services et les procédures, de mettre en œuvre les procédures plus rigoureuses pour les copies de secours électroniques, d'améliorer les pratiques de gestion des dossiers imprimés et d'exercer une surveillance attentive du Registre pour permettre à la Ville de s'assurer qu'il est conforme aux exigences., La Ville et le Registre, qui ont déjà commencé à corriger les problèmes dans certains de ces

secteurs, devront se pencher plus attentivement sur les problèmes dans d'autres secteurs.

## Économies potentielles

Cette mission de vérification a permis de recenser des occasions de réaliser éventuellement des économies. Il s'agit entre autres des gains d'efficience qui pourraient être réalisés en adoptant le nouveau système de la LAC et en apportant des améliorations aux pratiques de surveillance de la Ville, ce qui pourrait permettre de recenser d'autres occasions d'efficience. Si on peut s'attendre à ce que ces améliorations apportent des économies de coûts à la longue, les vérificateurs n'ont pas quantifié ces économies, puisqu'ils ne disposaient pas de toute l'information nécessaire.

## Recommandations et réponses

### Recommandation n° 1

Il est recommandé que le Registre examine et mette en œuvre, avec le concours de la Ville, un processus différent pour la sauvegarde et la protection de l'information électronique dans la LAC.

### Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville a mené la mise au point d'un nouveau système Web de TI crypté et consacré à la LAC, qui se situe aux dernières étapes du développement et des essais. Ce système devrait être mis en œuvre au quatrième trimestre de 2019. Il remplacera l'actuel système Lotus Notes qu'utilise le RLS. Ce nouveau système de TI est doté des protocoles les plus rigoureux qui existent au Canada pour l'archivage des données et la sécurité de la TI.

Tant que ce nouveau système Web ne sera pas parfaitement fonctionnel, le personnel de la Ville continuera de travailler en collaboration avec le Registre pour mettre au point des processus de protection et de sauvegarde de l'information électronique actuellement archivée dans la base de données existante Lotus Notes de la LAC. Jusqu'à maintenant, ce travail a consisté à mettre au point un protocole rigoureux de sauvegarde et de transfert de données, ainsi qu'à mettre en œuvre un fichier de données de sécurité verrouillé pour le transfert des données de sauvegarde à destination de l'autre site d'archivage.

### **Recommandation n° 2**

Il est recommandé que le Registre mette en œuvre un système ou un registre de suivi dans la salle de classement des dossiers pour s'assurer que les dossiers sont comptabilisés et justifiés en bonne et due forme.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

Le Registre s'est doté d'un système rigoureux de suivi des dossiers dans la salle de classement centrale. Il s'agit notamment d'un registre qu'il faut signer pour prendre et rapporter des dossiers et qui se trouve à un endroit désigné dans la salle de classement, ainsi que d'une procédure hebdomadaire de numérisation et d'archivage électronique du relevé. Les employés doivent signer le relevé pour extraire un dossier de la salle de classement, puis le signer de nouveau lorsqu'ils ramènent le dossier.

### **Recommandation n° 3**

Il est recommandé que la Ville fasse état, dans la nouvelle entente de services du Registre, de mécanismes permettant de mieux assurer la continuité des opérations du Registre en cas d'interruption et de réunir l'information qui permettra de mieux étayer la surveillance et l'encadrement exercés par la Ville.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville continue de travailler en collaboration avec le Registre pour finaliser l'entente de services à jour afin de répondre aux exigences de l'administration municipale. Ce travail sera achevé au troisième trimestre de 2019. L'entente de services à jour définit et décrit clairement le protocole à respecter en cas d'interruption et donne le droit d'obliger le Registre à assurer les services à partir d'un établissement adéquat appartenant à la Ville jusqu'à ce que les bureaux du Registre soient de nouveau à même de servir les clients.

L'entente de services oblige aussi à dresser une liste complète et rehaussée de rapports afin de permettre de mieux exercer la surveillance et l'encadrement. Le nouveau système Web permettra à la Ville d'avoir directement accès à l'information et constituera une plateforme technologique pour permettre d'établir des rapports pluridimensionnels rigoureux.

#### **Recommandation n° 4**

Il est recommandé que la Ville officialise les processus permettant d'évaluer dans quelle mesure le Registre est conforme à l'entente de services du Registre.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville a institué un certain nombre de processus pour surveiller la conformité de l'entente de services. Le personnel de la Ville se met régulièrement et directement en rapport avec le Registre pour évaluer la conformité. Il s'agit notamment de procéder à des visites formelles et informelles des lieux, à établir des rapports opérationnels à intervalles réguliers et chaque année, à communiquer au quotidien (de vive voix et par écrit) les directives et lignes directrices des gestionnaires de services et à prendre connaissance des états financiers vérifiés.

Le personnel de la Ville mettra en œuvre, d'ici le troisième trimestre de 2019, un processus d'examen opérationnel formel annuel afin d'évaluer le Registre pour s'assurer qu'il est conforme à l'entente de services.

#### **Recommandation n° 5**

Il est recommandé que la Ville mette à jour le *Manuel des politiques et procédures du gestionnaire de services* et s'assure que les rôles et les responsabilités qui y sont définis cadrent avec les exigences du gouvernement provincial et avec celles de la nouvelle entente de services du Registre.

#### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville s'attend à ce que le gouvernement provincial revoie la loi provinciale pertinente en 2019. Lorsque cette loi aura été révisée, le personnel de la Ville travaillera en collaboration avec le Registre pour mettre à jour, d'ici le quatrième trimestre de 2019, le Manuel des politiques et procédures du gestionnaire de services afin de tenir compte des rôles et des responsabilités prévus dans la loi provinciale et dans la nouvelle entente de services.

### **Recommandation n° 6**

Il est recommandé que le Registre consigne rigoureusement les procédures d'examen et de mise à jour des dossiers auxquels on a attribué la cote de priorité locale afin de s'assurer que les demandeurs continuent d'être admissibles au logement du fait de leur priorité locale.

### **Réponse de la direction :**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Registre prévoit des protocoles et fait appel à un certain nombre de documents officiels pour passer en revue les conditions d'admission afin d'établir le statut prioritaire local, de mettre à jour ce statut et de s'assurer que l'on continue de répondre aux conditions d'admission correspondantes. Il s'agit notamment des documents portant sur la vérification des demandes et des pièces justificatives pour chaque priorité locale, de l'aide-mémoire des spécialistes de la vérification (membres du personnel) et des formulaires d'autorisation par signature confirmant le statut des conditions d'admission, ainsi que des processus permettant d'assurer la vérification continue des conditions d'admission à l'occasion de l'examen annuel des ménages.

Le personnel de la Ville travaillera en collaboration avec le Registre pour consigner officiellement ces processus dans une procédure à intégrer dans son Manuel des politiques et procédures du gestionnaire de services d'ici le deuxième trimestre de 2019.

