



***Bureau du vérificateur général***

**Rapport sur les suivis de vérifications**

**Déposé devant le Comité de la vérification – le 8 octobre 2015**





*Bureau du vérificateur général*

Le 8 octobre 2015

À l'intention du maire et des membres du Conseil,

C'est avec plaisir que je vous sou mets le présent rapport de suivi des vérifications réalisées par le Bureau du vérificateur général (BVG) de la Ville d'Ottawa.

Le rapport comporte un aperçu et un résumé de chacun des suivis effectués.

Le tout respectueusement soumis,

Ken Hughes  
Vérificateur général





**Personnel du Bureau du vérificateur général**

Suzanne Bertrand

Sonia Brennan

Alina Chimet

Ken Hughes

Ed Miner

Janet Onyango

Louise Proulx

Lise Renaud

Margaret Sue



## Table des matières

Progrès réalisés vers l'amélioration .....	1
Résumé et évaluation du degré d'achèvement de la mise en œuvre des recommandations des rapports de vérification .....	2
Résumés – Suivis de vérifications.....	5
Le Suivi de la vérification de la budgétisation du financement de la croissance	7
Le Suivi de la vérification des communications d'OC Transpo relatives à l'annulation de trajets d'autobus .....	11
Le Suivi de la vérification de Santé et Sécurité au travail .....	15
Le Suivi de la vérification de la mesure du rendement .....	19
Le Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement - générales.....	23
Le Suivi de la vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture .....	27
Le Suivi de la vérification du Service des communications générales.....	31
Le Suivi de la vérification du Plan directeur des Ressources humaines .....	35
Le Suivi de la vérification de la gestion des postes vacants .....	39
Le suivi de la vérification du processus d'OC Transpo d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus.....	43



## ***Progrès réalisés vers l'amélioration***

Le BVG assure le suivi des vérifications peu de temps après que la direction a eu l'occasion d'en mettre en œuvre les recommandations. Le BVG respecte les pratiques exemplaires et les normes professionnelles de la communauté internationale des vérificateurs, notamment en assurant le suivi des vérifications. Le processus de vérification comporte quatre étapes : la planification, l'enquête sur le terrain, la production du rapport et, finalement, le suivi de vérification.

Généralement, environ deux ou trois ans après le dépôt du rapport de vérification, le BVG évalue la justesse, l'efficacité et l'opportunité des mesures prises par la direction en réponse à ses observations et à ses recommandations. Ce faisant, il s'assure que les mesures requises, promises par la direction et approuvées par le Conseil, ont été mises en œuvre. En l'occurrence, les vérifications qui font maintenant l'objet d'un suivi ont été réalisées selon le plan de travail de 2011.

Voici les suivis de vérifications qui figurent dans le présent rapport :

- Vérification de la budgétisation du financement de la croissance
- Vérification des communications d'OC Transpo relatives à l'annulation de trajets d'autobus
- Vérification de Santé et Sécurité au travail
- Vérification de la mesure du rendement
- Vérification des pratiques en matière d'approvisionnement - Générales
- Vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture
- Vérification du Service des communications générales
- Vérification du Plan directeur des Ressources humaines
- Vérification de la gestion des postes vacants
- Vérification du processus d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus d'OC Transpo

Les résultats des suivis dont fait état la prochaine section montrent clairement que la direction prend très au sérieux le processus de vérification et qu'elle a fait beaucoup d'efforts pour résoudre les problèmes soulevés lors de la vérification et améliorer les pratiques de gestion qui s'y rattachent. La direction peut être fière de ces améliorations, et ses accomplissements doivent être reconnus. Cependant, le BVG souhaite attirer l'attention sur une vérification en particulier, où le degré d'achèvement des recommandations n'atteint pas celui des autres. En réponse à la *Vérification du Plan directeur des Ressources humaines*, moins de la moitié des recommandations ont été entièrement ou en grande partie mises en œuvre. L'échéance pour la mise en œuvre des recommandations restantes était initialement 2014, puis a été reportée à 2018. Le Service des ressources humaines devrait poursuivre la mise en œuvre de ces recommandations et considérer les avantages de le faire sans attendre. Les deux améliorations qui ont été reportées concernent les pratiques et les processus de planification de la main-d'œuvre du Service des ressources humaines, des activités importantes dont dépend grandement la prestation des programmes municipaux.

### **Résumé et évaluation du degré d'achèvement de la mise en œuvre des recommandations des rapports de vérification**

Les vérifications visent à améliorer les pratiques de gestion, à augmenter l'efficacité opérationnelle, à cibler les économies potentielles et à résoudre certains problèmes. L'étape de suivi permet d'évaluer le degré d'achèvement de la mise en œuvre des recommandations des rapports de vérification. L'objet du présent rapport n'est pas d'évaluer chacune des recommandations, mais plutôt de brosser un portrait général des progrès accomplis en réponse aux recommandations de l'ensemble des vérifications. Si le Conseil souhaite examiner plus en détail un suivi particulier, le personnel du BVG est à sa disposition.

