



Bureau du vérificateur général

Vérification de la Sécurité municipale

Déposée devant le Comité de la vérification

Le 8 avril 2019

Table des matières

Résumé.....	1
Objet.....	1
Contexte et justification.....	1
Constatations.....	3
Conclusion.....	12
Recommandations et réponses.....	13
Rapport de vérification détaillé.....	21
Vérification de la Sécurité municipale.....	21
Introduction.....	21
Renseignements généraux et contexte.....	21
Objectifs et critères de la vérification.....	23
Portée.....	25
Approche et méthodologie de la vérification.....	26
Observations et recommandations des vérificateurs.....	27
Annexe A – Données types communiquées par la Sécurité municipale pour la période comprise entre le 1 ^{er} janvier 2016 et le 31 octobre 2017.....	57

Remerciements

L'équipe responsable de cette mission de vérification était constituée de Margaret Sue, du Bureau du vérificateur général (BVG), et de Samson & Associés, qui ont travaillé sous la supervision de Sonia Brennan, vérificatrice générale adjointe, et sous les ordres de Ken Hughes, vérificateur général. L'équipe tient à remercier les personnes qui ont participé à ce projet, et en particulier ceux et celles qui ont exprimé des avis et fait des commentaires dans le cadre de cette mission de vérification.

Original signé par :

Le vérificateur général

Résumé

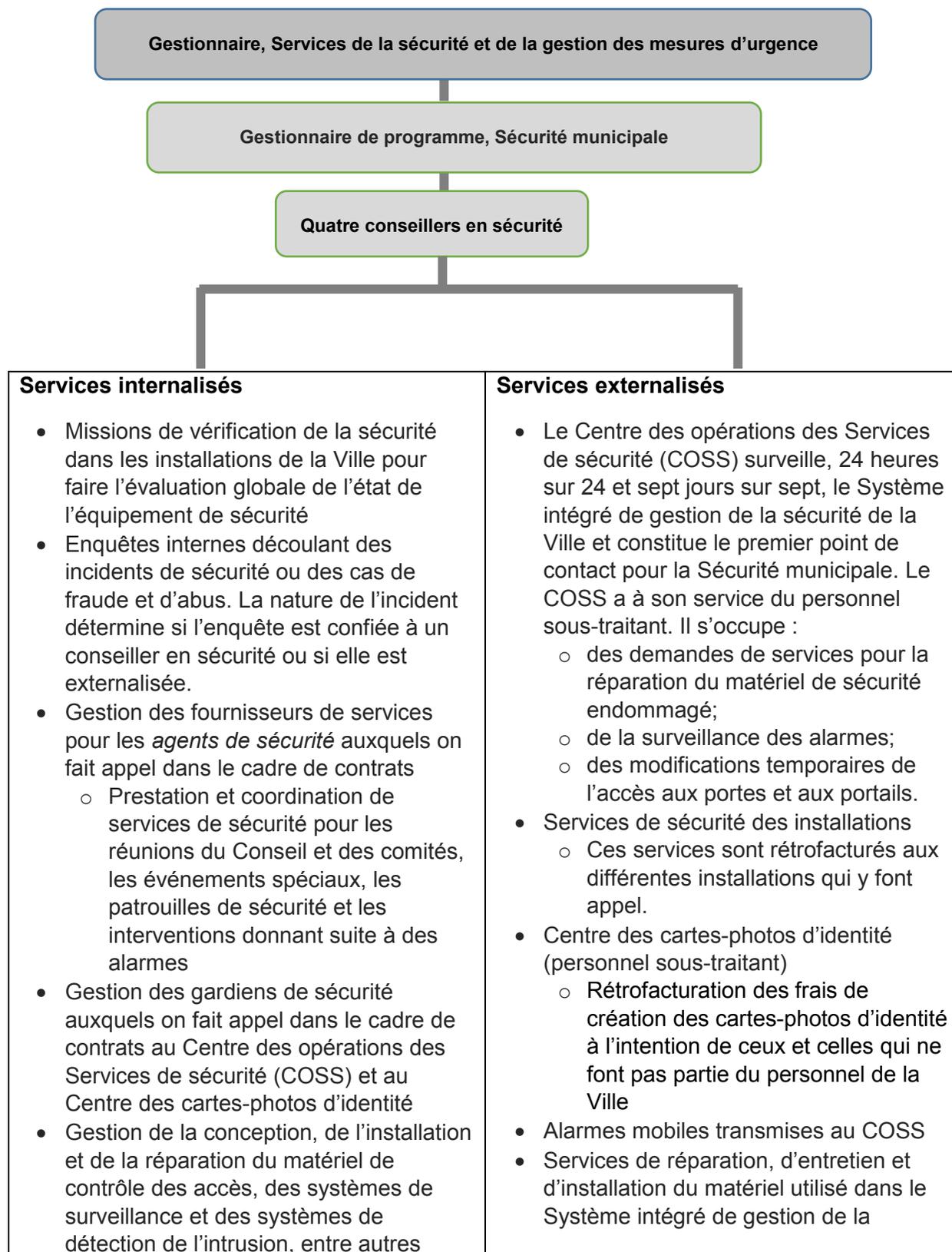
Objet

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

Contexte et justification

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

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



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

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

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

Constatations

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

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

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

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

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

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

Politique

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

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

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

Plans de la SM

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

Rapports

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

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

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

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

Alarmes

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

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

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

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

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

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

Centre des opérations des Services de sécurité

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

Sécurité des événements majeurs

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

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

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

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

Cartes d'accès

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

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

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

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

Missions de vérification de la sécurité

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

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

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

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

Caméras de TVCF, COSS et gardiens

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En 2013, on a relevé des difficultés dans le recrutement, la fidélisation et la formation des coordonnateurs en cas d'urgence¹. C'est pourquoi la Ville a remplacé, pour faire évacuer les bâtiments en cas d'urgence, le programme de bénévolat par un programme de libre-service, pour ne plus avoir à faire appel au Programme des coordonnateurs en cas d'urgence.

