

Document 2 – Résumé des recommandations de KPMG découlant du Rapport final sur les opérations hivernales

Le présent document donne un aperçu des recommandations formulées par KPMG dans son rapport final sur l'Examen des opérations hivernales et fait état, pour étude par le Conseil, des mesures acceptées, adoptées en principe ou rejetées relativement à certaines recommandations dans le rapport des employés.

KPMG a proposé 18 recommandations; les employés ont accepté ou adopté en principe 14 recommandations, ont modifié deux recommandations et en ont rejeté deux.

Dans certains cas, les économies de coûts correspondant à des recommandations de KPMG sont interdépendantes, alors que dans d'autres cas, elles sont indépendantes, puisqu'elles correspondent à des recommandations qu'il faut considérer comme des options qui s'excluent mutuellement.

Tous les coûts dont fait état le rapport de KPMG se fondent sur des hypothèses, des sources d'information et des suppositions précises, exposées dans les sections pertinentes du document principal.

Tableau 1 – Résumé des recommandations de KPMG

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
				Acceptée	
				Rejetée	
				Modifiée	

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
Rajustement des trajets et des niveaux de service					
1	Tout en respectant les Normes de qualité de l'entretien approuvées par le Conseil, modifier l'organisation des trajets afin de réduire le « surentretien » des routes collectrices en adoptant l'une des deux options suivantes : <u>OPTION A (1,2 M\$)</u> 1) Routes des catégories 2 et 3 : délai de trois heures pour l'épandage du sel et le déneigement. 2) Routes de la catégorie 4 : délai rajusté à six heures pour l'épandage du sel et le déneigement. <u>OU</u> <u>OPTION B (1,3 M\$)</u> 1) Routes de la catégorie 2 :	Pages 9, 67 et 76	De 1,2 M\$ à 1,3 M\$	Acceptée	Les employés reconnaissent que la Ville peut réaliser des économies de coûts en réduisant l'utilisation du matériel (ce qui allégera l'entretien de la chaussée au printemps et en été) et en prolongeant les trajets. L'option A rétablit le principe qui sous-tendait à l'origine la classification des routes selon les Normes de qualité de l'entretien. Il est proposé de mettre en œuvre cette option selon la recommandation b du rapport-cadre. Il serait difficile, dans la conception des trajets, de séparer les routes de la catégorie 2 (artères) de celles de la catégorie 3 (routes collectrices principales) selon les modalités de l'option B. Parce que ces deux catégories de routes se chevauchent souvent, l'augmentation du nombre de déplacements à vide (le « facteur de désœuvrement » des véhicules qui continuent de se déplacer) réduirait, dans cette option,

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	délai de 3 heures pour l'épandage du sel et du déneigement. 2) Routes des catégories 3 et 4 : délai de 4 heures pour l'épandage du sel et le déneigement.				toutes les économies de coûts correspondantes.
2	À l'heure actuelle, tous les trajets d'épandage du sel sont conçus pour être déneigés en trois heures. Or, dans l'épandage du sel, les camions d'épandage salent généralement deux allées à la fois; autrement dit, ils peuvent épandre le sel sur les routes en moins de 90 minutes. (Les trajets d'épandage se font aussi plus rapidement.) À l'heure actuelle, au moins une zone est dotée d'un ensemble de camions d'épandage du sel de la Ville et de sous-traitants. Lorsqu'il	Pages 9, 11, 68 et 76	De 1,3 à 1,6 M\$	Modifiée	Les employés reconnaissent qu'il faut établir le bon rapport de répartition entre les services sous-traités et les effectifs internes. Dans son rapport, KPMG recommande de réduire l'effectif opérationnel du quart de nuit et d'en assurer l'appoint en faisant appel à la sous-traitance. Les employés sont d'accord avec cette recommandation et en élargiront la portée afin de passer en revue les ressources des quarts de jour et de nuit dans l'application de cette approche. Dans le rapport au Comité, c'est ce que l'on appelle l'« approche de déploiement hiérarchisé ».

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	faut épandre du sel seulement, on fait uniquement appel aux véhicules de la Ville, sans recourir à ceux des sous-traitants. Les camionneurs peuvent quand même épandre le sel sur toutes les routes en trois heures, selon le délai approuvé par le Conseil, et les déneiger en trois heures en faisant appel à des ressources supplémentaires. On pourrait appliquer le même principe en prévoyant des trajets d'épandage du sel dans les deux quarts de travail dans certains cas, et dans le quart de jour dans d'autres cas. KPMG a laissé entendre qu'on pourrait appliquer cette option en réduisant le quart de nuit de façon qu'il y ait assez de camions pour saler toutes les routes en moins de trois heures et qu'on puisse faire appel à des ressources				La Ville reconnaît que cette approche sera mise en œuvre selon une approche pluriannuelle progressive, en tenant compte des incidences syndicales, des considérations relatives aux niveaux de service, des rajustements de machinerie et du réalignement du personnel. Il est proposé de mettre en œuvre cette option selon la recommandation a du rapport-cadre.

