



**Bureau du vérificateur général : Rapport sur les suivis de vérification, Présenté au Comité de la vérification – Le 25 mai 2017**



Bureau du vérificateur général

Le 25 mai 2017

Au maire, aux membres du Comité de la vérification et aux membres du Conseil,

C'est avec plaisir que je vous présente le rapport sur les suivis de vérification effectués par le Bureau du vérificateur général de la Ville d'Ottawa.

Le rapport inclut un aperçu et un sommaire de chacun des suivis effectués.

Le tout respectueusement soumis,

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

Ken Hughes

Vérificateur général



Personnel du Bureau du vérificateur général

Suzanne Bertrand

Sonia Brennan

Ken Hughes

Vivien Kaye

Joe Kyte

Ed Miner

Janet Onyango

Louise Proulx

Ines Santoro

## Table des matières

Progrès réalisés.....	1
Sommaire et évaluation de l'état de mise en œuvre global des recommandations du rapport de vérification .....	2
Sommaires – Suivis de vérification .....	4
Suivi de la vérification en matière d'éthique.....	5
Suivi de la vérification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo .....	8
Suivi de l'examen du processus d'acquisition par la Ville de terrains de soccer.....	10

## Progrès réalisés

Le Bureau du vérificateur général (BVG) assure le suivi de ses vérifications deux ou trois ans après le dépôt de son rapport afin de donner à la direction le temps de mettre en œuvre ses recommandations. Un suivi peut être mené plus tôt si la mise en œuvre des mesures correctives est achevée. Le BVG respecte les pratiques exemplaires et les normes professionnelles de la communauté internationale des vérificateurs en incluant la pratique du suivi de vérification. Le processus de vérification comprend différentes étapes : la planification, le travail sur le terrain, la production du rapport et, enfin, le suivi. À l'étape du suivi, le BVG évalue l'adéquation, l'efficacité et le caractère opportun des mesures que la direction a prises pour donner suite aux observations et aux recommandations inscrites dans le rapport de vérification. Cette évaluation permet au Bureau de s'assurer que les mesures requises, promises par la direction et approuvées par le Conseil ont été mises en œuvre. En conséquence, les suivis décrits dans le présent rapport ont été effectués selon le plan de travail du vérificateur général de 2015.

Les suivis des vérifications figurant dans le présent rapport comprennent les suivants :

- Vérification en matière d'éthique;
- Vérification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo;
- Examen du processus d'acquisition par la Ville de terrains de soccer.

Comme on peut le voir dans la section suivante, il est clair, d'après les résultats de ces suivis, que la direction participe activement au processus de vérification. Le BVG souhaite attirer l'attention sur le suivi de la vérification en matière d'éthique, pour laquelle la mise en œuvre de plusieurs recommandations a été considérablement retardée ou n'a pas pleinement permis de régler les questions soulevées dans les recommandations de la vérification ou de respecter l'esprit de ces dernières. La direction a fait part de sa volonté de mettre intégralement en œuvre ces recommandations à l'avenir. De plus, le suivi de la vérification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo a porté sur la majorité des recommandations formulées par le BVG, lequel a reçu de la direction l'assurance que les mesures non réalisées seraient mises en œuvre.

## Sommaire et évaluation de l'état de mise en œuvre global des recommandations du rapport de vérification

Les vérifications aident à améliorer les pratiques de gestion, à augmenter l'efficacité opérationnelle, à cibler les économies potentielles et à régler un certain nombre de problèmes précis. L'étape du suivi permet d'évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports de vérification. Le présent rapport ne vise pas à fournir une évaluation de chacune des recommandations formulées. Il présente plutôt notre évaluation globale des progrès réalisés à ce jour à la suite de toutes les vérifications effectuées. Le personnel du BVG se tient à la disposition du Conseil si ce dernier souhaite tenir une discussion plus approfondie sur certains suivis.