Le tableau ci-dessous résume l'évaluation, réalisée dans le cadre des suivis de vérifications mentionnés ci-haut, du degré d'achèvement de la mise en œuvre de chacune des recommandations.

**Tableau 1 : Résumé de l'évaluation du degré d'achèvement des recommandations**

Action	Pourcentage complété	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	12	10 %
Action amorcée	25 à 49	7	6 %
Complétée en partie	50 à 74	10	9 %
Pratiquement complétée	75 à 99	26	22 %
Complétée	100	62	53 %
Total		117	100 %

Les suivis de vérifications ont été classés selon les critères suivants

1. Progrès solides = 50 % ou plus des recommandations évaluées comme ayant atteint un degré d'achèvement de 75-100 %.
2. Peu ou pas de progrès = 50 % ou plus des recommandations évaluées comme ayant atteint un degré d'achèvement de 0-49 %.
3. Progrès graduels = Toutes les autres vérifications.

**Progrès solides :**

- Vérification de la budgétisation du financement de la croissance
- Vérification de Santé et Sécurité au travail
- Vérification de la mesure du rendement
- Vérification des pratiques en matière d'approvisionnement - Générales
- Vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture

- Vérification du Service des communications générales
- Vérification de la gestion des postes vacants
- Vérification du processus d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus d'OC Transpo

**Peu ou pas de progrès :**

- Vérification du Plan directeur des Ressources humaines

**Progrès graduels :**

- Vérification des communications d'OC Transpo relatives à l'annulation de trajets d'autobus

Ces suivis de vérifications étant terminés, aucune autre évaluation de la mise en œuvre des recommandations n'est prévue par le BVG, à l'exception de celle touchant Santé et Sécurité au travail, qui fera l'objet d'un suivi en 2016. Cela dit, de nouvelles vérifications pourraient être réalisées selon le plan de travail annuel ou à la demande du Conseil.

## **Résumés – Suivis de vérifications**

La section suivante contient un résumé de chacun des suivis de vérifications.



## **Le Suivi de la vérification de la budgétisation du financement de la croissance**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification de la budgétisation du financement de la croissance de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- La Ville dispose d'un processus bien établi pour la budgétisation des projets liés à la croissance et que les mesures de contrôle de l'information relative à la budgétisation du financement de la croissance donnent les résultats voulus.
- La Ville doit améliorer les communications destinées au Conseil pour mieux informer la population.
- Les hypothèses clés utilisées pour calculer les redevances d'aménagement sont adéquates et conformes aux exigences réglementaires de la *Loi sur les redevances d'aménagement*.
- La vérification indique également que l'étude préliminaire de 2009 sur les redevances d'aménagement ne comprend pas la liste détaillée des projets d'immobilisations liés aux parcs que le Comité et le Conseil doivent étudier et approuver. En 2010, le personnel a établi des prévisions sur quatre et dix ans relatives à ces projets. La vérification recommande que ces prévisions soient soumises au Conseil aux fins d'approbation.
- Le rapport énumère quelques moyens de mieux communiquer les données sur le calcul, la collecte et la dépense des redevances d'aménagement au Conseil municipal et à la population.
- La vérification recommande que la Ville examine les possibilités d'inclure le Service des Finances dans la planification de la gestion de croissance, établisse un niveau de détail et de soutien uniforme pour l'élaboration des budgets liés au financement de la croissance et les rapports connexes au Conseil, et adopte des mesures de contrôle pour faciliter le suivi des volets croissance et non croissance des projets.

### **Sommaire du degré d'achèvement**

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois de janvier 2014.

**Tableau 2 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG  
(Suivi de la vérification de la budgétisation du financement de la croissance)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	3	1	17 %
Complétée	100	1, 2, 4, 5, 6	5	83 %
Total			6	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de septembre 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 3 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction  
(Suivi de la vérification de la budgétisation du financement de la croissance)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 5, 6	6	100 %
Total			6	100 %

**Conclusion**

La direction a été très proactive dans le traitement des recommandations. Toutes les recommandations ont été mises en œuvre intégralement ou en grande partie.

**Remerciements**

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



## **Le Suivi de la vérification des communications d'OC Transpo relatives à l'annulation de trajets d'autobus**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification des communications d'OC Transpo relatives à l'annulation de trajets d'autobus de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- Le processus de la Ville pour communiquer les annulations de trajets d'autobus aux passagers gagnerait à être amélioré. Le processus n'est pas entièrement automatisé et nécessite plusieurs interventions humaines à des étapes clés avant que la clientèle ne soit avisée de l'annulation.
- OC Transpo transmet ses avis d'annulation de trajets par message texte ou par courriel de manière plutôt aléatoire. Des 55 annulations distinctes que nous avons examinées, seules sept ont été communiquées de manière précise et en temps opportun.
- OC Transpo n'avait pas enregistré 15 des 141 trajets d'autobus possibles pour envoyer des avis d'annulation aux passagers qui les avaient demandés.
- La vérification recommande que la Ville règle le problème d'enregistrement aux courriels et aux messages textes et contrôle régulièrement les avis d'annulation pour en assurer l'exactitude.

### Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois de juin 2014.

**Tableau 4 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG  
(Suivi de la vérification des communications d'OC Transpo relatives à  
l'annulation de trajets d'autobus)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	1, 2	2	67 %
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée	100	3	1	33 %
Total			3	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de novembre 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 5 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification des communications d'OC Transpo relatives à l'annulation de trajets d'autobus)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	2	1	33 %
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée	100	1, 3	2	67 %
Total			3	100 %

### Conclusion

La direction a entièrement mis en œuvre une des trois recommandations de la vérification initiale et continue à travailler sur les deux autres.

Pour ce qui est de la recommandation 1, la direction nous a informés que l'enregistrement des circuits était vérifié chaque fois que des changements étaient apportés au service de transport en commun ou à la configuration du système Web. Toutefois, nous avons constaté que le problème d'inscription aux courriels et aux messages textes soulevé dans la vérification initiale n'a pas été entièrement corrigé. En mai 2014, nous avons testé avec deux comptes différents les 143 circuits et l'O-Train relativement aux annulations de trajets. Pour les deux comptes, il était impossible de s'inscrire aux alertes en cas d'annulation de trajets pour 5 des 144 circuits possibles.

En ce qui a trait à la recommandation 2, les fonds nécessaires à la création d'une plateforme de service à la clientèle ont été inclus et approuvés dans le budget de 2012 du Service de transport en commun. Lors de notre vérification de suivi, OC Transpo était en voie d'embaucher des employés pour la plateforme. La direction nous a informés qu'elle voulait terminer la mise en œuvre de la plateforme pour le premier ou le deuxième trimestre de 2015.

La recommandation 3 a été entièrement mise en œuvre en février 2014. Toutefois, aucune analyse coûts-avantages n'a été effectuée.

### **Remerciements**

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

## **Le Suivi de la vérification de Santé et Sécurité au travail**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification de Santé et Sécurité au travail de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du Vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de Santé et Sécurité au travail de 2011 sont les suivantes :

- Des améliorations sont nécessaires pour répondre aux exigences relatives aux lois et aux politiques.
- Le cadre de contrôle doit être amélioré pour répondre aux besoins de la Ville et faciliter un meilleur respect des lois.
- Le programme de SST est décentralisé et que les mesures du rendement auxquelles a accès la direction sont limitées.
- La Direction de la santé et de la sécurité au travail ne fait pas le suivi de la mise en œuvre de son programme à l'échelle de la Ville et ne traite pas explicitement des violations des politiques et des lois.
- À la Direction des soins de longue durée (DSL) et à la Direction des déchets solides, de nombreuses pratiques courantes en matière de SST ne sont pas pleinement appliquées, y compris l'évaluation des risques, les comités mixtes de santé et de sécurité (CMSS), la formation des employés contractuels, l'établissement d'objectifs et l'évaluation du rendement.
- L'amélioration de ces pratiques renforcerait le programme de SST, ce qui valoriserait la culture de la sécurité à la Ville et contribuerait à réduire les blessures et maladies survenant au travail.
- Selon la vérification, la Ville pourrait réduire de jusqu'à 721 000 \$ par année les coûts liés à la CSPAAT si elle parvient à réduire son taux d'accidents avec blessures au taux moyen que rapportent d'autres employeurs semblables.
- Afin d'être conforme aux lois et réduire les coûts, la vérification recommande que la Ville élabore un plan pluriannuel pour la mise en œuvre d'un cadre en matière de SST et établisse des objectifs clairs pour la Direction de la santé et de la sécurité au travail.

### Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois d'avril 2014.

**Tableau 6 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG (Le Suivi de la vérification de Santé et Sécurité au travail de 2011)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	8, 11, 12, 15, 23, 24, 25, 26	8	31 %
Action amorcée	25 à 49	14, 16, 22	3	11 %
Complétée en partie	50 à 74	2, 6	2	8 %
Pratiquement complétée	75 à 99	1, 5, 9, 13, 18	5	19 %
Complétée	100	3, 4, 7, 10, 17, 19, 20, 21	8	31 %
Total			26	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de septembre 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 7 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Le Suivi de la vérification de Santé et Sécurité au travail de 2011)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	8, 11, 12, 15, 23, 24, 25, 26	8	31 %
Action amorcée	25 à 49	14, 16, 22	3	11 %
Complétée en partie	50 à 74	2, 6	2	8 %
Pratiquement complétée	75 à 99	1, 5, 13, 18	4	15 %
Complétée	100	3, 4, 7, 9, 10, 17, 19, 20, 21	9	35 %
Total			26	100 %

### Conclusion

La Direction de la santé, de la sécurité et du mieux-être des employés a établi un échéancier ambitieux pour la mise en œuvre des 26 recommandations formulées à la suite de la vérification de 2011. La direction compte avoir terminé leur mise en œuvre d'ici 2015. Nous avons constaté des progrès considérables pour ce qui est des rapports sur le rendement et des indicateurs de rendement. De façon plus précise, le rapport annuel de rendement de la Direction de la santé, de la sécurité et du mieux-être des employés soumis au Comité exécutif et au Comité de la haute direction détaille quelques objectifs, cibles et réalisations. Nous comprenons qu'environ 20 indicateurs de rendement sont prévus pour le rapport annuel 2014, et que d'autres seront ajoutés pour celui de 2015.