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

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

- évacuation des bâtiments;
- abri sur place;

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

Vérification de la Sécurité municipale

- sécurisation des installations;
- confinement barricadé.

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

L'élaboration d'une politique sur la sécurité municipale ainsi qu'un travail plus substantiel de planification et de définition des objectifs pour la Sécurité municipale constituent d'autres points à améliorer. Pour ce qui est des missions de vérification portant sur la sécurité, la couverture et le suivi des risques manquent de rigueur à l'heure actuelle. En outre, il faut établir des rapports plus complets à l'intention du Comité des services communautaires et de protection et du Conseil municipal sur

toutes les activités liées à la sécurité, en particulier les risques non maîtrisés qui ont été relevés.

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

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

Recommandations et réponses

Recommandation n° 1

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 2

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 3

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 4

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 5

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 6

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

Réponse de la direction

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

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

Recommandation n° 7

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

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 8

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 9

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 10

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 11

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

Réponse de la direction

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

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

Recommandation n° 12

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 13

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 14

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

Réponse de la direction

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

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

Recommandation n° 15

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 16

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Programme de mesures de protection a été mis en œuvre, et l'on continue de le déployer, en fonction des risques. En mettant intégralement en œuvre cette recommandation, on étendrait la portée des services offerts par la Sécurité municipale; on se penchera sur la question dans le contexte de l'Examen des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, dont le rapport devrait être déposé au deuxième trimestre de 2019. On définira toutes les incidences sur le financement et les ressources afin d'en tenir compte dans l'établissement du budget provisoire de 2020 pour étude.

Recommandation n° 17

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

Réponse de la direction

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

Rapport de vérification détaillé

Vérification de la Sécurité municipale

Introduction

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

Renseignements généraux et contexte

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a mené une mission de vérification de la Sécurité municipale afin de se pencher sur l'efficacité et l'efficacités des opérations de la Ville. Il a évalué l'à-propos et l'efficacité de la gouvernance, des contrôles internes et des pratiques de gestion des risques se rapportant à la gestion de la sécurité matérielle.

La direction des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence doit assurer la sécurité de l'environnement et encadre les services et les résidents de la Ville dans la prévention et la préparation des mesures d'urgence et des événements majeurs, dans les interventions et dans la reprise des activités après ces urgences et événements.

La direction des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence comprend deux unités : le Bureau de gestion des mesures d'urgence et l'unité de la Sécurité municipale. L'unité de la Coordination et des Systèmes de gestion de la sécurité et des mesures d'urgence (SGME) et la Sécurité municipale (SM) sont des secteurs indépendants de la direction des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence. Les travaux de l'unité de la Coordination et des Systèmes de gestion de la sécurité et des mesures d'urgence et de la Sécurité municipale sont complémentaires et intimement liés.

L'unité de la SM est chargée d'assurer la sûreté et la sécurité des établissements de travail à l'intention des employés, des bénévoles et des clients de la Ville. La SM assure différents services, que nous décrivons ci-après.

Services de la Sécurité municipale

Centre des opérations des Services de sécurité : Le Centre des opérations des services de sécurité (COSS) est chargé de surveiller, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, le Système intégré de gestion de la sécurité de la Ville et est le premier organisme à contacter pour les services de la Sécurité municipale.

Le COSS assure les services supplémentaires suivants :

- prise en charge de l'information et coordination des demandes de services pour réparer le matériel de sécurité endommagé (remarque : la Sécurité municipale exerce une fonction de coordination en ce qui a trait aux demandes de services et ne procède aux travaux de réparation que pour donner suite aux demandes urgentes);
- les modifications temporaires à apporter aux droits d'accès aux portes et aux portails;
- le contrôle des droits d'accès et la surveillance des alarmes.

Conseillers en sécurité : Les conseillers en sécurité sont à la disposition des directions générales pour répondre à leurs différents besoins en sécurité, par exemple l'information et la formation générale et particulière sur la sécurité à l'intention des employés de la Ville.

Planification de la sécurité des événements :

- Ce service met au point les plans des opérations de sécurité pour les événements de grande envergure;
- il fournit et coordonne les services de sécurité pour les réunions du Conseil municipal et des comités, les événements spéciaux, les patrouilles de sécurité et les interventions donnant suite aux alarmes.

Enquêtes internes : Il s'agit des enquêtes internes menées pour donner suite aux incidents de sécurité ou aux plaintes de fraude et d'abus.

Missions de vérification de la sécurité : Ces missions permettent d'évaluer la sécurité matérielle des personnes et des actifs dans les installations de la Ville. L'objectif de la mission de vérification de la sécurité consiste à recenser et évaluer les risques pour la sécurité et à mettre au point un plan de mesures d'urgence. Ces missions se déroulent selon les principes de la prévention du crime par l'aménagement du milieu (PCAM).

Conception et installation des systèmes de sécurité électronique

- Conseils et lignes directrices offerts dans la conception et la construction des nouveaux aménagements ou des réaménagements
- Gestion générale de l'installation ou de la réparation du matériel de contrôle des droits d'accès, des systèmes de surveillance et des systèmes d'alarme en cas d'intrusion
- Missions de vérification sur les lieux afin d'évaluer l'état général du matériel de sécurité

Objectifs et critères de la vérification

L'objectif principal de cette mission de vérification consistait à évaluer l'efficacité et l'efficacités des activités de la Sécurité municipale sur le territoire de la Ville. Les vérificateurs ont évalué l'à-propos et l'efficacité de la gouvernance, des contrôles internes et des pratiques de gestion des risques en ce qui a trait à la gestion de la sécurité matérielle.