Le tableau ci-dessous résume notre évaluation de l'état de mise en œuvre de chaque recommandation pour les suivis de vérification susmentionnés.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Suivi	Total	Achevée	En cours	À venir	Ne s'applique plus
<b>Éthique</b>	8	2	6	-	-
<b>Objets perdus</b>	7	5	2	-	-
<b>Terrains de soccer</b>	3	3	-	-	-
<b>Total</b>	18	10	8	-	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	56 %	44 %	-	-

Nous avons classé chacun des suivis de vérification d'après les critères suivants :

- **Solides progrès** = 50 % ou plus des recommandations évaluées comme étant « achevées »;
- **Peu ou pas de progrès** = 50 % ou plus des recommandations évaluées comme étant « à venir »;
- **Progrès graduels** = tous les autres suivis.

### **Solides progrès**

- Examen du processus d'acquisition par la Ville de terrains de soccer
- Vérification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo

### **Progrès graduels**

- Vérification en matière d'éthique

Les suivis de vérification étant maintenant achevés, aucun autre travail d'examen de la mise en œuvre de ces recommandations n'est prévu par le BVG, à l'exception de la vérification en matière d'éthique, qui fera de nouveau l'objet d'un suivi en 2019.

Cependant, selon le plan de travail annuel et les demandes du Conseil municipal, de nouvelles vérifications dans ces domaines pourraient avoir lieu à l'avenir.

## Sommaires – Suivis de vérification

La section suivante contient le sommaire de chacun des suivis de vérification.

## Suivi de la vérification en matière d'éthique

Le suivi de la vérification en matière d'éthique de 2013 était inclus dans le plan de travail du vérificateur général de 2015.

Les principales constatations de la vérification initiale de 2013 étaient les suivantes :

- Dans l'ensemble, les résultats du sondage auprès des employés étaient positifs et laissaient entendre que, de façon générale, la culture éthique est relativement forte au sein de la Ville. Le sondage a également permis de recenser certains secteurs qui pourraient faire l'objet d'améliorations, que voici :
  - Faible fréquence des discussions régulières sur les questions d'éthique à la Ville (34 %);
  - Incertitude quant à l'endroit où s'adresser pour obtenir de l'aide pour la gestion d'un dilemme en matière d'éthique (26 %);
  - Préoccupations concernant le traitement préférentiel de certains employés (22 %);
  - Crainte des représailles exprimée par certains employés pour avoir signalé une violation (21 %);
  - Perceptions défavorables à l'égard du comportement de la haute direction (18 %).
- Il semblerait que le Code de conduite et la Ligne directe de fraude et d'abus de la Ville sont des éléments importants pour le maintien d'une culture solide en matière d'éthique à la Ville.
- Les employés n'avaient pas à suivre régulièrement de formation axée sur l'éthique dans le secteur public ni sur le Code de conduite, et les employés de longue date n'ont pas à suivre régulièrement de cours de recyclage traitant du Code de conduite.
- Pour ce qui est des politiques mentionnées dans le Code de conduite, l'échéance fixée pour leur examen était dépassée pour 6 sur 17 d'entre elles. Ces politiques doivent être examinées « au moins tous les trois ans ».
- La majorité des communications sur l'éthique étaient élaborées de manière ponctuelle ou sur demande. De plus, il n'existait aucune stratégie globale de communication établissant la fréquence des communications ni les messages transmis aux employés.

- Une proportion de 51 % des employés de l'échantillon n'avaient pas conclu un accord de contribution individuelle<sup>1</sup> (ACI), et 33 % de ceux qui avaient conclu un tel accord n'avaient pas utilisé le formulaire le plus récent. Ainsi, seule une fraction des employés à temps plein étaient soumis à une évaluation annuelle de leur adhésion au Code de conduite, et certains superviseurs et gestionnaires immédiats n'utilisaient pas invariablement le processus d'évaluation du rendement pour rappeler aux employés l'importance de respecter le Code de conduite.
- Il était généralement admis que le greffier municipal et avocat général ainsi que la Direction des relations de travail et des litiges avaient pris la responsabilité du Code de conduite ainsi que des initiatives liées à l'éthique. Par contre, les responsabilités générales en matière de gestion de l'éthique de la Ville n'avaient pas été définies ni consignées officiellement, ce qui pouvaient créer de la confusion dans la gestion des responsabilités et des attentes liées à la gestion de l'éthique. La responsabilité de la fonction relative à l'éthique doit être officialisée.