Des processus de détermination des dangers et d'évaluation des risques (DDER) à l'échelle de l'organisation ont été menés en 2013, tandis que des processus de DDER liés aux postes étaient lancés au moment de rédiger le présent rapport. La direction prévoit que ces processus seront terminés en 2015.

La Ville rend compte des coûts liés à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) par service, mais ne fait aucun suivi des frais des composantes des indemnités de la CSPAAT séparément pour qu'il soit possible d'en réaliser une analyse plus significative, et ainsi de mieux surveiller et évaluer le rendement du programme de santé et sécurité au travail (SST). La direction devrait considérer d'autres approches afin de respecter l'intention de la recommandation originale découlant de la vérification.

Une trousse du gestionnaire abordant le retour au travail et les aménagements est maintenant disponible sur Ozone.

La Ville a décidé de ne pas mettre à jour son inventaire 2010 des postes dont les tâches ont été modifiées de sorte à faire concorder les capacités des employés avec les postes ou tâches disponibles afin d'assurer un retour au travail efficace en temps opportun. La direction préfère plutôt que les employés retournent à leur poste d'attache; ainsi, on procède à des analyses des exigences du poste, ce qui permet de respecter l'intention de la recommandation.

Comme le calendrier établi par la Direction était triennal, la mise en œuvre de certaines recommandations n'est pas terminée. En effet, dans le cas de neuf recommandations pour lesquelles peu ou pas de progrès ont été réalisés, la mise en œuvre dépend des résultats du processus de DDER liés aux postes (recommandations 8, 11 et 12) ou de l'analyse des données tirées du sondage mené pour évaluer les besoins en formation (recommandations 15 et 16), ou est censée prendre fin entre le quatrième trimestre de 2014 et le deuxième trimestre de 2015 (recommandations 23 à 26). La direction poursuit la mise en œuvre des recommandations en fonction du calendrier fourni lors de la vérification originale, et qui s'étend jusqu'en 2015. Nous effectuerons donc un suivi supplémentaire en 2016 afin d'établir le degré de mise en œuvre des recommandations.

### **Remerciements**

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

## **Le Suivi de la vérification de la mesure du rendement**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification de la mesure du rendement était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- Il se peut que les bulletins de rendement équilibré de la Ville d'Ottawa ne mesurent pas le rendement des services et des programmes.
- Il est important que les bulletins de rendement soient autant reliés aux plans et aux priorités opérationnelles des Services qu'aux priorités du Conseil. Rien ne semble indiquer que les mesures de rendement aient été utilisées dans le passé pour guider l'élaboration du budget ou la prise de décision.
- La vérification recommande la mise en œuvre de la base de données de rendement de la Société des services de logement et la trousse de gestion du cycle de vie des actifs, plutôt que de continuer à se fier simplement aux données de la liste d'attente comme une mesure de rendement.
- L'initiative d'analyse comparative des services municipaux de l'Ontario (IACSM) n'a pas donné les avantages escomptés. La vérification recommande par conséquent de redéployer les ressources dans des projets de mesures du rendement plus prometteurs.
- La vérification recommande à la direction d'étudier de plus près le rapport coûts-avantages du nouveau programme. Si celui-ci ne donne pas les résultats prévus, la cessation du programme pourrait être envisagée pour réaliser des économies.
- La vérification recommande que les bulletins de rendement équilibré soient arrimés aux priorités opérationnelles et que le rapport coûts-avantages de tout cadre de mesure du rendement soit étudié de plus près pour en déterminer la rentabilité
- La vérification recommande également que plusieurs mesures de rendement précises soient prises en compte dans les domaines examinés, en particulier le programme de logement social.

## Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois de mai 2014.

**Tableau 8 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG  
(Suivi de la vérification de la mesure du rendement)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	12, 14, 20	3	14 %
Pratiquement complétée	75 à 99	4, 11, 15, 17, 21	5	24 %
Complétée	100	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 16, 18, 19	13	62 %
Total			21	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de février 2015 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 9 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification de la mesure du rendement)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	4, 11, 14, 15	4	19 %
Complétée	100	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21	17	81 %
Total			21	100 %

### Conclusion

La direction a été très proactive dans le traitement des recommandations. Plus de 85 % des recommandations ont été mises en œuvre intégralement ou en grande partie.