Les critères de la vérification ont été élaborés à partir de l'information réunie et analysée pendant la phase de la planification de la vérification, ainsi que dans l'examen des documents et la recherche. Nous nous en sommes remis, le cas échéant, à la Politique du gouvernement du Canada sur la sécurité, à la Norme opérationnelle de la GRC sur la sécurité matérielle et au Guide G1-025 de la GRC (Protection, détection et intervention). Nous nous en sommes également remis aux pratiques exemplaires de la profession et aux connaissances professionnelles.

Dans le cadre de cet examen et de cette analyse, l'équipe de vérificateurs a fait appel aux services d'un expert de la question. Cet expert est un ancien cadre supérieur et un ex-agent de la sécurité ministérielle du Service canadien du renseignement de sécurité; il a plus de 40 années d'expérience. À ce titre, il a dirigé le Programme de sécurité ministérielle intégré, qui porte à la fois sur la sécurité matérielle, la sécurité du personnel et la sécurité des TI. À l'heure actuelle, il intervient à titre d'expert-conseil dans un certain nombre d'examen, de missions de vérification et d'enquêtes administratives épineuses sur les programmes de sécurité au gouvernement du Canada et dans le secteur privé. Cet expert de la question fait depuis longtemps partie de l'American Society for Industrial Security (ASIS).

Le lecteur trouvera ci-après les objectifs et les critères de la vérification.

Objectif n° 1 de la vérification

Une structure de gouvernance et organisationnelle pour étayer l'efficacité du programme de sécurité est définie et communiquée.

Critères

- Les rôles, les responsabilités et les obligations de compte rendu des principaux intervenants sont bien définis et communiqués.
- Les plans de la Sécurité municipale comportent des objectifs clairs, qui s'harmonisent avec les politiques municipales et les priorités établies.
- Le programme de sécurité est surveillé, évalué et fait l'objet de comptes rendus afin de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats prévus. Le Comité de la vérification et le Conseil municipal reçoivent suffisamment d'information pour pouvoir prendre des décisions.
- On établit des rapports, à l'intention de la haute direction, sur les risques, les incidents et les enquêtes de sécurité, qui sont analysés et qui font l'objet de mesures correctives.

Objectif n° 2 de la vérification

Il existe des processus et des pratiques pour gérer les risques de la sécurité matérielle.

Critères

- Les processus et les procédures de surveillance active voulus sont mis en œuvre, et les alarmes sont enregistrées et font l'objet d'un suivi dans les plus brefs délais.
- Il existe des mécanismes pour assurer et coordonner la sécurité voulue dans le cadre des réunions du Conseil municipal et des comités, ainsi que des événements spéciaux.
- Des conseillers en sécurité sont à la disposition des directions générales afin de les aider à définir leurs différents besoins en sécurité et à élaborer des plans et des mesures pour maîtriser les risques.
- On a mis au point un plan efficace de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe, afin d'assurer la continuité des opérations et des services administratifs essentiels au sein de la Sécurité municipale.

Objectif n° 3 de la vérification

L'accès matériel aux installations et aux actifs est géré selon les besoins.

Critères

- La Sécurité municipale limite, aux personnes compétentes et autorisées, les droits d'accès aux installations conformément à la politique et aux instructions des gestionnaires.
- Les évaluations des menaces et des risques se déroulent d'après le plan ou le processus de gestion des risques.
- Les installations et les actifs sont protégés en faisant appel aux mesures de sécurité matérielle voulues.

Objectif n° 4 de la vérification

On assure, dans le domaine de la sécurité, la sensibilisation et la formation pour veiller à ce que les employés connaissent leurs responsabilités, à ce qu'ils s'en acquittent et à ce qu'ils ne créent pas de failles de sécurité par mégarde.

Critères

- Le Programme de mesures de protection (PMP) est complet, est doté des ressources voulues et respecte le calendrier.
- Les spécialistes de la sécurité participent à des activités efficaces et ponctuelles de formation et de perfectionnement professionnel dans le domaine de la sécurité.
- Les employés sont au courant des exigences à respecter en ce qui a trait à la conformité aux politiques et aux pratiques sur la sécurité matérielle.

Portée

Cette mission de vérification a consisté à examiner les rôles et les responsabilités de la Sécurité municipale dans la gestion des risques de la sécurité matérielle.

Cette mission de vérification s'est déroulée dans la période comprise entre le 1^{er} janvier 2016 et le 30 novembre 2017.

Points exclus de la portée

La portée de cette mission de vérification excluait la gestion des mesures d'urgence, sauf les aspects qui influent directement sur la Sécurité municipale, ainsi que sur la sécurité de la gestion de l'information et des technologies de l'information. OC Transpo ne faisait pas, elle non plus, partie de la portée des travaux, puisque cet organisme est responsable de ses propres services de sécurité, dans le cadre de son programme des agents de sécurité spéciaux. OC Transpo fait appel au même système (Kantech); or, elle a à son service son propre commis au contrôle des cartes-photos d'identité, qui est chargé de délivrer les cartes d'accès pour le transport en commun.

Approche et méthodologie de la vérification

Les travaux de vérification dont fait état le présent rapport se sont déroulés conformément aux Normes de vérification du BVG. Bien que le BVG adopte ces normes, qui constituent les exigences minimums à respecter dans nos missions de vérification, nous nous en remettons également aux normes et aux pratiques de l'Institute of Internal Auditors.