## Vérification de l'unité Mécanique des bâtiments et Gestion de l'énergie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

### Objectif

Cette mission de vérification a consisté à examiner les principaux systèmes et processus et les principales pratiques de gestion de Mécanique des bâtiments et Gestion de l'énergie (MBGE) afin de s'assurer que cette unité collabore efficacement à la réalisation des objectifs définis de la Ville dans le rendement énergétique et les opérations.

La Vérification de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal le 14 décembre 2016.

### Justification

L'unité de la MBGE, qui fait partie de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations, a pour mandat d'« optimiser dès aujourd'hui l'énergie de demain » et a pour objectif primordial d'harmoniser la demande en énergie de la Ville et les possibilités offertes afin de miser sur les mesures de conservation.

L'unité de la MBGE aide la Ville à s'acquitter de son obligation de respecter la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* du gouvernement de l'Ontario, qui oblige les municipalités à adopter au moins une fois tous les cinq ans un plan de conservation de l'énergie et de gestion de la demande afin de donner de l'information sur les moyens qu'elles prennent pour économiser l'énergie. En 2015, la Ville a mis au point son premier Plan de conservation de l'énergie et de gestion de la demande, qui fait état de la stratégie adoptée pour économiser l'électricité, le gaz naturel, le mazout, le propane et l'eau pour la période de cinq ans comprise entre 2015 et 2019.

De concert avec le Plan de conservation de l'énergie et de gestion de la demande, la Ville a adopté la Stratégie de gestion et d'investissement énergétique 2015-2019, dont l'objectif est de gérer la demande croissante d'énergie de la Ville en mettant en œuvre des mesures de réduction pour compenser l'accroissement de cette demande et

augmenter les économies. L'unité de la MBGE est chargée de mettre en œuvre cette stratégie approuvée par le Conseil municipal à raison d'un financement annuel des immobilisations de un million de dollars; cet investissement est destiné à mettre en œuvre des travaux de réaménagement pour réduire la consommation de l'énergie, ce qui permettra d'amortir cet investissement sur 5,5 ans et de dégager un rendement correspondant.

Compte tenu des grands objectifs de l'unité de la MBGE, cette mission de vérification visait à donner au Conseil municipal l'assurance de l'à-propos des pratiques de gestion de cette unité dans l'orientation des services qu'elle offre pour atteindre ces objectifs.

## Constatations

Cette mission de vérification a porté sur les processus, les pratiques et les contrôles de gestion dans trois secteurs cruciaux, sélectionnés en fonction des risques :

- le mandat et l'orientation stratégique;
- la planification et la gestion des initiatives d'économie de l'énergie;
- la surveillance et le compte rendu des résultats des initiatives d'économie de l'énergie.

Voici les principales constatations se rapportant à chacun de ces secteurs d'activité.

- 1. L'unité de la MBGE n'a pas une vue d'ensemble de l'envergure ou de la priorité des occasions envisageables d'économie de l'énergie par rapport aux quelque 900 installations de la Ville et à plus de 60 millions de dollars de dépenses annuelles dans les services publics.**

Les attentes et les directives dans le cadre du mandat actuel du Conseil municipal pour l'unité de la MBGE sont définies dans la Stratégie de gestion et d'investissement énergétique 2015 de la Ville; on s'attend notamment à ce que l'unité de la MBGE recense, élabore et mette en œuvre les possibilités d'économie de l'énergie pour la Ville d'Ottawa. Cette stratégie, fondée sur un investissement de un million de dollars par an dans les immobilisations pour les projets d'économie de l'énergie, résume en outre les secteurs prioritaires prévus de l'unité de la MBGE, les investissements annuels par secteur et les avantages escomptés dans chaque secteur (par exemple, les travaux de modernisation de l'éclairage).

Cette mission de vérification a permis de constater que les projets de l'unité de la MBGE sont sélectionnés indépendamment des principes directeurs reproduits dans la Stratégie d'investissement de 2015. En outre, les vérificateurs ont constaté que l'unité de la MBGE n'a pas d'approche stratégique pour définir les possibilités d'économie d'énergie dans l'ensemble des installations de la Ville et pour y attribuer des priorités. Puisque l'orientation adoptée dans la sélection des projets de l'unité de la MBGE est déterminée par le budget annuel d'immobilisations de un million de dollars et par le délai d'amortissement prévu de 5,5 ans, l'unité de la MBGE n'a pas une vue d'ensemble des projets d'économie de l'énergie envisageables au-delà de l'exercice en cours.

Puisqu'il n'y a pas d'approche systématique pour recenser les possibilités d'économie de l'énergie et pour y attribuer des priorités sur l'ensemble du territoire de la Ville, la direction de la DGLCI n'est pas en mesure de démontrer que les fonds de l'unité de la MBGE sont investis dans les secteurs absolument prioritaires ou les plus avantageux pour l'économie de l'énergie de la Ville, par exemple par rapport aux dépenses de 60 millions de dollars consacrées par la Ville aux services publics.

## **2. Les rôles et les exigences de l'encadrement des opérations de l'unité de la MBGE n'ont pas été parfaitement mis en œuvre.**

La surveillance des opérations de l'unité de la MBGE est assurée par un dirigeant de l'unité de la MBGE, qui relève du directeur, Services d'exploitation des installations (SEI), qui travaille lui-même sous les ordres du directeur général de la DGLCI.

Ce dirigeant de l'unité de la MBGE encadre l'élaboration du plan annuel des projets d'économie de l'énergie proposés et est responsable de la surveillance et de l'encadrement des opérations journalières de l'unité de la MBGE et de la réalisation des projets planifiés.

En s'inspirant de l'analyse de l'évolution des projets planifiés et réalisés de l'unité de la MBGE pour la période de 2015 à 2017, ainsi que pour 2018 (projets planifiés seulement), les vérificateurs ont constaté :

- que bien que la Stratégie de gestion et d'investissement énergétique de 2015 prévoit que l'unité de la MBGE doit préparer des analyses de rentabilité pour les investissements proposés (un million de dollars de dépenses en immobilisations par an) et que ces analyses de rentabilité doivent être soumises à l'étude du Conseil municipal, aucune pièce justificative ne confirme que l'unité de la MBGE

respecte cette disposition, puisqu'elle n'a soumis aucun rapport au Conseil municipal à cet égard;

- qu'il y a une différence énorme entre les projets de l'unité de la MBGE planifiés pour un exercice financier en particulier et ceux qui ont été réalisés pour cet exercice. La décision portant sur les projets intégrés dans le plan annuel ou sur la substitution de projets dans le plan annuel pendant l'exercice financier appartient au dirigeant de l'unité de la MBGE. Le rôle des employés qui exercent un encadrement, dont le directeur des SEI et le directeur général de la DGLCI, n'est pas clair par rapport à l'approbation ou à la modification du plan annuel.

