

**Report to:  
Rapport au :**

**Finance and Economic Development Committee  
Comité des finances et du développement économique  
6 July 2021 / 6 juillet 2021**

**and Council  
et au Conseil  
21 July 2021 / 21 juillet 2021**

**Submitted on June 24, 2021  
Soumis le 24 juin 2021**

**Submitted by  
Soumis par:**

**Will McDonald, Chief Procurement Officer, Supply Services, Innovative Client  
Services Department /chef de l'approvisionnement, Services de  
l'approvisionnement, Direction générale des services novateurs pour la clientèle**

**Contact Person**

**Personne-ressource:**

**Jennifer McCabe, Business Analyst, Strategic Sourcing, Supply Services,  
Innovative Client Services Department / analyste des activités, Direction de  
l'approvisionnement stratégique, Services de l'approvisionnement, Direction  
générale des services novateurs pour la clientèle  
613-580-2424 x/poste 25833, [jennifer.mccabe@ottawa.ca](mailto:jennifer.mccabe@ottawa.ca)**

**Ward/Quartier : CITY WIDE / À  
L'ÉCHELLE DE LA VILLE**

**File Number/N° de dossier: ACS2021-  
ICS-PRO-0002**

**SUBJECT: Independent Reports on LRT Stage 2 Lessons Learned and LRT  
Stage 3 Procurement Options Analysis and Project Governance Best  
Practices**

**OBJET : Rapports indépendants sur les leçons apprises lors de l'approvisionnement de l'Étape 2 du TLR et l'analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'Étape 3 du TLR**

## **REPORT RECOMMENDATIONS**

**That the Finance and Economic Development Committee recommend that Council receive KPMG's submissions of Document 1: LRT Stage 2 Procurement Lessons Learned, and Document 2: LRT Stage 3 Procurement Options Analysis and Project Governance Best Practices.**

**That the Finance and Economic Development Committee recommend that Council approve the KPMG recommendations outlined in this report and identified in Document 1: LRT Stage 2 Procurement Lessons Learned.**

**That the Finance and Economic Development Committee recommend that Council direct staff to consider, in the development of LRT Stage 3, the procurement methodologies and best practices for governance of large-scale procurements outlined in this report and described in Document 2: LRT Stage 3 Procurement Options Analysis and Project Governance Best Practices.**

## **RECOMMANDATIONS DU RAPPORT**

**Que le Comité des finances et du développement économique recommande que le Conseil reçoive les soumissions de KPMG sous forme de Document 1 : Leçons apprises lors de l'approvisionnement de l'Étape 2 du TLR, et de Document 2 : Analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'Étape 3 du TLR.**

**Que le Comité des finances et du développement économique recommande que le Conseil approuve les recommandations de KPMG énoncées dans le présent rapport et dans le Document 1 : Leçons apprises lors de l'approvisionnement de l'Étape 2 du TLR.**

**Que le Comité des finances et du développement économique recommande que le Conseil dirige le personnel d'examiner, lors de l'élaboration de l'Étape 3 du TLR, les méthodes d'approvisionnement et les pratiques exemplaires pour la**

**gouvernance des grands projets d'approvisionnement décrites dans le présent rapport et dans le Document 2 : Analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'Étape 3 du TLR.**

## CONTEXTE

Le 12 février 2020, le Conseil municipal a approuvé une motion mandatant le personnel d'embaucher un consultant indépendant pour entreprendre une analyse des leçons apprises lors du processus d'approvisionnement du projet de l'Étape 2 de train léger sur rail en s'appuyant sur les recommandations du rapport du vérificateur général du 26 novembre 2019, intitulé « Vérification de l'approvisionnement du Projet de l'Étape 2 du train léger sur rail (TLR) » ([ACS2019-OAG-BVG-0011](#)), ainsi que sur les options pour renforcer n'importe quel principe clé d'approvisionnement public parmi les suivants : transparence, intégrité, rapport qualité-prix, ouverture, équité, concurrence et responsabilité.

Le 8 avril 2020, le Conseil municipal a approuvé la portée des travaux du consultant indépendant ([rapport ACS2020-CMR-OCM-0002](#)). La portée des travaux est divisée en deux sections, chacune faisant l'objet de son propre rapport au Conseil.