Dans le cadre de notre processus de vérification normal, nous avons obtenu l'accord de la direction en ce qui concerne les constatations du présent rapport.

La méthodologie de la vérification prévoyait les activités suivantes :

- entrevues avec les employés et les gestionnaires de la Sécurité municipale et avec ceux auxquels cette dernière offre des services;
- examen de documents se rapportant aux secteurs de la portée de la mission de vérification;
- analyse et sondage des éléments de preuve vérificationnels;
- collecte des avis et des résultats de l'analyse de l'expert de la question.

Observations et recommandations des vérificateurs

Objectif n° 1 de la vérification

On n'a pas suffisamment mis au point et consigné par écrit la structure de gouvernance et organisationnelle permettant d'étayer un programme de sécurité efficace

Nous nous attendions à ce que la SM soit dotée d'une structure de gouvernance et organisationnelle établie pour étayer un programme de sécurité efficace. Il s'agit d'instituer une politique, des procédures et des normes de sécurité qui sont appliquées universellement dans l'ensemble de l'administration municipale, en s'attendant à ce qu'on les respecte uniformément. La formation de sécurité établie et obligatoire pour les nouveaux employés, de même que pour les programmes de sécurité qu'on vient de mettre en œuvre, par exemple le Programme de mesures de protection, constituent d'autres aspects essentiels du programme qui ont été examinés.

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

Politique

Les vérificateurs ont constaté qu'il n'y avait pas de politique relative à la sécurité pour attribuer les pouvoirs et les responsabilités et pour définir clairement le rôle et le mandat de la SM. Nous avons constaté que les rôles, les responsabilités et les obligations de compte rendu des principaux intervenants ne sont pas bien définis et communiqués. Il s'agit d'une question essentielle pour que tous les employés et gestionnaires soient au courant de leur rôle dans le recensement des incidents et des risques de sécurité, dans les rapports à établir à ce sujet et dans les mesures à adopter pour y donner suite. La politique devrait aussi comprendre des exemples de comportements inadmissibles.

Il n'y a guère de lois en vigueur pour orienter l'établissement d'un cadre stratégique et opérationnel pour la SM. À la différence de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*, qui fait état des exigences détaillées à respecter, il n'est pas précisément question de la SM dans toutes les lois que nous avons pu recenser.

Le règlement de la Ville d'Ottawa sur la délégation des pouvoirs aux différents agents de la Ville a pour effet de déléguer, aux Services de la sécurité et de la gestion des

mesures d'urgence, le pouvoir de négocier, d'approuver, de conclure et de signer des accords se rapportant aux services de sécurité municipale. Il s'agit notamment de la gestion des incidents et des enquêtes, de la planification de la sécurité des événements, de l'évaluation des menaces et des risques, ainsi que de la conception, de l'installation, de la gestion et de la surveillance des systèmes de sécurité.

Dans le cadre de cette mission de vérification, les Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence ont fait appel à un expert-conseil pour mener une étude comparative de la fonction de la sécurité municipale dans certaines grandes municipalités du Canada et pour comparer les résultats à ceux de l'unité de la Sécurité municipale de la Ville d'Ottawa. Au total, 10 municipalités ont participé à cette étude. Comme l'indique l'*Étude comparative de la Sécurité municipale des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence* (l'« Étude »), les villes de Toronto, d'York et de Vancouver ont adopté des politiques exhaustives sur la sécurité municipale. Toutes les autres municipalités consultées ont mis au point certaines politiques liées à la sécurité, et il existe des politiques sur les cartes-photos d'identité partout sauf à Ottawa et dans une autre municipalité. L'*Étude* précise qu'en général, Ottawa accuse d'importantes lacunes dans ses politiques par rapport aux autres municipalités; par exemple, elle n'a pas de politique sur la sécurité municipale, ni de politique sur les cartes-photos d'identité, entre autres.

Plans de la SM

Bien que les plans de la SM prévoient des objectifs clairs, qui s'harmonisent avec les priorités municipales, par exemple l'élaboration du Programme de mesures de protection et du modèle de prestation de services durables, ce programme et ce modèle ne font pas suffisamment état de la portée des services. Ces plans n'indiquent pas les risques de sécurité connus, ni les stratégies, les buts, les objectifs et les délais pour tenir compte de ces risques. Il n'existe pas de plans liés au déroulement des missions de vérification de la sécurité et des visites annoncées et non annoncées sur les lieux, à la formation des nouveaux employés et à la formation pour l'actualisation des connaissances afin de rehausser la sensibilisation à la sécurité et l'intégrité opérationnelle.

Rapports

Il est important de déposer à intervalles réguliers des rapports auprès des organismes de surveillance pour s'assurer que les principaux décideurs et ceux qui sont responsables de la gouvernance sont au courant de leurs risques et jouent un rôle en

assumant ou en maîtrisant les risques connus. C'est dans le rapport annuel qu'on donne l'information au Comité des services communautaires et de protection et au Conseil municipal. Ce rapport, très général, ne permet pas au Comité et au Conseil de connaître la portée des travaux et des incidents consignés pour l'administration municipale. Il ne les renseigne pas non plus sur les travaux qui ne sont toujours pas faits, par exemple les missions de vérification sur la sécurité et l'absence de visites sur les lieux. Il se peut que la haute direction ne soit pas au courant de l'ensemble des activités, des lacunes et des impératifs liés à la sécurité. L'*Étude* ne fait pas état des rapports à soumettre au Conseil; toutefois, nous avons communiqué avec trois municipalités qui ont participé à cette étude (Mississauga, Hamilton et Vancouver). Comme Ottawa, aucune de ces trois municipalités ne rend couramment des comptes à ses différents comités ou à son Conseil municipal, sauf dans leurs rapports annuels, et il n'y a pas non plus de rapports à intervalles réguliers sur les activités ou les indicateurs de la SM.