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	supplémentaires pour assurer un trajet de déneigement de nuit.				

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
3	En réduisant les niveaux de service des Normes de qualité de l'entretien approuvées par le Conseil (l'« option A » dans le rapport de KPMG) : - Maintenir le délai de trois heures de la Norme de qualité de l'entretien pour l'épandage du sel et le déneigement des routes de la catégorie 2. Pour les routes des catégories 3 et 4, prolonger le délai de déneigement pour le porter à six ou huit heures. Pour les routes de la catégorie 5, porter le délai de déneigement à 12 heures; - Puisqu'il s'agit d'économies progressives, <u>il n'est pas recommandé de mettre en œuvre cette option.</u>	Pages 71, 72 et 76	De 20 k\$ à 92 k\$	Acceptée	Les employés sont d'accord avec l'explication de KPMG selon laquelle il n'est pas justifié de rajuster les niveaux de service parce qu'il s'agit d'économies progressives; par conséquent, <u>cette recommandation ne sera pas appliquée.</u>
4	En réduisant les niveaux de service des Normes de qualité de	Pages 10, 71,	De 2,4 M\$ à	Non	Il faudrait, pour appliquer cette recommandation, modifier les Normes de qualité de l'entretien

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	l'entretien approuvées par le Conseil (l'« option B » dans le rapport de KPMG) : - porter de trois à quatre heures la durée du trajet de déneigement des routes de la catégorie 2; - prévoir d'éliminer de 29 à 33 trajets d'épandage du sel.	72 et 76	2,7 M\$	acceptée	actuelles approuvées par le Conseil. La possibilité d'éliminer de 29 à 33 trajets d'épandage du sel constituerait un rajustement majeur, qu'il faut analyser plus attentivement. La technologie actuelle ne permet pas de suivre le délai d'exécution des trajets d'épandage du sel qu'il faudrait respecter. La Direction des services d'entretien des routes est en train de faire l'acquisition, pour la prochaine saison hivernale, des moyens technologiques qui faciliteront cette analyse. Les premiers trajets ont été conçus et mis en œuvre il y a dix ans, à une époque où la technologie ne permettait pas de vérifier parfaitement le délai qu'il faut compter pour exécuter un trajet. Cette recommandation aurait aussi pour effet de réduire les effectifs, ce qui se répercuterait sur la capacité d'assurer les services essentiels entre les événements météorologiques, notamment en diminuant les ressources permettant à la Ville d'intervenir en cas de fortes précipitations.

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
					Cette recommandation obligerait à faire plus massivement appel à la sous-traitance, ce dont ces économies ne tiennent pas compte. L'opérationnalisation de cette recommandation ne permettrait pas de réaliser les économies indiquées.
5	En réduisant les niveaux de service des Normes de qualité de l'entretien approuvées par le Conseil : déneiger les rues résidentielles de la catégorie 5 à partir de 10 cm de précipitations, plutôt que 7 cm.	Pages 10, 18, 51, 52, 73 et 75, 76	1 M\$	Acceptée	Cette recommandation a des incidences minimales sur les niveaux de service actuels et s'harmonise avec les niveaux de service des autres municipalités référencées dans le rapport de KPMG. Il est proposé de mettre en œuvre cette option selon la recommandation c du rapport-cadre.
6	Adopter les niveaux de service de la Norme minimale d'entretien (NME) provinciale complète : par exemple, consacrer six heures au déneigement des artères et 24 heures au déneigement des rues	Pages 10, 69, 70 et 76	De 2 M\$ à 4 M\$	Acceptée	Les employés sont d'accord avec l'explication de KPMG selon laquelle les économies potentielles ne justifient pas la nécessité de réduire drastiquement les niveaux de service nécessaires; par conséquent, <u>cette option ne sera pas mise en œuvre.</u>

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	résidentielles. <u>KPMG ne recommande pas cette option</u>, puisque les économies potentielles ne justifieraient probablement pas de réduire les niveaux de service.				
Dotation					
7	- Régime prévoyant un seul quart de travail, dans lequel un conducteur serait « responsable » d'une machine pour un trajet. Ce quart de jour ferait appel, au besoin, à des ressources supplémentaires. (Principe appliqué à Fredericton) <u>Selon la recommandation de KPMG, cette option ne pourrait pas s'appliquer</u> à Ottawa, en raison de la réglementation du PIEVU en Ontario et des conditions	Pages 98 et 99		Acceptée	Les employés sont d'accord avec KPMG : ce modèle ne pourrait pas s'appliquer à la Ville d'Ottawa en raison de la réglementation du PIEVU (Programme d'immatriculation d'exploitant de véhicule utilitaire) en Ontario et des conditions météorologiques d'Ottawa; par conséquent, <u>cette option ne sera pas mise en œuvre.</u>