### Remerciements

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



## **Le Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement - générales**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement - générales de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- La Ville pourrait réaliser des économies de plus de 800 000 \$ par année en lançant une soumission concurrentielle pour ses travaux de déneigement et en modifiant ses spécifications techniques pour certains véhicules.
- La Ville peut réaliser des économies en achetant des véhicules d'entrée de gamme équipés des seules options nécessaires à l'exécution des tâches.
- La participation de la Ville à l'initiative de collaboration des municipalités canadiennes pour les approvisionnements durables est une étape logique qui s'inscrit naturellement dans son approche globale de la viabilité.
- L'approvisionnement en collaboration avec d'autres membres locaux du secteur public pourrait donner lieu à certaines épargnes.
- Le processus concurrentiel qu'adopte la Ville pour l'acquisition d'ordinateurs portables et de bureau concorde avec celui d'autres grands groupes du secteur public.

## Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois de mars 2014.

**Tableau 10 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG  
(Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement – générales)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	3, 4, 6	3	37,5 %
Complétée	100	1, 2, 5, 7, 8	5	62,5 %
<b>Total</b>			<b>8</b>	<b>100,0 %</b>

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de juillet 2013 et février 2015 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 11 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement – générales)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	8	100 %
Total				100 %

### Conclusion

La direction a mis en œuvre en grande partie ou entièrement les recommandations découlant de la vérification de 2011.

En ce qui concerne l'achat de véhicules d'entrée de gamme équipés des seules options de base nécessaires à l'exécution des tâches, le Service du parc automobile a examiné et analysé les besoins de ses clients en matière de camionnettes de ½ ou de ¾ de tonne. L'analyse portait uniquement sur les clients ayant fait part de leurs besoins. Toutefois, elle ne déterminait pas si les véhicules d'entrée de gamme pourraient répondre aux besoins des clients. Le Service du parc automobile nous a informés qu'il est parfois nécessaire d'acheter des véhicules d'une gamme supérieure en raison des besoins en véhicules. Pour mettre entièrement en œuvre cette recommandation, on devra mener une étude portant sur l'achat de véhicules d'entrée de gamme équipés des seules options de base nécessaires à l'exécution des tâches.

En raison du manque de données pour effectuer l'analyse nécessaire, le Service du parc automobile n'a pas pu justifier l'utilisation de la valeur comptable nette dans le calcul du coût d'achat. Dès lors, les offres soumises en mai 2013 pour les véhicules légers excluaient du calcul la valeur comptable nette, ce qui est conforme à l'intention de la recommandation.

En ce qui concerne la recommandation n° 6, la Direction de l'approvisionnement prépare avant l'achat une analyse comparative du prix des ordinateurs de bureau et des ordinateurs portables en vérifiant les prix sur des sites Web. Selon nous, il ne s'agit pas véritablement de comparaisons (p. ex. le prix affiché par appareil peut différer du prix qui serait proposé pour les achats en grande quantité) puisqu'elles ne représentent pas forcément le prix qui serait offert à la Ville en cas de commandes importantes.

### **Remerciements**

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

## **Le Suivi de la vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture de 2011 sont les suivantes :

- En raison de l'approche qu'elle a adoptée pour se protéger contre les risques liés à la hausse des prix du gaz naturel, la Ville a déboursé 2,1 millions de dollars de plus que si elle avait acheté son gaz directement du fournisseur.
- Ces pertes se poursuivront tant que la Ville n'aura pas modifié ses pratiques d'approvisionnement en gaz naturel. Par ailleurs, les opérations de couverture liées au diesel entreprises en 2009 ont entraîné des pertes globales de 267 000 \$.
- En 2010, ces opérations ont occasionné des gains d'environ 5 millions de dollars.
- Le Service des finances devrait jouer à l'avenir un rôle essentiel dans l'acquisition du gaz naturel.
- La Ville n'entreprend pas d'étude comparative par rapport aux prix courants pour déterminer si les initiatives de couverture entraînent ou non une baisse des prix.
- L'information fournie au Conseil sur les pratiques de couverture devrait être améliorée.

## Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois de décembre 2013.

**Tableau 12 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG (Suivi de la vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	1, 3	2	33 %
Pratiquement complétée	75 à 99	2, 4	2	33 %
Complétée	100	5, 6	2	33 %
Total			6	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de février 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 13 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification des pratiques en matière d'approvisionnement – Activités de couverture)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	1	1	17%
Pratiquement complétée	75 à 99	2, 3, 4	3	50 %
Complétée	100	5, 6	2	33 %
Total			6	100 %

### Conclusion

Le Service des finances assure maintenant une meilleure supervision en ce qui concerne les contrats à terme d'approvisionnement en gaz naturel. La direction du Service des finances a rencontré le président du Ottawa Carleton Energy Purchasing Group (OCEPG) à deux reprises en 2013. Outre le chef de projet principal de l'ingénierie (président de l'OCEPG), l'agent principal des investissements de la Trésorerie et le gestionnaire, Gestion de la chaîne d'approvisionnement et Localisation stratégique des ressources de la Direction de l'approvisionnement assistent dorénavant aux réunions du Comité directeur de l'OCEPG à titre de représentants additionnels de la Ville.