La base de données du logiciel Marval constitue un moyen d'établir des rapports sur les incidents pour les billets liés aux demandes de services des conseillers en sécurité. On peut consulter l'information sur de nombreuses activités. Le modèle d'information ci-après porte sur la période comprise entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 octobre 2017. Le lecteur trouvera dans l'annexe A un modèle plus complet d'information disponible.

Tableau 1 : Données types que peut fournir la Sécurité municipale – période comprise entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 octobre 2017

Activités	Nombre
Demandes d'images captées par les TVCF	258
Avertisseurs individuels	18
Introduction par effraction	12
Intrusion	11
Vandalisme	53
Enquêtes de fraude et d'abus	18

Le nombre de fausses alarmes, les incidents signalés au SPO, les tendances et les installations dans lesquelles le nombre d'incidents ou d'alarmes auxquels la SM pourrait être plus attentive font partie des renseignements utiles qu'il faudrait donner au Comité des services communautaires et de protection.

Lorsqu'on lui demande de l'aide, la SM participe au déroulement des enquêtes de fraude et d'abus dans l'administration municipale, en remettant les images captées par les caméras de sécurité, le relevé des cartes d'accès et d'autres renseignements. On fait appel à des services externes pour mener des enquêtes sur les dossiers de relations professionnelles dans lesquels la surveillance d'employés est justifiée. Les résultats de ces services auxiliaires sont transmis à la direction générale de la Ville qui a déposé la demande et à la Direction des relations de travail, pour qu'on en fasse état dans les rapports d'enquête et pour décision finale. Toutefois, on n'adresse pas couramment de rapports au Comité des services communautaires et de protection sur les risques et les incidents de sécurité et sur le nombre d'enquêtes prises en charge.

Recommandation n° 1

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 2

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 3

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Objectif n° 2 de la vérification

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

Nous avons constaté que le Centre des opérations des Services de sécurité est doté des processus voulus de surveillance active et qu'il existe des procédures pour signaler les cas réels ou les tentatives d'accès sans autorisation. Il s'agit notamment des cas d'accès en temps réel aux 800 caméras de la Ville et de la surveillance des alarmes à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept. Les vérificateurs ont aussi constaté que les alarmes font l'objet d'un relevé et qu'elles sont traitées de manière satisfaisante et dans les délais.

Alarmes

Le COSS reçoit environ 1 000 alarmes par mois.

Quand le COSS reçoit une alarme, le personnel repère l'établissement et détermine le code d'intrusion, appelle sur les lieux et vérifie l'alarme. Si personne ne répond à l'appel, il dépêche une patrouille mobile sur les lieux.

Les avertisseurs individuels sont des dispositifs d'alarme personnels dont les personnes se servent dans les situations où elles sont vulnérables pour assurer leur sécurité et leur sûreté. Il s'agit de dispositifs d'alarme silencieux, dont on se sert lorsqu'il n'est pas sécuritaire d'appeler le 9-1-1. Les avertisseurs individuels (que l'on trouve dans les comptoirs d'accueil, dans les centres du service à la clientèle, dans les lieux clos où il faut travailler seul, à la Bibliothèque publique d'Ottawa et dans les centres de santé-sexualité) sont considérés comme des « moyens de sécurité essentiels », et le COSS tente de communiquer avec l'établissement par téléphone pour vérifier les alarmes, puis communique immédiatement avec le Service de police d'Ottawa (SPO).

Afin de valider l'intervention et le traitement des alarmes, nous avons procédé à deux sondages : un pour les alarmes auxquelles on avait donné suite sans faire appel à une intervention mobile et l'autre pour les alarmes qui ont fait intervenir une équipe mobile. Toutes les alarmes sondées ont été traitées de manière satisfaisante et dans les délais.

Les vérificateurs ont effectivement noté que bien qu'on l'ait réduit considérablement, le nombre d'alarmes était toujours élevé. La Sécurité municipale n'a pas fait la distinction entre la cause et la nature des alarmes avant la fin de 2016. Dans le Résumé de la répartition des alarmes pour la période comprise entre le 1^{er} janvier et le 31 octobre 2017, on précise que sur les 1 669 situations dans lesquelles on a dépêché une patrouille mobile sur les lieux, il y a eu 1 421 fausses alarmes, soit environ 85 pourcent. Chaque fois qu'on dépêche la patrouille mobile, on engage des coûts de 40 \$, ce qui représente près de 57 000 \$ pour les fausses alarmes au cours de la période de 10 mois notée ci-dessus.

Tableau 2 : Nombre total d'alarmes pour la période comprise entre 2015 et 2017

Année	Nombre total d'alarmes
2015	19 452
2016	13 650
2017	10 631

Nous avons communiqué avec trois autres municipalités (Mississauga, Hamilton et Vancouver), qui nous ont fait savoir qu'elles avaient elles aussi des problèmes comparables et un nombre élevé de fausses alarmes, soit des centaines par semaine, surtout parce qu'on déclenche les portes pour des raisons de commodité, qu'il faut apporter des redressements au calendrier et que les utilisateurs de la communauté ne connaissent pas toujours les codes de sécurité nécessaires.

Recommandation n° 4

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Sécurité du Conseil municipal

Les vérificateurs ont constaté qu'il existe des mécanismes pour assurer et coordonner la sécurité voulue dans le cadre des réunions du Conseil et des comités, ainsi que des événements spéciaux.