Le premier rapport, intitulé « Leçons apprises lors de l'Étape 2 du TLR » et joint en tant que Document 1, évalue les recommandations du vérificateur général dans son rapport intitulé « Vérification de l'approvisionnement du Projet de l'Étape 2 du train léger sur rail (TLR) » ([ACS2019-OAG-BVG-0011](#)) en les comparant aux meilleures pratiques de l'industrie, y compris celles d'autres régions.

Le deuxième rapport, intitulé « Analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'Étape 3 du TLR » et joint en tant que Document 2, présente les pratiques exemplaires pour des projets d'approvisionnement futurs pour des trains légers sur rail ou des infrastructures linéaires similaires afin d'assurer la transparence, l'intégrité, le rapport qualité-prix, l'ouverture, l'équité, la concurrence et la responsabilité.

À la suite de l'approbation par le Conseil de la portée des travaux, les Services de l'approvisionnement ont publié un processus officiel de demande de propositions (DP)

le 21 avril 2020 afin d'obtenir des propositions pour des services de consultation indépendants dans le but d'entreprendre une analyse des leçons apprises lors du processus d'approvisionnement de l'Étape 2 du projet de TLR. La DP a pris fin le 27 mai 2020, et quatre sociétés avaient présenté des propositions. Le personnel de la Ville a effectué une évaluation et a conclu que la proposition présentée par KPMG LLP représentait la meilleure valeur pour la Ville, car elle avait obtenu la note technique la plus élevée et offrait le prix le plus bas. Le Conseil a approuvé l'attribution du contrat à KPMG le 9 septembre 2020 pour un prix ferme de 157 175,00 \$ ([rapport ACS2020-ICS-PRO-0004](#)).

Conformément aux directives du conseiller Fleury, le personnel de la Ville a envoyé une note de service aux conseillers le 28 septembre 2020, les informant du processus de collaboration avec KPMG LLP afin de mieux comprendre le contexte du point de vue des conseillers et de fournir un contexte supplémentaire.

## **ANALYSE**

Comme il est indiqué dans la portée des travaux approuvée par le Conseil le 8 avril 2020, KPMG LLP a produit deux documents. Le Document 1 évalue les recommandations du vérificateur général de la Ville d'Ottawa dans son rapport intitulé « Vérification de l'approvisionnement du Projet de l'Étape 2 du train léger sur rail (TLR) » ([ACS2019-OAG-BVG-0011](#)) en les comparant aux meilleures pratiques de l'industrie, y compris celles d'autres régions.

Le document 2 présente les pratiques exemplaires pour des projets d'approvisionnement futurs pour des trains légers sur rail ou des infrastructures linéaires similaires afin d'assurer la transparence, l'intégrité, le rapport qualité-prix, l'ouverture, l'équité, la concurrence et la responsabilité. Il examine les options d'approvisionnement dans le contexte des contrats conception-construction-financement-entretien actuels de la Ville dans le cadre du prolongement à l'Étape 3 et recommande des options d'approvisionnement privilégiées. Il présente également les pratiques exemplaires de gouvernance de grands projets d'approvisionnement y compris les liens entre les équipes techniques et d'ingénierie, le soutien juridique et consultatif, les équipes de gestion de l'approvisionnement, les comités d'évaluation, les comités directeurs, les principaux décideurs et les représentants élus et recommande un modèle de gouvernance privilégié.

À titre de consultant indépendant, KPMG a élaboré le contenu de ses documents de façon autonome par rapport aux intervenants de la Ville d'Ottawa. Conformément aux pratiques exemplaires établies par le juge en chef adjoint Marrocco dans son rapport *Transparency and the Public Trust : Report of the Collingwood Judicial Inquiry* (La transparence et la confiance du public : Rapport de l'enquête judiciaire de la Ville de Collingwood), recommandations 112 et 180, les rapports de KPMG sont joints en entier aux fins d'examen par le Conseil municipal.

Pour faciliter la consultation, les recommandations de KPMG présentées dans le Document 1 : Leçons apprises lors de l'Étape 2 du TLR sont copiées mot à mot ci-dessous :

KPMG a formulé les sept recommandations suivantes :

**Recommandation 1 :** Élaborer un calendrier de divulgation de l'information relative à l'approvisionnement pour la DDQ, le corps du texte de la DP caviardé et l'accord de projet caviardé. Certains calendriers contenant de l'information sensible pourraient être entièrement supprimés, au besoin. Les dates de divulgation devraient être postérieures à la conclusion du processus d'approvisionnement afin de protéger l'équité et la compétitivité du processus.