### **3. L'unité de la MBGE fait appel à une approche ponctuelle et informelle dans la sélection des projets d'économie de l'énergie.**

Les vérificateurs ont constaté que le processus de planification des initiatives d'économie de l'énergie est ponctuel et informel et ne repose pas sur des principes plus vastes ou systématiques dans l'évaluation ou l'attribution des priorités se rapportant aux possibilités d'économie d'énergie sur l'ensemble du territoire de la Ville. Puisqu'il porte sur une année, le processus de planification ne tient pas compte des possibilités à plus long terme.

Dans certains cas, les projets planifiés de l'unité de la MBGE sont étayés par l'élaboration de documents d'avant-projet, qui définissent la portée des projets, la solution recommandée pour économiser l'énergie, les coûts des projets et les économies escomptées. Au-delà de la préparation des documents d'avant-projet pour certains projets, l'unité de la MBGE n'a pas défini les attentes ni mis en œuvre les exigences communes pour l'approbation et le lancement des projets d'économie de l'énergie. En outre, l'unité de la MBGE n'a pas parfaitement défini ni uniformément mis en œuvre les exigences types des projets, par exemple la préparation du plan de projet, la production des rapports d'avancement et le dépôt des rapports d'achèvement des projets, entre autres.

### **4. L'unité de la MBGE fait appel à une approche ponctuelle et informelle dans l'évaluation des résultats des projets d'économie de l'énergie.**

Les vérificateurs ont constaté que les économies financières déclarées par l'unité de la MBGE et apportées par les projets d'amélioration de l'économie de l'énergie ne sont normalement pas calculées à partir d'une comparaison des données sur l'utilisation entre la période qui précède et celle qui suit ces projets d'amélioration, mais qu'elles

sont plutôt estimées selon un principe théorique. Par exemple, pour certains projets, l'unité de la MBGE tient compte du cahier des charges de la consommation de l'énergie, comme le nombre de kWh d'énergie consommée, pour une pièce d'équipement existante, qu'elle compare ensuite au cahier des charges d'une pièce d'équipement mise à niveau. Hormis cette estimation des avantages des projets, l'unité de la MBGE ne fait pas appel à une approche systématique dans l'évaluation des résultats précis de ses projets d'économie de l'énergie, notamment en raison de la difficulté d'isoler ces chiffres, ainsi que de l'effort à consacrer pour établir l'évaluation formelle des résultats. Les questionnaires de projet de l'unité de la MBGE mènent plutôt des examens ponctuels sur les résultats de certains de leurs projets afin de comparer l'utilisation de l'énergie avant et après la réalisation des projets.

En ce qui a trait au calcul des périodes d'amortissement des projets, les vérificateurs ont constaté que l'unité de la MBGE ne tient compte que du coût des immobilisations des projets, et non des coûts internes de l'unité, par exemple dans la gestion des projets. Si on ne tient pas compte de ces coûts internes dans le calcul des coûts et de l'amortissement des projets, on sous-estime les coûts des projets et on en surestime les avantages.

Hormis la mesure annuelle du rendement des dépenses par rapport au budget d'immobilisations de un million de dollars et à la mesure théorique du délai d'amortissement de 5,5 ans, les vérificateurs ont constaté que l'unité de la MBGE n'a pas mesuré ni déclaré, par rapport aux attentes générales vis-à-vis du rendement définies dans la Stratégie d'investissement de 2015, par exemple les économies annuelles de 725 000 \$ ou la réduction de 250 000 mètres cubes de la consommation du gaz naturel.

## **Conclusion**

L'unité de la MBGE a un vaste objectif qui consiste à harmoniser la demande d'énergie de la Ville avec les possibilités de miser sur les mesures de conservation. Au sens défini dans la Stratégie de gestion et d'investissement énergétique de la Ville, les ressources mises à la disposition de l'unité de la MBGE pour exécuter cette stratégie comprenaient le financement annuel des immobilisations de un million de dollars, à consacrer à des initiatives d'économie de l'énergie dont le délai d'amortissement est d'au moins 5,5 ans.

Les vérificateurs ont constaté que les systèmes, les pratiques et les processus de gestion de l'unité de la MBGE ont généralement été établis pour lui permettre d'atteindre ses objectifs financiers, dont le financement des immobilisations budgété de un million de dollars par an offert à cette unité et la priorité qu'elle donne à la réalisation des projets dont le délai d'amortissement est d'au moins 5,5 ans. Les vérificateurs ont toutefois constaté qu'il existe des possibilités de renforcer les systèmes, les pratiques et les processus actuels de gestion.

Ces possibilités consistent notamment à préciser les attentes vis-à-vis de l'unité de la MBGE par rapport à une plus vaste évaluation des occasions d'économiser l'énergie sur l'ensemble du territoire de la Ville. La direction doit aussi être attentive aux occasions d'améliorer les processus de gestion de l'unité de la MBGE par rapport à l'établissement des priorités à attribuer aux occasions d'économiser l'énergie, à l'élaboration et à l'approbation des plans annuels et à plus long terme de l'unité de la MBGE, à l'approbation des projets et des analyses de rentabilité de l'unité, ainsi qu'à la mesure et au compte rendu des activités et des résultats de cette unité.

## **Recommandations et réponses**

### **Recommandation n° 1**

Que la Direction générale précise le mandat et les objectifs de l'unité de la MBGE pour confirmer qu'elle devrait consacrer ses efforts à l'évaluation globale des occasions d'économiser l'énergie sur l'ensemble du territoire de la Ville et aux mesures à prendre pour profiter de ces occasions.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction générale des services organisationnels de la Ville met actuellement sur pied le Bureau de la gestion municipale de l'énergie pour prendre la direction d'un large éventail d'initiatives qui sont liées à l'énergie et qui sont décentralisées à l'heure actuelle. En collaboration avec les principaux intervenants et décideurs, le Bureau de la gestion municipale de l'énergie sera chargé d'élaborer une politique sur l'énergie municipale pour régir l'attribution des priorités dans les projets d'énergie, la mise en œuvre des projets, leur surveillance et le compte rendu des résultats, en plus de compiler, d'analyser et de diffuser les données et l'information sur l'énergie à l'intention des différents secteurs opérationnels et des

Finances municipales (notamment les dépenses consacrées aux services publics, la consommation, les primes cumulées, le financement obtenu, l'analyse des rabais et l'analyse budgétaire).

D'ici au troisième trimestre de 2019 et dans le contexte de la mise sur pied du nouveau Bureau de la gestion municipale de l'énergie, la DGLCI mettra au point le mandat et les objectifs de l'unité de la MBGE en insistant sur l'expertise, la réalisation et l'encadrement de la gestion des projets d'infrastructures.