Afin d'assurer la sécurité et la sûreté du personnel et des installations, la SM prend des dispositions pour affecter à l'hôtel de ville des gardiens de sécurité sous-traitants dans les cas où des activités organisées pourraient éventuellement attirer des manifestants. Lorsque le Conseil municipal tient des séances extraordinaires (par exemple, à propos d'Uber et du déménagement de l'Armée du Salut), on demande au Service de police d'Ottawa (SPO) de prévoir un agent sur les lieux, ou on fait avec le SPO une « mise au point sur la situation » pour qu'il puisse travailler sur appel. Quand des points litigieux ou très médiatisés sont inscrits à l'ordre du jour du Conseil municipal, le Bureau du greffier municipal prévient la SM.

On a exprimé des préoccupations à propos de la sécurité des séances du Conseil municipal en raison de la grande proximité du public. Nous avons consulté trois autres municipalités (Mississauga, Hamilton et Vancouver), qui ont fait savoir qu'on ne contrôle pas les citoyens qui assistent aux séances du Conseil. Or, on prévoit effectivement des gardiens supplémentaires, on a aménagé un muret de verre à mi-hauteur entre les membres du Conseil et le public, on n'autorise pas les gros sacs, et l'on peut demander aux membres du public de prendre place dans une zone de visionnement secondaire. L'*Étude* a permis d'apprendre que Toronto et Winnipeg contrôlent effectivement les sacs avant les séances du Conseil, que Calgary et Edmonton procèdent à ce contrôle et utilisent des détecteurs de métal pour les séances du Conseil et que Calgary fait appel à ces deux moyens pour les réunions des comités comme pour les séances du Conseil.

La SM devrait mettre au point des critères pour la nature et l'importance des contrôles exercés avant les séances du Conseil municipal et des comités et les soumettre, pour étude, au Comité des services communautaires et de protection.

Recommandation n° 5

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Sécurité des événements

Les vérificateurs ont effectivement constaté que la Ville est dotée d'un processus qui est bien consigné par écrit afin de s'assurer qu'on procède à l'évaluation des menaces pour les événements majeurs. Pour les événements spéciaux (salons ou festivals et événements sociaux, récréatifs, éducatifs, communautaires ou comparables, qui se déroulent en plein air et auxquels on attend au moins 500 personnes à tout moment durant l'événement), le *Règlement municipal sur les événements spéciaux se tenant sur une propriété publique ou privée n° 2013-232* définit le mandat de l'« Équipe consultative des événements spéciaux » (ECES), qui est constituée d'employés de la Ville et de participants externes et qui fait des recommandations sur les demandes relatives aux événements spéciaux.

L'ECES se penche sur des facteurs comme la conjoncture politique, le nombre de participants attendus et la vente d'alcool, entre autres. Elle examine les plans des événements, met au point les exigences à respecter par les organisateurs des événements, fait des commentaires et coordonne l'intervention des services municipaux dans le cadre des événements. La SM intervient dans l'examen et l'évaluation des événements qui se déroulent sur le territoire de la Ville d'Ottawa, par exemple à la place Marion-Dewar.

Les événements privés qui se déroulent dans les installations de la Ville, par exemple le Festival des côtes levées Ribfest et le Festival de l'Asie du Sud, s'occupent de leur propre sécurité; toutefois, l'ECES passe en revue leurs plans afin de s'assurer que les exigences du règlement sont respectées.

Conseillers en sécurité

Les conseillers en sécurité sont à la disposition des directions générales pour les aider à définir leurs différents besoins en sécurité et à mettre au point des plans et des mesures pour maîtriser les risques. Toutefois, les directions générales ne sont pas

obligées de mettre en œuvre les recommandations des conseillers en sécurité, et il appartient à ces directions générales de financer l'installation du matériel recommandé.

La SM a à son service quatre conseillers en sécurité (conseillers au service à la clientèle). Deux conseillers au service à la clientèle mènent des enquêtes internes lorsque des demandes sont adressées dans les affaires de fraude et d'abus ou qu'elles portent sur les relations professionnelles et la gestion). On fait appel à des fournisseurs de services dans le cadre de contrats pour mener des enquêtes s'il faut exercer une surveillance. Un conseiller s'occupe des services contractuels (stratégie de gestion des gardiens), et il y a un conseiller en sécurité technique (qui est un expert des systèmes de sécurité).

Quand des biens personnels sont volés sur le territoire de la Ville, la question relève de la police puisqu'il ne s'agit pas d'actifs municipaux; c'est pourquoi on signale les vols de biens personnels au SPO pour suite à donner. Le vol des biens personnels (distincts des biens de la Ville) doit être déclaré directement à la police par la victime, à sa seule discrétion; c'est pourquoi la SM ne sait pas toujours si un rapport a été déposé ou non. La base de données Marval de la SM indique que dans la période comprise entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 octobre 2017, environ 260 incidents ont été déclarés à la police. La SM ne fait pas de suivi actif des incidents déclarés, qu'ils aient été ou non signalés au SPO.

La SM offre aussi, à la demande des clients, des séances de formation aux employés. La formation porte sur la sensibilisation à la sécurité en général; or, il n'existe pas de politique ni de processus formel visant à s'assurer que l'on fait connaître aux nouveaux employés leurs obligations liées à la sécurité dans l'administration municipale. La formation offerte ne porte pas sur les obligations de sûreté et de sécurité des gestionnaires et des employés au quotidien; elle porte essentiellement sur les incidents qui se produisent dans l'environnement des employés visés.