Tableau 2 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>Total</b>	<b>Achevée</b>	<b>En cours</b>	<b>À venir</b>	<b>Ne s'applique plus</b>
<b>Nombre</b>	8	2	6	-	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	25 %	75 %	-	-

## Conclusion

Bien que la direction ait fait des progrès dans la mise en œuvre des recommandations issues de la vérification, six de ces huit recommandations n'ont pas été entièrement mises en œuvre.

---

<sup>1</sup>Le formulaire d'évaluation du rendement de la Ville d'Ottawa est intitulé ACI (accord de contribution individuelle). Le Programme d'amélioration du rendement pour les employés de la Ville a été conçu pour fournir efficacement aux employés de la rétroaction sur leur rendement au travail, par l'entremise de leur ACI, et les soutenir dans le perfectionnement de leurs compétences. Le processus du Programme d'amélioration du rendement doit être utilisé tous les ans pour tous les employés.

L'étendue de l'amélioration, pour certaines recommandations, ne tenait pas entièrement compte des enjeux ou des objectifs visés par les recommandations formulées à la suite de la vérification. Par exemple, le principal moyen de communiquer des renseignements de façon continue aux employés et de les former sur l'éthique et le Code de conduite est la voie électronique. Cependant, plus de 40 % des employés ne disposent pas d'un accès électronique. De plus, il était indiqué que les évaluations de rendement annuelles des employés (ACI) constituent un autre moyen important de maintenir une communication continue avec les employés et de leur offrir des formations sur l'éthique et le Code de conduite malgré les faibles taux d'achèvement de ces évaluations (environ 25 %), sauf dans le cas des employés du groupe exclu – Direction et professionnels et des employés membres de l'Institut professionnel du personnel municipal. La stratégie adoptée et la conception des outils utilisés pour communiquer de façon efficace et répondre aux besoins en matière de formation, si elles avaient tenu compte de ces contraintes, auraient permis de définir des mesures claires garantes de succès. En outre, les activités réalisées à l'appui de l'établissement d'une culture et d'un environnement solides sur le plan de l'éthique n'ont pas été soutenues par une ressource spécialisée ou par des fonds prévus au budget de 2016.

Le personnel de la direction a décrit les autres mesures qui seraient entreprises en vue de la mise en œuvre pleine et entière de ces recommandations à l'avenir. En raison du grand nombre de recommandations dont la mise en œuvre n'a pas été achevée, le Bureau du vérificateur général effectuera un nouveau suivi au début de 2019 pour s'assurer que toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

## **Remerciements**

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

## Suivi de la vérification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo

Le suivi de la vérification du Bureau des objets perdus d'OC Transpo menée en 2013 figure au plan de travail du vérificateur général de 2015.

La vérification initiale de 2013, entreprise à la suite d'un rapport sur les fraudes et les abus, a donné lieu aux constatations clés suivantes :

- Le processus de demande de propositions de la Ville n'a pas été respecté lors de l'attribution du contrat relatif au Bureau des objets perdus. Depuis 2001, l'administration et les services à la clientèle du Bureau sont assurés par Heartwood House, en vertu de trois contrats à fournisseur unique.
- La Commission du transport en commun et le Conseil municipal n'ont pas été informés de ces contrats à fournisseur unique décernés en vertu des pouvoirs délégués à la direction, comme l'exige le *Règlement sur les achats* de la Ville.
- Les chauffeurs d'autobus étaient autorisés à conserver des objets non réclamés au Bureau des objets perdus.
- Un conflit d'intérêts est survenu entre Heartwood House et l'employé du Transport en commun ayant négocié et administré le contrat du Bureau. En 2014, la direction a reconnu le problème et réassigné une partie du dossier.

Tableau 3 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevée	En cours	À venir	Ne s'applique plus
<b>Nombre</b>	7	5	2	-	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	71 %	29 %	-	-

### Conclusion

La direction a fait des progrès dans la mise en œuvre des recommandations de la vérification; cinq des sept recommandations sont achevées.