### **Recommandation n° 2**

Que la Direction générale précise les exigences auxquelles doit répondre l'unité de la MBGE et établisse des processus auxiliaires en ce qui a trait :

- à la définition de l'ensemble des possibilités d'économie de l'énergie sur tout le territoire de la Ville;
- aux priorités à attribuer aux possibilités d'économie de l'énergie;
- à l'élaboration et à l'approbation des plans annuels et des plans à plus long terme;
- à l'approbation des projets et des analyses de rentabilité de l'économie de l'énergie;
- à la substitution des projets planifiés d'économie de l'énergie;
- à la mesure et au compte rendu des activités et des résultats de l'unité de la MBGE.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI travaillera de concert avec le Bureau de la gestion municipale de l'énergie et avec les partenaires municipaux en cause pour préciser les rôles et les responsabilités se rapportant aux possibilités d'économie de l'énergie sur tout le territoire de la Ville et aux processus stratégiques connexes d'ici au quatrième trimestre de 2019.

La DGLCI misera aussi sur la relation qu'entretient la Ville avec Hydro Ottawa à titre de partenaire privilégié dans le cadre de l'accord de services-cadre afin d'optimiser les avantages apportés à la Ville grâce à l'expertise d'Hydro Ottawa dans la réalisation des travaux de modernisation et des projets d'économie de l'énergie.

## Vérification des processus de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

### Objet

Cette vérification a consisté à examiner les principaux systèmes et processus et les principales pratiques de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) afin de s'assurer qu'ils permettent d'exercer des opérations efficaces et efficientes.

La Vérification de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général (BVG), qui a été approuvé par le Conseil municipal le 14 décembre 2016.

### Justification

L'objectif de la DGLCI est d'assurer, de concert avec la collectivité, l'accès à des services récréatifs et culturels de grande qualité, dans des installations bien entretenues, afin de contribuer à la qualité de vie, à la vitalité et à l'identité culturelle d'Ottawa et d'améliorer la santé et le bien-être économique de ses résidents.

La DGLCI a été restructurée en 2016 dans le cadre d'une vaste initiative de la Ville; le principal changement a consisté à confier à la DGLCI la responsabilité élargie de la gestion des installations et de la planification des nouveaux parcs liés à la croissance et aux nouveaux projets d'aménagement de la Ville. À l'heure actuelle, la DGLCI offre aux résidents d'Ottawa un large éventail de services, notamment :

- le financement des loisirs et de la culture — La DGLCI verse des subventions et des contributions financières de 10 millions de dollars par an à 140 organismes récréatifs communautaires et 250 organismes culturels locaux à but non lucratif;
- la programmation et prestation d'activités récréatives et culturelles — La DGLCI offre des programmes récréatifs et culturels à l'intention de plus de 215 000 participants par an et exploite un large éventail d'installations récréatives et culturelles de la Ville;
- la gestion des installations — La DGLCI assure l'entretien de 867 bâtiments gérés par la Ville. Il s'agit notamment de l'hôtel de ville, du quartier général et des

postes du Service de police, du quartier général et des casernes du Service des incendies, des bibliothèques publiques et d'autres bâtiments administratifs;

- la planification des parcs et des installations — La DGLCI assure la surveillance des projets dans le cadre des programmes de planification des parcs et des bâtiments récréatifs sur le territoire de la Ville, notamment le programme de règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parcs.

Le budget de la DGLCI pour 2018 est de l'ordre de 301 millions de dollars. Le tiers de cette somme, soit 101 millions de dollars, est rétrofacturé aux autres directions générales de la Ville pour les services de gestion des installations assurés par la DGLCI, et une autre somme de 68 millions de dollars représente essentiellement les recettes apportées par les programmes et les services récréatifs et culturels. La DGLCI assure ses services en faisant appel à 1 721 employés à temps plein, ainsi qu'à des employés à temps partiel, ce qui porte l'effectif à plus de 4 700 employés.

La prestation efficace et efficiente de services récréatifs et culturels de grande qualité, dans des installations bien entretenues, contribue de façon déterminante à la qualité de vie, à la vitalité et à l'identité culturelle des résidents d'Ottawa. Cette vérification visait à donner au Conseil municipal l'assurance de l'à-propos des pratiques de gestion qui orientent la prestation de ces services.

## Constatations

Cette vérification a essentiellement porté sur les processus, les pratiques et les contrôles dans trois grands secteurs, sélectionnés en fonction du risque :

- la gouvernance et l'encadrement de la Direction générale;
- les processus de planification stratégique et opérationnelle;
- les processus de mesure, de surveillance et de compte rendu du rendement.

Voici les principales constatations correspondant à chaque secteur.

### **1. Il est possible d'améliorer le Plan stratégique actuel de la DGLCI.**

Cette vérification a permis de constater que les priorités actuelles de la DGLCI s'inspirent du Plan stratégique de la Ville pour 2015-2018. Dans le cadre du remaniement municipal de 2016, qui a eu pour effet d'étendre son champ d'intervention aux services de la gestion des installations, la DGLCI a réexaminé et remanié ses priorités pour le reste du mandat du Conseil municipal. Cet ensemble révisé de

priorités, qui comportait des éléments comme la modernisation des services de loisirs (normes d'infrastructures de loisirs), la modernisation des parcs et des installations récréatives et un plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture, a été entériné par le directeur municipal.

Bien que ces priorités établies pour le mandat du Conseil représentent le Plan stratégique actuel de la DGLCI, les vérificateurs ont constaté qu'il est possible d'améliorer ce plan stratégique :

- les priorités et les stratégies auxiliaires de la DGLCI n'étaient pas définies au-delà de la fin du mandat du Conseil municipal en 2018, ce qui limite l'orientation à plus long terme offerte par un plan stratégique;
- la restructuration de la DGLCI en 2016 se fondait sur des objectifs précis, dont l'accroissement de la collaboration au sein de la Direction générale, l'établissement de normes cohérentes pour la prestation des services et l'amélioration de l'intégration entre le fonctionnement, l'entretien et la programmation des bâtiments pour améliorer le service à la clientèle. On n'a pas défini de stratégie pour répondre à ces attentes;
- bien que la DGLCI continue d'accomplir des progrès dans la définition de vastes stratégies d'amélioration, dont l'élaboration d'une stratégie sur le sport et la mise au point de normes d'infrastructure de loisirs, on n'a pas défini les modalités selon lesquelles ces stratégies seront exécutées.

En l'absence de plan stratégique à jour, on ne sait pas vraiment comment la haute direction de la DGLCI peut collectivement orienter ses efforts et ceux de son personnel et répartir efficacement les ressources de la Direction générale parmi les secteurs absolument prioritaires.

## **2. Les principaux comités de gestion de la DGLCI, dont celui de l'équipe de direction de la Direction générale, ne s'acquittent pas parfaitement de leur rôle défini.**

Depuis le remaniement municipal de 2016, la DGLCI a mis sur pied des comités de gouvernance clés pour pouvoir atteindre ses objectifs. Ces comités comprennent l'équipe de direction de la Direction générale (EDDG), qui regroupe des membres de la haute direction et qui est appelée à jouer un rôle consultatif et d'encadrement stratégique et à se pencher sur les enjeux importants à plus long terme pour la Direction générale. Les vérificateurs ont constaté que l'EDDG se penche

essentiellement sur les questions opérationnelles, par exemple les conditions d'admission des employés aux téléphones intelligents, les candidats à la formation sur les médias et les enjeux se rapportant aux baux de la Ville, plutôt qu'aux questions relatives à l'efficacité à long terme de la Direction générale.