Plan de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe

Nous nous attendions à ce que la SM respecte l'exigence du Plan de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe de la Ville d'Ottawa, selon laquelle « Chaque direction générale de la Ville est responsable de ses propres plans de mesures d'urgence, y compris son plan de continuité des opérations et de reprise des activités après une catastrophe ».

Le Plan des opérations d'urgence (POU) devrait définir et attribuer les responsabilités précises dans les fonctions exercées afin de donner suite aux urgences ou aux catastrophes. Les plans de continuité des opérations (PCO) devraient définir les fonctions essentielles et décrire comment elles seront assurées et reprises en cas d'urgence ou de catastrophe.

Les documents de la SM portant sur le POU et les PCO existent dans des versions provisoires. La SM travaille à un plan de mesures d'urgence dont la mise en œuvre est prévue en 2018. Ces documents importants devraient être établis rapidement.

Pour maîtriser ce risque, la SM a un COSS principal et un COSS substitut, ce qui permet de coordonner et de soutenir les mesures d'intervention dans les cas d'urgence; tous les postes de travail et tous les serveurs du COSS sont connectés à un dispositif d'alimentation sans coupure.

Recommandation n° 6

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

Réponse de la direction

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

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

Objectif n° 3 de la vérification

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

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

fait appel à des agents de sécurité, à des caméras et à des normes de sécurité matérielle².

Cartes d'accès

La délivrance des cartes d'accès approuvées est le principal moyen de limiter l'accès aux installations de la Ville. On attribue aux employés, aux entrepreneurs, au personnel temporaire, aux visiteurs, aux étudiants et aux bénévoles de la Ville différents droits d'accès. Il faut remplir le Formulaire autorisé de demande de carte-photo d'identité pour l'accès (la « demande ») afin d'obtenir les droits d'accès, de les renouveler et de les modifier. On peut soumettre ces demandes en se présentant en personne, en les joignant à un courriel, en les télécopiant ou en les faisant suivre par courrier interne. Lorsqu'il reçoit les demandes, le commis préposé aux cartes-photos d'identité s'assure que les formulaires sont remplis en bonne et due forme et sont autorisés par le superviseur compétent. Ce commis crée le profil du titulaire de la carte dans le système Kantech, inscrit les droits d'accès demandés et crée la carte d'identité portant la photo du client.

Les vérificateurs ont constaté qu'il fallait apporter des changements aux processus actuels afin de s'assurer que la SM surveille le processus de délivrance des cartes-photos d'identité pour l'accès et que ces cartes sont résiliées dans les délais.

La délivrance non autorisée des cartes-photos d'identité pour l'accès et les retards dans l'annulation des cartes résiliées donne lieu à des droits d'accès inappropriés, ce qui nuit à la sûreté personnelle et à la sécurité matérielle du personnel et des biens de la Ville.

La responsabilité de la délivrance des droits d'accès revient essentiellement à un commissionnaire sous-traitant, qui intervient à titre de commis préposé aux cartes-photos d'identité. On ne surveille guère les tâches courantes de ce préposé dans la délivrance des cartes d'accès. Il faut noter qu'OC Transpo, qui utilise le même système Kantech, a à son service son propre commis préposé aux cartes-photos d'identité, qui est chargé de délivrer les cartes d'accès pour le transport en commun.

Pour s'assurer que seules les personnes autorisées ont accès à des locaux, on exerce un contrôle essentiel, qui consiste à obliger à remplir la demande de carte d'accès, qui doit être autorisée par le superviseur compétent, conformément à la liste des fondés de pouvoir de la Sécurité municipale de la Ville, avant de délivrer les cartes d'accès. Les

²Les normes de sécurité définissent par écrit les mesures de sécurité matérielle à appliquer et à gérer afin de protéger le personnel, les biens et l'information dans les installations de l'administration.

demandes électroniques de carte d'accès ne sont pas toujours conservées dans les systèmes de la SM et sont difficiles à repérer. Il n'est pas non plus obligatoire de conserver les demandes imprimées. C'est pourquoi il est difficile de procéder à des vérifications ponctuelles pour s'assurer que le commis préposé aux cartes-photos d'identité vérifie que le superviseur compétent a autorisé la demande avant de délivrer la carte d'accès. En outre, la SM ne procède à aucune vérification ponctuelle.

En 2017, il y a eu un fort roulement pour le poste de commis préposé aux cartes-photos d'identité : ainsi, quatre employés sous-traitants ont été successivement titulaires de ce poste dans une seule année. Puisqu'on fait appel à des personnes-ressources sous-traitantes et que le roulement du personnel est élevé dans cette fonction, il est essentiel que la SM dispose d'un moyen d'exercer une surveillance. La SM doit savoir si le titulaire du poste de commis préposé aux cartes-photos d'identité exerce les contrôles qu'elle a adoptés.

Pour que la SM dispose d'un outil efficace pour enregistrer les noms des titulaires des droits d'accès et les heures auxquelles ils ont eu accès aux installations, il faut apporter des modifications au système Marval actuel pour permettre d'effectuer des recherches. La SM pourrait mettre au point un formulaire de demande en ligne, essentiellement apparenté aux rapports d'incident de sécurité auxquels on a accès grâce à Ozone, le réseau intranet de la Ville. On pourrait ainsi normaliser les champs, ce qui faciliterait énormément les recherches. La SM pourrait renommer les champs dans le système Marval actuel, ce qui faciliterait la catégorisation et le repérage des demandes de droits d'accès.