**Recommandation 2 :** Prioriser la sélection des évaluateurs techniques possédant une combinaison d'expérience technique pertinente (c.-à-d., train léger sur rail) et d'expérience des PPP. S'il n'est pas possible de choisir des évaluateurs ayant la combinaison appropriée d'expertise technique et d'expérience des PPP, une formation ciblée devrait être fournie, et l'inclusion d'un facilitateur d'évaluation possédant une expérience approfondie des PPP et des grands projets pourrait être envisagée.

**Recommandation 3 :** Fournir une formation précise aux évaluateurs sur les exigences de soumission et les critères d'évaluation. La DP devrait être claire quant à la façon dont les exigences sont liées à la notation, et des conseils sur ces liens devraient être fournis aux évaluateurs. La Ville pourrait aussi envisager d'adopter un guide ou un document concernant la notation dérivé directement du document de DP afin de clarifier les limites entre les notes et des considérations pertinentes en fonction des objectifs du projet.

**Recommandation 4 :** Planifier des mises à jour régulières des projets dans le cadre de la délégation de pouvoirs afin d'informer le Conseil sur l'approvisionnement et l'avancement des projets.

**Recommandation 5 :** La Ville devrait inclure des liens hiérarchiques clairs pour signaler les problèmes à l'interne et désigner une personne responsable de prendre les mesures qui s'imposent.

**Recommandation 6 :** La Ville devrait analyser l'approche d'évaluation optimale et les pondérations techniques et financières pour le projet faisant l'objet d'un approvisionnement afin de faire concorder le cadre d'évaluation et les objectifs généraux du projet. Si la Ville maintient l'approche d'examen de la conformité et de l'évaluation technique, elle doit s'assurer que les rôles et les responsabilités de chaque équipe sont bien compris.

**Recommandation 7 :** Fournir au Conseil, au besoin, une formation sur le modèle d'approvisionnement en PPP afin de s'assurer que le processus et la justification des décisions, notamment les variations dans le budget et les modifications de la portée, sont bien compris.

## **RÉPERCUSSIONS SUR LES ZONES RURALES**

Il n'y a pas de répercussions sur les zones rurales associées au présent rapport.

## **CONSULTATIONS**

Comme le Conseil l'a demandé, le 28 septembre 2020, une note de service a été fournie pour informer les conseillers du processus de collaboration avec KPMG avant l'élaboration du rapport sur les leçons apprises. Cela visait à mieux comprendre le contexte du point de vue des conseillers et à fournir un contexte supplémentaire pour ce rapport.

## **COMMENTAIRES DES CONSEILLERS MUNICIPAUX**

Ce rapport s'applique à l'ensemble de la Ville.

## **COMMENTAIRES DES COMITÉS CONSULTATIFS**

Il n'y a pas de commentaires ou de recommandations de la part d'un ou de plusieurs comités consultatifs.

## **RÉPERCUSSIONS JURIDIQUES**

Aucun obstacle de nature juridique n'empêche l'approbation des recommandations formulées dans le présent rapport.

## **RÉPERCUSSIONS SUR LA GESTION DES RISQUES**

Aucune répercussion sur le plan de la gestion des risques n'est associée au présent rapport.

## **RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES**

Aucune répercussion financière n'est associée au présent rapport.

## **RÉPERCUSSIONS SUR L'ACCESSIBILITÉ**

Les Services de l'approvisionnement considèrent l'accessibilité comme faisant partie de leurs activités régulières et appuient la réalisation des objectifs de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

## **PRIORITÉS DU MANDAT DU CONSEIL**

Le présent rapport appuie les mesures prises dans le cadre de la priorité stratégique Transport intégré du Conseil.

## **DOCUMENTATION À L'APPUI**

Document 1 : Leçons apprises lors de l'approvisionnement de l'Étape 2 du TLR.

Document 2 : Analyse des options d'approvisionnement et pratiques exemplaires en matière de gouvernance des projets de l'Étape 3 du TLR

## **SUITE À DONNER**

Une fois que le Conseil aura approuvé le présent rapport, le personnel mettra en œuvre les recommandations qui y sont formulées.

Les pièces jointes au présent rapport sont en anglais avec un sommaire en français. La Ville d'Ottawa fera traduire ces pièces jointes ou des parties de celles-ci sur demande. Les demandes doivent être envoyées à [jennifer.mccabe@ottawa.ca](mailto:jennifer.mccabe@ottawa.ca).