La vérification initiale recommandait à la direction, et celle-ci avait accepté, d'effectuer une analyse de rentabilité sur les différentes options de prestation des services ainsi que leurs coûts et avantages. Cette recommandation n'a pas été menée à bien puisque

le rapport de vérification a été présenté après la publication de la demande de propositions et que la Ville a conclu, en mai 2015, un contrat de cinq ans assorti de trois périodes de renouvellement facultatives d'un an. Il est recommandé à la direction d'effectuer une analyse de rentabilité, avant le renouvellement du contrat, pour mettre à jour les anciens coûts de sous-traitance et économies estimées et ainsi vérifier si la sous-traitance de ces tâches représente toujours la meilleure option pour la Ville. Le contrat en vigueur se terminera en avril 2020.

La vérification de 2013 a révélé que les activités de gestion et de suivi des objets perdus pouvaient être améliorées. Pour ce faire, la direction a imposé des critères, comme l'adoption de systèmes et de procédés électroniques pour suivre le mouvement des objets perdus et les rendre à leur propriétaire ainsi que l'utilisation de mesures de sécurité adéquates pour assurer la sûreté et la confidentialité des renseignements sur les clients et le programme. La direction s'est aussi engagée à évaluer ces changements avec Heartwood House. Au moment de la vérification, la Ville avait mené un premier examen visant à déterminer si certaines améliorations produisaient les résultats attendus. La direction est encouragée à mener le plus tôt possible l'examen sur place qu'elle prévoit faire avec Heartwood House pour s'assurer que toutes les mesures ont été prises et que les objets perdus font l'objet d'un suivi adéquat.

La vérification de 2013 recommandait la présentation et l'examen de certains documents, comme des preuves d'assurance, conformément aux conditions du contrat. La responsabilité de veiller à ce que la Ville possède les preuves d'assurance nécessaires incombe à la Direction de l'approvisionnement depuis septembre 2016. Au début des travaux, la Ville n'avait pas ces preuves. La Direction de l'approvisionnement en a été informée, et la documentation nécessaire a été acquise.

## **Remerciements**

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

## Suivi de l'examen du processus d'acquisition par la Ville de terrains de soccer

Le suivi de l'examen de 2013 du processus d'acquisition par la Ville de terrains de soccer a été inclus dans le plan de travail du vérificateur général de 2015.

Les principales constatations de l'examen initial de 2013 étaient les suivantes.

- L'évaluation de mai 2010 faite par la Ville du processus d'acquisition d'une propriété de 32 acres pour l'aménagement de terrains de soccer s'est appuyée sur l'évaluation de mai 2008 faite par le vendeur, selon laquelle le coût estimé des améliorations à apporter s'établissait à 762 000 dollars. En conséquence, la Ville n'a pas profité de deux évaluations indépendantes et distinctes, ce qui va à l'encontre des intentions de la Politique sur l'acquisition de biens-fonds (anciennement la Politique sur l'acquisition) et du rapport au Conseil d'octobre 2009.
- Le Conseil a reçu des informations inexactes et incomplètes sur cette transaction foncière dans le rapport de juillet 2010, à savoir :
  - On a omis de divulguer que l'évaluation de la Ville reposait sur l'évaluation du vendeur quant aux coûts estimés des améliorations, établis à 762 000 dollars;
  - On a affirmé qu'aucun reçu officiel de dons n'était remis aux fins de l'impôt, alors qu'en fait, des reçus officiels, pour un total de 250 000 dollars, devaient être remis au nom des partenaires en contrepartie pour un don en espèces versé à la Ville à la conclusion de la transaction;
  - On a omis de divulguer le fait que les partenaires siégeaient également au conseil d'administration de l'Ottawa South United Soccer Association (OSUSA), avec qui la Ville négociait l'entente pour un terrain de sport pour la propriété.

Tableau 4 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>Total</b>	<b>Achevée</b>	<b>En cours</b>	<b>À venir</b>	<b>Ne s'applique plus</b>
<b>Nombre</b>	3	3	-	-	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	100 %	-	-	-

## **Conclusion**

La direction a été proactive dans le suivi des recommandations. Toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

## **Remerciements**

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