Lorsque nous avons effectué la vérification de suivi en décembre 2013, le Service des travaux publics s'attendait à ce que l'ébauche du Rapport sur la stratégie de gestion et d'investissement énergétique et la Politique de la Ville sur l'achat de services publics soit déposée à la réunion du Comité de l'environnement en avril 2014. Nous avons constaté que les ébauches que nous avons revues ne

respectaient pas entièrement la démarche énoncée à la réunion d'avril 2013 entre le trésorier adjoint de la Ville, Finances municipales, le gestionnaire de la Trésorerie, l'agent principal des achats et le chef de projet principal de l'ingénierie (président de l'OCEPG). Toutefois, comme il s'agissait d'ébauches, nous avons reconnu que d'autres modifications pourraient être apportées aux deux documents avant leur soumission.

Nous avons trouvé que le Conseil municipal était informé du niveau d'implication financière (économies) résultant de positions de couverture favorables, mais que la même information (pertes) concernant les positions défavorables ne lui était pas fournie. Les récentes pertes occasionnées par la chute des prix du gaz naturel devraient être révélées au Conseil. Pour la période de novembre 2009 à novembre 2012, la perte totale en termes de coût du gaz naturel encourue par la Ville se chiffrait à 2,6 millions de dollars. Les Notes afférentes aux états financiers consolidés présentées le 31 décembre 2012 (c.-à-d. notes 13(h)) comprenaient une liste d'ententes à termes relativement à l'acquisition de gaz naturel totalisant 10,7 millions de dollars pour les années 2013 à 2017.

### **Remerciements**

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

## **Le Suivi de la vérification du Service des communications générales**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification du Service des communications générales était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- Une orientation stratégique cohérente, un mandat clair et une direction forte font défaut au groupe des Communications de la Ville.
- En l'absence d'une stratégie ou d'un mandat clair, de nombreux services ont perdu confiance dans le Service des communications générales et se sont dotés de leurs propres ressources internes pour pallier ces carences.
- Il y a 51 postes dans le Service des communications générales et au budget de 4,4 millions de dollars dévolus aux communications, 20 autres postes dotés de fonctions de communications ont été créés dans divers services, ce qui génère des coûts estimés à 1,05 million de dollars.
- Les Communications générales ne se sont pas dotées d'un cadre de priorisation qui permettrait d'appuyer et de communiquer l'affectation des ressources et qu'elles n'adoptent pas non plus une approche cohérente et disciplinée de la planification, de l'organisation et du suivi des tâches. Il en résulte que le groupe ne fournit pas toujours des services de qualité égale aux clients.
- L'examen auquel le vérificateur a soumis la stratégie de communication liée au programme des déchets organiques triés à la source confirme l'absence de clarté du mandat, du rôle et des pouvoirs des Communications générales. Le rapport relève à ce propos les défaillances suivantes :
  - les auditoires n'ont pas été correctement ciblés;
  - le groupe n'a pas évalué et exploré suffisamment les méthodes les plus efficaces pour rejoindre les auditoires cibles;
  - le groupe n'a pas conçu un cadre de diffusion stratégique de messages à l'attention des auditoires cibles;
  - le groupe n'a pas évalué les initiatives de communication pour en déterminer l'efficacité.

### Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois d'avril 2014.

**Tableau 14 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG (Suivi de la vérification du Service des communications générales)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	10	1	5 %
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	8	1	5 %
Pratiquement complétée	75 à 99	5, 7, 13, 22	4	18 %
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	16	72 %
Total			22	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de juillet 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 15 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification du Service des communications générales)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	22	100 %
Total			22	100 %

### Conclusion

La Direction a appliqué totalement ou presque 20 des 22 recommandations du rapport original.

Au moment de notre suivi, le Service des communications générales n'avait pas encore amorcé le travail sur la nouvelle identité visuelle de la Ville (recommandation 10). La Direction trouve trop spécifique l'identité visuelle actuelle, conçue au moment de la fusion et se demande si ce degré de détail est encore justifié. Du reste, l'avènement des réseaux sociaux (Twitter, Facebook, etc.) influe énormément sur l'ampleur, la portée et la fréquence des communications, qui doivent désormais être pratiquement immédiates. Le Service des communications générales en est à concevoir les critères auxquels devra répondre cette nouvelle identité visuelle.

Pour ce qui est de la recommandation 8, la Direction nous a informés que le plan annuel de consultation qui aurait dû être établi en juillet 2013 et transmis au Comité exécutif à la fin du premier trimestre 2014 a été amalgamé avec le calendrier

annuel des activités et initiatives des Communications générales. Toutefois, ce calendrier ne correspond pas à l'intention de la recommandation, à savoir : rendre compte des mécanismes de suivi de la rétroaction des diverses parties prenantes. La recommandation ne sera considérée comme complètement mise en œuvre que lorsqu'un plan de consultation annuelle aura été dressé.