Compte tenu de l'orientation opérationnelle actuelle de l'EDDG, on ne sait pas vraiment comment cette équipe permet à la DGLCI de se positionner pour relever les défis et saisir les occasions de demain dans l'exercice de son mandat.

**3. La DGLCI ne tient pas de plan opérationnel général, par exemple un plan annuel. De même, ses unités fonctionnelles et les organismes encadrés par ses directeurs et gestionnaires ne tiennent pas de plan opérationnel détaillé.**

Le champ des opérations et des services de la DGLCI est à la fois vaste et complexe. Dans l'exercice de son mandat et dans la portée de ses services, ses unités opérationnelles sont très variées sous l'angle de leur clientèle, de leur orientation et de leurs caractéristiques opérationnelles. Par exemple :

- l'unité des Programmes aquatiques, spécialisés et à l'échelle de la ville et l'unité des Programmes communautaires de loisirs et de culture se consacrent à l'efficacité et à l'efficience des programmes récréatifs et culturels destinés aux citoyens, ainsi qu'à la définition des besoins émergents en programmes et aux mesures adoptées pour y répondre;
- l'unité des Services d'exploitation des installations se consacre aux interventions ponctuelles, efficaces et économiques (proactives et réactives) menées pour répondre aux besoins de la Ville dans l'entretien des installations;
- l'unité de la Planification des installations et des parcs se consacre à la conformité de la planification, ainsi qu'aux délais, à l'économie et à la conformité de la réalisation des projets de parcs et d'installations de la Ville.

Si chacune de ces unités est unique, chacune a aussi des attentes, des défis, des perspectives et des contraintes de rendement qu'il faut gérer pour mener les opérations avec efficacité et efficience.

Par rapport à ce contexte opérationnel, les vérificateurs ont constaté que la DGLCI ne tient pas de plan opérationnel général qui exprime, par exemple, ses objectifs précis, ses activités essentielles, ses besoins en ressources et ses objectifs de rendement, dont les délais à respecter dans les activités. De même, les unités fonctionnelles de la DGLCI ne tiennent pas, pour leur secteur d'activité, de plan opérationnel détaillé qui

permettrait d'étayer la surveillance de l'état et les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs opérationnels.

**4. Depuis le remaniement municipal de 2016, la DGLCI n'a pas fait le point sur ses risques stratégiques et opérationnels. En outre, elle n'a pas défini ses besoins ou processus généraux pour le recensement, l'évaluation et la maîtrise des risques stratégiques et opérationnels.**

Avant le remaniement municipal de 2016 et pour donner suite à l'obligation qu'imposait la Ville aux services de tenir et de déposer un registre des risques, l'ancien Service des parcs, des loisirs et de la culture tenait un registre des risques qu'il mettait à jour chaque année et dont il s'inspirait pour donner un aperçu des grands risques stratégiques et opérationnels dont il devait tenir compte, pour y attribuer des priorités et pour enregistrer et surveiller les mesures à adopter afin de maîtriser ces risques.

La Ville a mis fin, pour 2017, au processus qu'elle avait adopté afin de coordonner les travaux annuels des services dans l'établissement de ce registre des risques; toutefois, elle a attribué aux directions générales la responsabilité de gérer leurs propres risques en faisant appel aux lignes directrices et aux outils qu'elle leur offre.

Les vérificateurs ont constaté que depuis 2016, la DGLCI n'a pas procédé à l'examen des risques stratégiques et opérationnels qui pourraient influencer sur sa capacité d'atteindre ses objectifs. En outre, la DGLCI n'a pas défini les besoins vis-à-vis d'un processus pour le recensement périodique, l'évaluation et la maîtrise des risques stratégiques et opérationnels, ni mis en œuvre ce processus.

Bien que la DGLCI n'ait pas adopté d'approche rigoureuse et systématique dans le recensement et l'examen des risques stratégiques et opérationnels, les vérificateurs ont relevé des exemples ponctuels de cas dans lesquels les gestionnaires de la DGLCI se penchent sur les risques opérationnels qui ont trait par exemple aux incidents de santé et de sécurité découlant des programmes récréatifs et culturels ou se produisant dans les installations de la Ville.

**5. La DGLCI n'a pas défini de baromètre de rendement pour permettre d'établir des objectifs ou de surveiller et d'évaluer continuellement l'efficacité, l'efficacité ou l'incidence de ses programmes et opérations.**

Les vérificateurs ont constaté que la DGLCI a mis en œuvre les éléments essentiels de la mesure du rendement, en mettant surtout l'accent sur la mesure du rendement financier et de la situation des initiatives inscrites dans le « mandat du Conseil ».

Bien que cette information apporte un certain éclairage sur les opérations de la DGLCI, on relève d'énormes possibilités d'améliorer l'éclairage gestionnel apporté par l'information plus vaste sur le rendement, afin de permettre aux gestionnaires de la DGLCI d'évaluer le rendement de la Direction générale par rapport à l'ensemble de son mandat et de ses objectifs et de communiquer l'information à propos de ce rendement. On peut notamment améliorer l'éclairage gestionnel dans la définition et la mise en œuvre de la mesure du rendement se rapportant :

- à l'**efficience** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI, par exemple les coûts et les ressources en ETP investis dans les programmes et les services par rapport au volume de ces programmes et services et à la participation à ces programmes;
- à l'**efficacité** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI, par exemple le « rayonnement » de ces programmes et de ces services;
- à l'**incidence** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI lorsqu'il s'agit de répondre aux attentes du mandat vis-à-vis de l'amélioration de la qualité de vie, de l'identité culturelle, de la vitalité, du mieux-être économique et de la santé des résidents d'Ottawa.

Les vérificateurs ont constaté que l'unité des Services de soutien technique et aux activités de la DGLCI se situe actuellement aux premières étapes de la mobilisation des chefs fonctionnels de la Direction générale pour définir les moyens à adopter afin de mieux répondre aux impératifs opérationnels, notamment dans la mesure du rendement et l'analyse des opérations. Ces travaux continuent de se dérouler au moment d'écrire ces lignes.

## Conclusion

La DGLCI s'acquitte d'un vaste mandat dans le cadre de l'éventail des services qu'elle offre aux résidents d'Ottawa; ce mandat a récemment été élargi dans le cadre du remaniement municipal de 2016 et s'étend aux services d'exploitation des installations et aux services de planification des parcs et des installations.

Les vérificateurs ont constaté que la DGLCI a établi des systèmes, des pratiques et des processus de gestion pour permettre de réaliser les opérations et pour pouvoir s'acquitter de son mandat et réaliser ses objectifs stratégiques. Les vérificateurs ont

toutefois constaté qu'il existe des occasions de renforcer considérablement les systèmes, les pratiques et les processus actuels de gestion de la Direction générale.