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	météorologiques d'Ottawa.				
8	- Mettre sur pied quatre quarts de travail constitués de conducteurs de camions d'épandage du sel pour les trajets « essentiels ». - Il s'agit du modèle appliqué actuellement à London. <u>KPMG ne recommande pas</u> ce régime de quatre quarts de travail, parce que les coûts seraient essentiellement les mêmes qu'à l'heure actuelle et que ce régime obligerait à prolonger les délais d'exécution des trajets d'épandage du sel.	Pages 98, 99 et 111		Acceptée	Les employés sont d'accord avec KPMG : ce modèle ne devrait pas être mis en œuvre dans la Ville d'Ottawa puisque les coûts seraient essentiellement les mêmes qu'à l'heure actuelle et que ce régime obligerait à prolonger les délais d'exécution des trajets d'épandage du sel. <u>Cette option ne sera pas mise en œuvre.</u>
Gestion des stocks de sel					
9	Bien que certaines villes fassent appel à différentes méthodes pour mesurer le volume de sel épandu, les	Page 128		Acceptée	KPMG a constaté que les méthodes de mesure et de compte rendu de la Ville d'Ottawa en ce qui a trait à la gestion des stocks de sel sont conformes à celles de la majorité des autres

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	rapports sont généralement établis d'après les achats de stocks de sel et l'évaluation des stocks en fin d'exercice. - Gatineau fait peser des camions de livraison de fournisseurs choisis au hasard pour vérifier l'exactitude des factures et n'a jamais relevé d'écarts négatifs. Toutes les villes consultées ne sont pas en mesure de contrôler la concordance entre les achats de sel et les stocks de sel épandu. Les inexactitudes relevées dans la mesure des stocks de sel sont trop considérables, quelle que soit la méthode utilisée. - Les rapports établis par Ottawa d'après les achats et les stocks en fin d'exercice sont conformes à ceux de la				villes consultées. Pour pouvoir réaliser d'autres économies, la Ville continuera d'améliorer les pratiques de son système de gestion des stocks de sel.

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	majorité des autres villes et respectent les normes établies dans le Code (Code de pratique pour la gestion environnementale des sels de voirie d'Environnement Canada).				
Sous-traitance					
10	- La sous-traitance de toutes les activités de déneigement des rues résidentielles permettrait de réduire les coûts d'environ 850 000 \$; or, il se pourrait que l'on doive conserver des effectifs internes pour d'autres tâches qui ne peuvent être accomplies lorsqu'il neige, ce qui pourrait réduire le nombre de trajets à sous-traiter; par conséquent, des économies de 500 000 \$ à 600 000 \$ paraîtraient plus réalistes. - En confiant en sous-traitance	Pages 11, 140, 141, 142 et 145	Environ 980 k\$ dans l'ensemble	Modifiée	Les employés sont d'accord en principe et reconnaissent qu'il faut établir le bon rapport de répartition entre les services sous-traités et les effectifs internes. Les employés ont déterminé que l'approche de déploiement hiérarchisé, dont les modalités sont précisées dans la recommandation 2 de ce résumé, répond à la nécessité d'établir le bon rapport de répartition entre les services sous-traités et les effectifs internes, tout en dégagant des économies beaucoup plus importantes.

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	un plus grand nombre de trajets d'épandage du sel dans les secteurs dans lesquels les trajets en double occupent le temps disponible, on pourrait économiser 380 000 \$.				
11	Il faudrait mettre fin au contrat de secteur existant avec Goldie Mohr.	Pages 11, 143, 144 et 145	De 220 000 \$ à 245 000 \$	Non acceptée	La Ville continue de respecter les clauses et les conditions de l'entente contractuelle déjà conclue avec Goldie Mohr.
Autres options à étudier par la Ville					
12	Envisager d'adopter un nouveau niveau de service (prolongé) pour les fortes tempêtes, afin de gérer les attentes de manière réaliste, et élaborer un plan de communication adéquat.	Pages 12, 52 et 74		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe, puisque cette recommandation entérine le libellé actuel des Normes de qualité de l'entretien (NQE) approuvées par le Conseil, qui précisent que : « En cas de tempête de neige extrême (dépassant les conditions normales), les opérations de déneigement et de déglacage sont exécutées en fonction de la capacité des ressources, de la manière la plus continue possible, conformément aux catégories de