Les directives, politiques et procédures doivent être révisées au besoin. Nous avons constaté que la date d'entrée en vigueur ou de modification de ces documents n'est pas indiquée sur chacun. Cette date permettrait aux lecteurs de s'assurer qu'ils ont en main le document le plus récent et de comprendre s'il a été modifié ou mis à jour.

### **Remerciements**

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

## **Le Suivi de la vérification du Plan directeur des Ressources humaines**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification du Plan directeur des Ressources humaines de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- Le Service des ressources humaines de la Ville doit opter pour une approche plus normative et plus intégrée de la planification des ressources humaines.
- Les méthodes et les processus liés à la planification des effectifs à moyen et long terme doivent être normalisés et que les données des effectifs doivent être définies de manière plus officielle, puis analysées en vue de la planification.
- Le Service des ressources humaines doit faire une analyse des besoins en main-d'œuvre dans l'ensemble des services pour appliquer un plan d'affectation à long terme des effectifs à l'échelle de la Ville.
- L'analyse et la production de rapports sont essentielles pour faciliter la planification à long terme de la main-d'œuvre. Des capacités d'analyse et de rapport plus robustes permettraient de rehausser l'information de routine fournie aux services à propos des besoins, des objectifs et des résultats actuels et futurs en matière de main-d'œuvre.
- La vérification recommande que les Ressources humaines de la Ville proposent une démarche plus normative de la planification des RH et mènent une analyse à l'échelle de la Ville des besoins en planification de la main-d'œuvre.
- La vérification recommande également que la Ville mette en œuvre des plans de main-d'œuvre de trois et de cinq ans et définisse les postes critiques dans tous les services.

### Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation le 31 janvier 2014.

**Tableau 16 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG (Suivi de la vérification du Plan directeur des Ressources humaines)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	2, 3, 8	3	33.4 %
Action amorcée	25 à 49	6, 9	2	22.2 %
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	1, 7	2	22.2 %
Complétée	100	4, 5	2	22.2 %
Total			9	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation le 10 décembre 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 17 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification du Plan directeur des Ressources humaines)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	2, 3	2	22.2 %
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée	100	1, 4, 5, 6, 7, 8, 9	7	77.8 %
Total			9	100%

### Conclusion

Au moment de ce suivi, nous avons constaté que 44 % des recommandations pouvaient être considérées comme en grande partie ou entièrement mises en œuvre. Les autres, soit 56 %, n'avaient donné lieu qu'à un faible nombre de mesures ou n'avaient fait l'objet d'aucun suivi.

Les Ressources humaines devraient poursuivre la mise en œuvre des autres recommandations et établir un calendrier de mise en œuvre révisé.

### Remerciements

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



## **Le Suivi de la vérification de la gestion des postes vacants**

### **Introduction**

Le Suivi de la vérification de la gestion des postes vacants de 2011 était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- La Ville a eu 21 postes sont restés vacants pendant plus de 24 mois sans que le Conseil en ait été avisé, comme l'exige pourtant une motion de 2010. Le coût estimé de ces postes est de 1,8 million de dollars.
- La motion 82/27 du Conseil stipule que les postes vacants depuis plus de deux ans doivent être signalés au Conseil, lequel doit décider ensuite si le poste doit être conservé ou non. Cette procédure n'a pas été suivie.
- Plus de 100 postes sont restés vacants ou non occupés pendant plus de deux ans.
- Il existe plus de 600 postes pourvus non prévus au budget et représentant environ 58 millions de dollars à la Ville. Ces postes n'ont jamais été approuvés par le Conseil.
- De plus, la politique selon laquelle les gestionnaires peuvent créer des postes non prévus au budget n'a jamais été approuvée par le Conseil.

### Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois d'avril 2014.

**Tableau 18 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG (Suivi de la vérification de la gestion des postes vacants)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	5	1	14 %
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 6, 7	6	86 %
Total			7	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de juillet 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 19 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification de la gestion des postes vacants)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	s.o.	s.o.	s.o.
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	s.o.	s.o.	
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7	100 %
Total			7	100 %

### Conclusion

La Direction a appliqué totalement ou presque les recommandations du rapport.

Depuis l'exercice budgétaire 2012, le Conseil municipal est mieux renseigné sur le nombre de postes ETP temporaires qui sont vacants ou pourvus, de même que sur la source des fonds utilisés pour ce faire. En 2013, les rapports ont également fait état de la période pendant laquelle ces ETP temporaires avaient été pourvus.

L'information figure dans le *Rapport d'analyse des ETP* préparé par le Service des ressources humaines et fourni au Conseil en supplément au budget préliminaire annuel.

En mars 2012, la Direction a établi à l'intention de la Direction des relations avec les clients et des solutions technologiques des RH des directives et des procédures sur le suivi des postes vacants et la production de rapports connexes. Le tout a été révisé en août 2013. Les directives décrivent clairement le rôle et les responsabilités du gestionnaire de programme, des conseillers en RH et des gestionnaires de services. Elles décrivent également les processus de suivi et de production de rapports.