Ces occasions lui permettront notamment de renouveler son plan stratégique pour adopter une orientation au-delà de 2018, en veillant à ce que l'équipe de direction de la Direction générale, qui assure actuellement la gouvernance de la DGLCI, se penche sur les questions qui ont une incidence sur l'efficacité à long terme de la Direction générale, en élaborant et en mettant à jour des plans opérationnels pour étayer la gestion des progrès accomplis par rapport aux objectifs opérationnels, en mettant en œuvre les processus pour étayer la gestion des risques opérationnels et stratégiques, et en généralisant les processus de mesure du rendement de la Direction générale pour permettre de surveiller et d'évaluer continuellement l'efficience, l'efficacité et l'incidence des programmes et des opérations de la DGLCI.

## **Recommandations et réponses**

### **Recommandation n° 1**

Que la Direction générale renouvelle son plan stratégique pour :

- définir ses priorités, en plus de celles qui sont déjà définies comme des priorités du mandat actuel du Conseil;
- définir les stratégies et les tactiques pour réaliser les objectifs et les avantages correspondants, établis pour le remaniement de 2016, à l'intention de la DGLCI (soit l'amélioration de la collaboration avec la Direction générale, l'établissement de normes de service cohérentes et une meilleure intégration entre l'exploitation des bâtiments, l'entretien immobilier et la programmation afin d'améliorer le service à la clientèle);
- intégrer les stratégies et les tactiques qu'adoptera la DGLCI pour mettre en œuvre les grands principes définis dans le mandat actuel des initiatives du Conseil (dont la Stratégie sur le sport, qui est terminée, et les Normes de loisirs et d'infrastructures, en cours de rédaction).

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI a défini ses grandes initiatives pour répondre aux priorités stratégiques municipales dans le cadre du mandat 2019-2022 du Conseil. Si ces initiatives sont

approuvées, la DGLCI y consacrer les ressources nécessaires pour s'assurer de les mener à bien.

La DGLCI mettra également au point une stratégie générale pour respecter les priorités en suspens au titre du mandat précédent du Conseil municipal, des initiatives destinées à intégrer l'exploitation des installations et la programmation, ainsi que les améliorations à apporter aux politiques et aux programmes prioritaires de la Direction générale d'ici au troisième trimestre de 2019.

### **Recommandation n° 2**

Que la Direction générale veille à ce que son groupe essentiel de gouvernance interne (soit l'équipe de direction de la Direction générale) respecte le mandat défini à son intention pour offrir des conseils stratégiques et définir l'orientation en ce qui concerne l'efficacité à long terme de la DGLCI.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La direction est d'avis que l'équipe de direction de la Direction générale s'est consacrée à un ensemble approprié de priorités tactiques et stratégiques dans la période qui a suivi le remaniement de 2016, en mettant comme il se doit l'accent sur la continuité des services offerts au public et en se penchant proactivement sur les enjeux de la transition pour les employés de première ligne.

L'aperçu de la réunion de l'EDDG de 2017, qui a été remis au BVG, a porté sur la période qui a suivi le remaniement de 2016. Aussitôt après ce remaniement, la priorité de l'EDDG a consisté à assurer la continuité des services dans le cadre des nouvelles relations hiérarchiques et à établir de nouvelles politiques et procédures opérationnelles pour répondre aux besoins regroupés de la Direction générale. L'EDDG a aussi pris la responsabilité de certaines questions opérationnelles, en l'absence des structures décisionnelles qui avaient été instituées, avant le remaniement, dans le Service des parcs, des loisirs et de la culture ainsi que le Service des travaux publics. Il a fallu un certain temps pour définir une structure de gouvernance des secteurs de responsabilité nouvellement élargis de la Direction générale et pour adopter la priorité qui consiste à intégrer les secteurs d'activité aux niveaux stratégiques et tactiques; en outre, l'EDDG a assuré l'intérim dans l'exercice de ces pouvoirs pendant cette période.

L'équipe de direction élargie de la Direction générale (EDEDG) a été mise sur pied et est chargée de se pencher sur les questions opérationnelles et de prendre les décisions à propos de ces questions. L'EDDG et l'EDEDG ont élaboré des mandats pour définir clairement la mission et l'orientation de chaque groupe : l'EDDG se consacre aux questions stratégiques et générales, et l'EDEDG est vouée aux enjeux tactiques et opérationnels de la Direction générale. Les différentes directions ont aussi mis au point des structures de gouvernance pour se pencher sur leurs questions opérationnelles et pour porter à l'attention de l'EDEDG les questions relatives aux postes dans ces directions.

Désormais, l'EDDG veillera à ce qu'on tienne d'abord compte des questions stratégiques et générales et à ce qu'on en fasse état dans les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions.

### **Recommandation n° 3**

Que la Direction générale définisse les exigences et mette en œuvre les processus pour l'élaboration, la mise à jour et la surveillance des plans opérationnels de la DGLCI et des différentes fonctions.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI élaborera, d'ici au quatrième trimestre de 2019, des plans opérationnels pour chacun de ses secteurs d'activité. Ces plans déclineront les principaux points à suivre, les ressources et les délais pour réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que les occasions d'améliorer les services, de les rationaliser, de produire des recettes et de réaliser des économies.

### **Recommandation n° 4**

Que la Direction générale définisse les processus nécessaires à la gestion de ses risques, ainsi que les rôles et les responsabilités auxiliaires.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a partiellement mise en œuvre.

La direction a fait savoir qu'un registre des risques de la DGLCI a été élaboré dans le cadre du processus général et que ce registre a été mis à jour au premier

trimestre de 2018 pour tenir compte du remaniement de 2016. Ce registre est toujours pertinent en ce qui a trait aux grands risques affrontés et aux mesures élaborées pour les maîtriser.

La DGLCI mettra à jour la liste du registre des risques généraux et consignera par écrit, d'ici au troisième trimestre de 2019, le processus de gestion des risques.

La DGLCI continuera de travailler en collaboration avec la Direction générale de l'innovation et du rendement et d'autres directions générales, par l'entremise de l'équipe de l'intégration des SSA, afin de surveiller et de maîtriser les risques définis comme des risques municipaux et des risques horizontaux.

### **Recommandation n° 5**

Que la Direction générale définisse et mette en œuvre des indicateurs de rendement permettant d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et l'incidence de l'ensemble des opérations de la DGLCI.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI travaillera en collaboration avec chacun des responsables de ses secteurs d'activité afin de mettre au point, d'ici au quatrième trimestre de 2019, les indicateurs de rendement qui permettront d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et l'incidence de ses opérations. La DGLCI tâchera d'élaborer les données de l'année de base en s'inspirant du rendement de 2019 pour tous les indicateurs. Elle tâchera aussi de définir les nouvelles sources de données sur la mesure du rendement dans le cadre du remplacement de son système automatisé de réservation des installations et d'inscription aux programmes.