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
					<i>routes précisées dans le tableau 103.01.01. »</i> En établissant un plan de communication, on pourra mieux informer et éduquer le public en ce qui concerne la capacité de la Ville à déneiger et déglacer les routes dans des conditions hivernales extrêmes.
13	Élimination de la neige : envisager de permettre au public d'avoir accès (moyennant des frais) à certains sites d'élimination de la neige selon des plages d'heures limitées.	Pages 12, 87 et 88		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe. Il faut examiner plus attentivement cette possibilité afin de calculer les recettes potentielles en tenant compte de la capacité limitée des installations d'élimination de la neige et des frais administratifs et initiaux élevés à engager à cet égard.
14	S'assurer que les Services d'urbanisme étudient attentivement les impératifs de déneigement et de déglacage en élaborant de nouvelles normes d'urbanisme dans les banlieues.	Pages 12, 85 et 88		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe. Le Service des travaux publics participe activement aux débats de groupes de travail (Bâtir des banlieues meilleures et plus intelligentes et Des rues complètes) dont l'objectif est d'adopter une approche collaborative dans l'aménagement des banlieues.

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
15	Rajuster les méthodes d'attribution des contrats pour réduire les coûts et les risques : - réduire le nombre d'heures garanties dans le contrat portant sur l'autoroute 174; - mobiliser tous les camions de déneigement selon le principe du moindre coût plutôt que selon le principe de la rotation; (Il faut noter que les propriétaires de camions à benne basculante sont organisés et se sont déjà opposés à modifier l'approche.); - s'assurer qu'on dispose d'outils adéquats pour gérer les sous-traitants dont le rendement est insatisfaisant. Il faudrait examiner les contrats de location de la machinerie	Pages 12, 145, 147 et 150		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe. Toutefois, en réduisant le nombre d'heures garanties dans le cadre du contrat en vigueur pour l'autoroute 174, on augmentera probablement les frais horaires, ce qui diminuera les économies potentielles. Compte tenu du processus actuel de mobilisation de tous les camions d'enlèvement de la neige selon un principe de rotation, la Ville a pu rajuster la liste d'admissibilité des camions loués. En collaboration avec le Service de l'approvisionnement, les camions d'enlèvement de la neige sont désormais inscrits dans la liste d'admissibilité si les offres financières sont inférieures ou égales au coût moyen par mètre cube majoré de 10 % pour toutes les offres déposées. Autrement dit, la machinerie louée à moindre coût aura la priorité et on disposera d'une offre raisonnable de camions à louer. Ce point sera étudié plus attentivement pour évaluer toutes les autres économies éventuelles.

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	avant de lancer d'autres appels d'offres pour s'assurer que les gestionnaires ont suffisamment d'outils pour gérer efficacement le rendement, tout en encourageant la participation des sous-traitants.				Les derniers perfectionnements de la technologie, par exemple les outils Où est mon chasse-neige? et WebTech (technologie de gestion des stocks de sel) ont permis de mieux surveiller et gérer le rendement des sous-traitants.
16	Envisager de concéder des permis pour permettre aux citoyens de placer leur neige sur la voie publique dans les cas définis.	Pages 12 et 155		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe. Il faut examiner plus attentivement cette possibilité pour établir toutes les recettes potentielles en tenant compte des coûts administratifs et des secteurs limités dans lesquels on peut autoriser les citoyens à placer leur neige sur la voie publique. Pour appliquer cette recommandation, il faudrait nouer un partenariat avec d'autres services de la Ville (dont le Service des règlements municipaux).
17	Envisager d'obliger les titulaires de permis de stationnement dans la rue à déplacer leur voiture	Pages 12 et		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe. Tout le rapport de 2015 relatif à la réglementation sur le stationnement de nuit en hiver renferme des

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
	jusqu'à ce que l'allée de stationnement ait été déneigée.	155			recommandations visant à encourager les titulaires de permis de stationnement dans la rue à s'abstenir d'y stationner leur voiture lorsqu'il neige abondamment. Il est possible que cette question soit réévaluée éventuellement, pour envisager d'adopter des exigences supplémentaires. <u>Cette option ne sera pas mise en œuvre pour l'instant.</u>
18	Restreindre le stationnement des deux côtés des rues dans tous les cas où cela nuit à l'épandage du sel ou au déneigement.	Pages 12 et 155		Acceptée	Les employés sont d'accord en principe. Tout le rapport de 2015 relatif à la réglementation sur le stationnement de nuit en hiver renferme des recommandations visant à encourager les titulaires de permis de stationnement dans la rue à s'abstenir d'y stationner leur voiture lorsqu'il neige abondamment. Il est possible que cette question soit réévaluée éventuellement, pour envisager d'adopter des exigences supplémentaires. <u>Cette option ne sera pas mise en œuvre pour</u>

	Recommandations de KPMG	Pages n ^{os}	Économies potentielles correspondantes	Décision	Motifs des employés
					<u>l'instant.</u>