Il n'y a pas encore de rapport trimestriel sur les postes vacants depuis plus de 24 mois et sur les postes non occupés. La Direction a expliqué que le budget l'avait obligée à reporter la production, à l'intention du Conseil, de ce premier rapport, qui vise le troisième trimestre de l'exercice 2013. Elle prévoit le déposer en mai 2014, en même temps que le rapport financier trimestriel présenté au Comité des finances et du développement économique.

### **Remerciements**

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

## **Le suivi de la vérification du processus d'OC Transpo d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus**

### **Introduction**

Le suivi de la vérification du processus d'OC Transpo d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus était prévu dans le Plan de vérification du vérificateur général de 2013.

Les principales constatations de la vérification de 2011 sont les suivantes :

- La décision arbitrale qui a fait suite à la grève des transports en commun de 2008 a donné naissance à un nouveau processus d'établissement des horaires moins efficace et plus coûteux.
- Le contrôle de l'établissement des horaires accordé à la direction n'a pu venir à bout des contraintes imposées par la décision arbitrale qui a fait suite à la grève. En conséquence, la direction n'est pas en mesure de réaliser les économies opérationnelles annuelles découlant de la grève de l'ordre de 3,1 millions à 4,5 millions de dollars qu'elle comptait faire.
- La décision arbitrale rendue après la grève a entravé le modèle opérationnel de « contrôle des opérations quotidiennes » envisagé par la direction. Il résulte de l'arbitrage un modèle d'établissement des horaires systématiquement inefficace qui anéantit toute possibilité d'économies des coûts envisagée par la direction pendant les négociations collectives et la grève.
- Des économies de coûts supplémentaires, d'un montant total d'environ 350 000 \$ par année, pourraient être réalisées grâce à l'utilisation d'un logiciel d'établissement d'horaires consignés par les utilisateurs sur Internet.
- La vérification recommande que la Ville utilise le processus de négociation collective à venir afin de réduire les lacunes financières et opérationnelles associées au modèle d'établissement des horaires.
- La vérification recommande également de faire la surveillance et le contrôle de la qualité des horaires de travail prévu ainsi que d'évaluer des solutions automatisées de remplacement du processus manuel d'établissement des horaires.

### Sommaire du degré d'achèvement

Le tableau ci-dessous présente notre évaluation du degré d'achèvement de chaque recommandation au mois de juin 2014.

**Tableau 20 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon le BVG  
(Suivi de la vérification du processus d'OC Transpo d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	6, 8	2	22 %
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	2, 5, 7	3	33 %
Complétée	100	1, 3, 4, 9	4	45 %
Total			9	100 %

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la direction concernant le degré de réalisation de chaque recommandation au mois de novembre 2014 en réponse à l'évaluation du Bureau du vérificateur général. Ces évaluations n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

**Tableau 21 : Degré d'achèvement de chaque recommandation selon la direction (Suivi de la vérification du processus d'OC Transpo d'établissement des horaires des chauffeurs d'autobus)**

Catégorie	% Complété	Recommandations	Nombre de recommandations	Pourcentage du total des recommandations
Peu ou pas de mesures prises	0 à 24	s.o.	s.o.	s.o.
Action amorcée	25 à 49	6, 8	2	22 %
Complétée en partie	50 à 74	s.o.	s.o.	s.o.
Pratiquement complétée	75 à 99	5, 7	2	22 %
Complétée	100	1, 2, 3, 4, 9	4	56 %
Total			9	100 %

### Conclusion

La direction a terminé ou presque terminé la mise en œuvre de toutes les recommandations de la vérification initiale, sauf deux.

Pour fixer les horaires de travail de ses employés, OC Transpo utilise un progiciel appelé Hastus. Dans l'optique de la recommandation 2, les rapports trimestriels de ce progiciel fournissent des statistiques quantitatives ainsi que des statistiques qualitatives (qui pourraient avoir une incidence sur la qualité du travail des chauffeurs, comme la répartition des quarts sur une journée de travail). Ces rapports alimentent le Rapport annuel sur le rendement d'OC Transpo. La direction nous a informés qu'aucune estimation des coûts n'a été effectuée au moyen de Hastus durant les négociations, puisque l'établissement des horaires ne faisait pas partie des sujets abordés lors des dernières négociations. De plus, un groupe de travail mixte sur l'établissement des horaires a été créé; il se penchera notamment sur ce point.

Pour que la mise en œuvre de la recommandation 5 soit jugée complète, des employés non syndiqués du groupe d'établissement des horaires, qui ne font pas partie de la section locale 1760 du SUT, devraient être recrutés pour optimiser les compétences en matière d'analyse, de modélisation informatique et de mathématique.

Pour terminer la mise en œuvre des recommandations 6 et 8, il faudra remplacer le système d'assignation manuel par un système électronique.

Enfin, pour mettre en œuvre la recommandation 7, la direction devra envisager la refonte de la modélisation, afin de permettre la modification des horaires en fonction des districts.

### **Remerciements**

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