On produira, d'ici au premier trimestre de 2020, un outil de suivi saisonnier permanent pour rendre compte de l'application des indicateurs de rendement déterminés, afin d'établir des rapports sur les projets et les programmes clés en s'inspirant de l'information de 2019 comme année de base, dans toute la mesure du possible.

La DGLCI surveillera aussi l'élaboration des indicateurs de rendement généraux se rapportant à la transformation de la culture, à l'autonomisation, aux obstacles qui se dressent contre la mobilisation et au leadership au service des autres, et en tiendra compte dans ses indicateurs de rendement lorsqu'ils seront prêts.

## Annexe A – Règlement n° 2013-375 et Règlement n° 2015-11

Règlement de la Ville d'Ottawa visant à définir la fonction et les responsabilités du vérificateur général de la Ville d'Ottawa, y compris les pouvoirs qui lui sont conférés, et à abroger le Règlement n° 2009-323.

Le Conseil de la Ville d'Ottawa adopte ce qui suit :

### DÉFINITIONS

1. La définition qui suit s'applique au présent règlement : vérificateur général – vérificateur général de la Ville d'Ottawa.

### CRÉATION DU POSTE DE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

2. Le présent règlement crée le poste de vérificateur général de la Ville d'Ottawa au sens de la partie V.1 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, qui comporte les obligations et fonctions légales énoncées dans la partie V.1 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, et dans le présent règlement municipal.

### NOMINATION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

3. (1) Le Conseil municipal doit nommer une personne au poste de vérificateur général par règlement municipal pour un mandat non renouvelable, déterminer la durée de ce mandat et préciser les modalités de la nomination.  
  
(2) L'actuel vérificateur général de la Ville d'Ottawa est en poste pour un mandat à durée fixe de sept ans, du 15 décembre 2013 au 31 décembre 2020, sauf si le Conseil y met un terme avant cette date.  
  
(3) La nomination d'une personne au poste de vérificateur général peut être faite, suspendue ou révoquée seulement par un vote à la majorité des deux tiers de tous les membres du Conseil municipal.  
  
(4) Le vérificateur général doit être désigné en Ontario comme comptable agréé, comptable général accrédité ou comptable en management accrédité.

## OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

4. Le vérificateur général est indépendant de l'administration de la Ville.
5. Le vérificateur général rend compte au Conseil municipal, ou à un comité du Conseil que ce dernier peut désigner.

## RESPONSABILITÉS

### VÉRIFICATIONS

6. (1) Conformément aux dispositions du présent règlement municipal, le vérificateur général est chargé d'aider le Conseil municipal et ses administrateurs à assumer la responsabilité de la qualité de la gérance des fonds publics et de l'optimisation des ressources affectées aux activités de la municipalité.

(2) Malgré le paragraphe (1), le vérificateur général n'est pas chargé des questions visées aux alinéas 296(1)a) et b) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée.

- (3) Le vérificateur général est chargé de réaliser la vérification des finances (à l'exception de l'attestation), de la conformité et du rendement :
- (a) de l'ensemble des programmes, des activités et des fonctions de toutes les directions générales et agences de la Ville ainsi que des bureaux du maire et des membres du Conseil;
  - (b) des conseils locaux de la Ville, au sens de la partie V.1 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, et comme le prévoit également l'annexe A du présent règlement municipal;
  - (c) des sociétés administrées par la Ville, au sens de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, et comme le prévoit également l'annexe B du présent règlement municipal;
  - (d) des bénéficiaires de subventions, au sens de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée;
  - (e) d'autres agences, conseils, commissions et sociétés, que le Conseil peut de temps à autre créer ou désigner.

(4) À la demande du Conseil ou d'un conseil d'administration, le vérificateur général peut effectuer des vérifications des finances (à l'exception de l'attestation), de la conformité et du rendement d'organismes autonomes qui ont conclu des ententes avec la Ville contenant des dispositions prévoyant une vérification par la Ville.

(5) Le plan de vérification doit être approuvé par le Conseil. Les vérifications approuvées doivent être réalisées au moment et dans la mesure que le vérificateur général juge appropriés, et ce dernier doit établir les protocoles et procédures nécessaires à la réalisation de telles vérifications, conformément aux normes de vérification de la Ville d'Ottawa (adaptées des Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne) approuvées par le Conseil le 13 juin 2012.

(6) Le vérificateur général ne doit pas contester ou revoir le bien-fondé des politiques et objectifs du Conseil.

## **ENQUÊTES POUR FRAUDE, DÉTOURNEMENT ET AUTRES IRRÉGULARITÉS SEMBLABLES**

7. Le vérificateur général est chargé de l'administration de la Ligne directe de fraude et d'abus pour tous les cas présumés de fraude, de vol, de détournement ou d'autres irrégularités de même nature, conformément à la Politique générale régissant la fraude et autres irrégularités semblables approuvée par le Conseil municipal, et doit établir les protocoles et procédures nécessaires à la réalisation de telles vérifications.

## **OBLIGATION DE FOURNIR DES RENSEIGNEMENTS**

8. Conformément au paragraphe 223.20(1) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, la Ville, les conseils locaux mentionnés à l'annexe A, les sociétés contrôlées par la municipalité mentionnées à l'annexe B et les bénéficiaires de subventions donnent au vérificateur général les renseignements concernant leurs pouvoirs, leurs fonctions, leurs activités, leur structure, leurs opérations financières et leur mode de fonctionnement que celui-ci estime nécessaires pour exercer les fonctions que lui attribue le présent règlement.

## **ACCÈS À L'INFORMATION**

9. Conformément au paragraphe 223.20(2) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, le vérificateur général a le droit d'avoir libre accès à tous les livres, comptes, registres financiers, fichiers informatiques, rapports, dossiers ainsi qu'à tout autre document, objet ou bien qui appartiennent à la Ville, aux conseils locaux mentionnés à l'annexe A, aux sociétés contrôlées par la municipalité mentionnées à l'annexe B ou aux bénéficiaires de subventions, selon le cas, ou qu'ils utilisent, et que le vérificateur général estime nécessaires pour exercer les fonctions que lui attribue le présent règlement.

## **NON UNE RENONCIATION À UN PRIVILÈGE**

10. Une divulgation faite au vérificateur général en application de l'article 8 ou 9 ne constitue pas une renonciation au privilège du secret professionnel de l'avocat, au privilège lié au litige ou au privilège à l'égard des négociations en vue d'un règlement.

## **PLAN DE VÉRIFICATION ANNUEL**

11. (1) Chaque année suivant sa nomination, le vérificateur général doit présenter au Conseil municipal, à titre d'information, un plan de vérification annuel pour l'année qui suit, avant le 31 décembre de chaque année.

(2) Le vérificateur général peut, à sa discrétion, préparer un plan de vérification à plus long terme à présenter au Conseil.

(3) Aucune suppression ou modification au plan de vérification annuel ne peut être apportée, sauf par le vérificateur général.

(4) Malgré le paragraphe (3), le vérificateur général peut, si le Conseil municipal ou un conseil d'administration le demande, se pencher sur d'autres questions et produire des rapports.

## **RAPPORTS**

12. (1) Au plus tard le 31 décembre de l'année suivant le dépôt du plan de vérification prévu au paragraphe 11(1), le vérificateur général doit fournir au Conseil municipal un avis de dépôt du rapport annuel.
- (2) Le vérificateur général peut, selon les directives du Conseil ou à sa discrétion, présenter des rapports plus fréquents au Conseil municipal ou à l'un de ses comités.

## **BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

13. (1) Le vérificateur général est autorisé à créer un bureau fondé sur une hiérarchie de gestion et sur des politiques et procédures administratives.
- (2) Le vérificateur général est autorisé à nommer, promouvoir, rétrograder, suspendre et congédier tout employé du Bureau du vérificateur général, sous réserve de toute politique du personnel applicable adoptée par le Conseil.
- (3) Le vérificateur général est autorisé à évaluer le travail du personnel du Bureau du vérificateur général, sous réserve de toute politique du personnel applicable aux employés de la Ville.
- (4) Le vérificateur général est autorisé à retenir les services de toute personne ou société aux fins liées aux activités du Bureau du vérificateur général, et à exécuter toute entente et tout contrat nécessaire à la prestation de tels services, sous réserve des dispositions du *Règlement municipal sur les achats* de la Ville.

## **BUDGET ANNUEL**

14. (1) Le budget annuel du Bureau du vérificateur général est établi en fonction de la stratégie budgétaire pour le mandat du Conseil.
- (2) Les demandes du Conseil municipal ou d'un conseil d'administration faites en vertu du paragraphe 11(4) feront l'objet d'un financement approprié.

## **OBLIGATION DE GARDER LE SECRET**

15. Le vérificateur général et les personnes agissant sous ses directives sont tenus de garder le secret, comme le prévoit l'article 223.22 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée.

## **IMMUNITÉ DE TÉMOIGNAGE**

16. Ni le vérificateur général ni quiconque agissant sous ses directives n'est habile à rendre témoignage ni contraignable dans une instance civile introduite en ce qui concerne un acte accompli en vertu de la partie V.1 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25, dans sa version modifiée, ou du présent règlement.

## **ABROGATION**

17. Le Règlement n° 2009-323 de la Ville d'Ottawa intitulé *Règlement de la Ville d'Ottawa visant à définir la fonction et les responsabilités du vérificateur général de la Ville d'Ottawa, y compris ses compétences légales, et à abroger le Règlement n° 2005-84 de la Ville d'Ottawa*, dans sa version modifiée, est abrogé.

SANCTIONNÉ ET ADOPTÉ le 11 décembre 2013.

GREFFIER MUNICIPAL

MAIRE

## **ANNEXE A**

### **Conseils locaux**

1. Fonds de pension de la Ville d'Ottawa
2. Conseil du musée-village du patrimoine de Cumberland
3. Conseil d'administration du Musée de Nepean
4. Conseil de gestion du terrain de camping municipal
5. Conseil de gestion du Club de golf municipal Pine-View
6. Administration aéroportuaire de Carp (anciennement l'administration aéroportuaire de West Carleton)
7. Prévention du crime Ottawa
8. Comité des normes foncières
9. ZAC de la rue Bank
10. ZAC de Barrhaven
11. Marché By
12. ZAC du village de Carp
13. ZAC du Glebe
14. ZAC du Cœur d'Orléans
15. ZAC de Manotick
16. ZAC de la rue Preston
17. ZAC du Centre-ville Rideau
18. ZAC du quartier chinois de la rue Somerset
19. ZAC du village de Somerset
20. Administration du mail de la rue Sparks / ZAC du mail de la rue Sparks
21. ZAC du quartier Vanier
22. ZAC de la rue Wellington Ouest
23. ZAC de Westboro

## **ANNEXE B**

### **Sociétés contrôlées par la municipalité**

1. Société de portefeuille d'Hydro Ottawa inc./Hydro Ottawa Holding Inc.
2. Société de logement communautaire d'Ottawa/Ottawa Community Housing Corporation

RÈGLEMENT N° 2013-375

-0-

Règlement de la Ville d'Ottawa visant à définir la fonction et les responsabilités du vérificateur général de la Ville d'Ottawa, y compris les pouvoirs qui lui sont conférés, et à abroger le Règlement n° 2009-323.

-0-

Adopté par le Conseil municipal à sa réunion du 11 décembre 2013.

-0-

SERVICES JURIDIQUES

VB : G04-01-STAT AG

AUTORITÉ DU CONSEIL

Motion 63/3 du Conseil municipal, le 23 octobre 2013

## **RÈGLEMENT N° 2015-11**

Règlement de la Ville d'Ottawa visant à modifier le Règlement n° 2013-375 afin de définir la fonction et les responsabilités du vérificateur général de la Ville d'Ottawa, y compris les pouvoirs qui lui sont conférés.

Le Conseil de la Ville d'Ottawa adopte ce qui suit :

1. Le paragraphe 3(4) du Règlement n° 2013-375 intitulé « Règlement de la Ville d'Ottawa visant à définir la fonction et les responsabilités du vérificateur général de la Ville d'Ottawa, y compris les pouvoirs qui lui sont conférés, et à abroger le Règlement n° 2009-323 » est abrogé et remplacé par le paragraphe suivant :

Le vérificateur général doit être désigné en Ontario comme comptable professionnel agréé (anciennement comptable agréé, comptable général accrédité ou comptable en management accrédité).

2. Le paragraphe 12(1) du Règlement n° 2013-375 est abrogé et remplacé par le paragraphe suivant :

Au plus tard le 31 décembre de l'année suivant le dépôt du plan de vérification prévu au paragraphe 11(1), le vérificateur général doit fournir au Conseil municipal un avis de dépôt du rapport annuel, sauf les années d'élection, où l'échéance du rapport annuel du vérificateur général est déterminée par le vérificateur général, en consultation avec le maire et le président du Comité de vérification, et peut dépasser le 31 décembre de l'année suivant le dépôt du plan de vérification.

**SANCTIONNÉ ET ADOPTÉ le 28 janvier 2015.**

**GREFFIER MUNICIPAL**

**MAIRE**

RÈGLEMENT N° 2015-11

-0-

Règlement de la Ville d'Ottawa visant à modifier le Règlement n° 2013-375 afin de définir la fonction et les responsabilités du vérificateur général de la Ville d'Ottawa, y compris les pouvoirs qui lui sont conférés.

-0-

Adopté par le Conseil municipal à sa réunion du 28 janvier 2015.

-0-

SERVICES JURIDIQUES

G04-01 STAT AG

AUTORITÉ DU CONSEIL

Point 1 de l'ordre du jour du Conseil municipal du 3 décembre 2014

*Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs* (n° 2014-435), annexe A, article 63