Les vérificateurs ont constaté que dans les cartes d'accès des entrepreneurs et des bénévoles qui ont été prélevées dans l'échantillon, aucune ne portait de date d'expiration programmée et que toutes pouvaient être utilisées indéfiniment ou jusqu'à ce que le secteur responsable du programme envoie un avis à la SM. Les cartes d'accès ne sont pas toujours retournées au bureau des cartes-photos d'identité pour être détruites. Certains entrepreneurs conservent leur carte jusqu'à la fois suivante où ils font des travaux pour la Ville. Il semble que souvent, les cartes des travailleurs saisonniers et des étudiants-stagiaires ne soient pas résiliées rapidement, puisque le commis préposé aux cartes-photos d'identité n'est informé que plusieurs mois après la résiliation. En outre, les cartes d'accès ne sont pas toujours réunies rapidement par le superviseur et transmises au bureau des cartes-photos d'identité pour être détruites, ce qui pourrait donner lieu à des droits d'accès inappropriés aux installations, en plus d'accroître la responsabilité de la Ville.

La Ville a 31 lecteurs à double authentification sur les portes d'accès jugées « très risquées ». Pour avoir accès à ces portes, il faut une double authentification (soit une carte d'accès et un code NIP obligatoire). On se sert des portes à double authentification pour contrôler l'accès aux centres de données de TI, au COSS, aux salles de classement sécurisées, aux salles de serveurs et aux boîtes de narcotiques, entre autres.

Dans un cas, on a constaté que 45 personnes avaient accès à la porte d'une salle de classement sécurisée qui réclamait une double authentification, alors que seulement 31 personnes devaient effectivement y avoir accès. La SM s'en remet à la direction générale cliente pour qu'elle lui fasse savoir si quelqu'un n'a plus besoin de droits d'accès et ne mène pas sa propre évaluation pour savoir si les personnes qui ont actuellement accès à des installations y sont autorisées. Pour les deux centres de données de TI, on produit, sur cinq lecteurs d'accès par carte, des rapports mensuels automatisés indiquant les noms des employés qui ont eu accès à ces centres. Un analyste du réseau de TI repère ensuite les employés dont il faut supprimer les droits d'accès. Il s'agit d'une bonne pratique, que la SM devrait envisager d'appliquer à d'autres portes à double authentification, comme l'indique la recommandation n° 6.

La SM est en mesure de produire des rapports qui indiquent les noms des employés qui ont accès à certaines portes. Ces rapports pourraient être adressés chaque année aux fondés de pouvoir compétents pour qu'ils puissent vérifier que la liste des personnes qui ont des droits d'accès est exacte. Or, compte tenu du nombre de portes dans les bureaux de l'administration municipale, il faudrait le faire pour les zones dont les risques sont plus élevés.

La Direction des ressources humaines fait suivre des avis de transaction électroniques indiquant les noms des employés et les dates de cessation (lorsque les employés cessent de travailler, prennent leur retraite ou partent en congé de longue durée). Le commis préposé aux cartes-photos d'identité annule ensuite les cartes d'accès. Dans quatre des 10 dossiers de cessation prélevés dans l'échantillon, la durée comprise entre la date du départ à la retraite ou de la cessation d'emploi et la date de l'annulation de la carte-photo d'identité pour l'accès était supérieure à cinq semaines.

Dans une direction générale, on a constaté que les entrepreneurs qui ne travaillaient plus à des projets avaient toujours accès à la porte avant. Ce qui est plus préoccupant, c'est qu'un employé temporaire à temps plein, qui a cessé de travailler le 1^{er} juillet 2017, avait toujours accès, en date de novembre 2017, à la porte avant et à la porte de la

salle de classement, même si la direction générale cliente avait pris toutes les mesures voulues.

Il s'agit d'une lacune de contrôle importante dans le processus de résiliation des cartes. Même si le courriel annonçant la cessation d'un employé est parvenu à la SM et qu'elle l'a traité, rien n'oblige à annuler, dans Marval, des droits d'accès de l'employé à des locaux. Même si la carte a été désactivée et que la carte-photo d'identité pour l'accès a été détruite, quand l'employé a été réembauché dans une autre direction générale, son profil a été réactivé sans que l'on supprime ses droits d'accès antérieurs.

On pourrait prévenir ce problème éventuellement si, au moment d'annuler la carte d'accès, tous les points d'accès concédés antérieurement sont « effacés » dans le profil de l'employé. Ainsi, on s'assurerait que si le profil devait être réactivé, les droits d'accès inappropriés ne seraient pas « préprogrammés » dans son profil.

Recommandation n° 7

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

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

dans la Politique sur les cartes-photos d'identité et dans les procédures afférentes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Vérifications de la sécurité

La mission de vérification de la sécurité est un autre moyen auquel fait appel la Ville pour contrôler l'accès matériel à ses installations. On procède à des missions de vérification de la sécurité pour assurer la sécurité matérielle des personnes et des actifs dans les établissements de la Ville. L'objectif consiste à recenser et à évaluer proactivement les risques et les menaces pour la sécurité dans les opérations et à mettre au point un plan de mesures correctives pour maîtriser ces risques et ces menaces.

On mène des missions de vérification de la sécurité en faisant appel aux principes de la *prévention du crime par l'aménagement du milieu (PCAM)*³.

La SM n'applique pas d'approche fondée sur le risque lorsqu'il s'agit de sélectionner les établissements de la Ville à soumettre à des vérifications de la sécurité.

Nous nous attendions à ce que la SM soit dotée d'un processus de gestion des risques pour sélectionner les installations à soumettre à des vérifications de sécurité (évaluation des menaces et des risques ou ÉMR), ainsi que d'un plan annuel pour évaluer les installations prioritaires. Or, nous avons constaté que la SM ne mène les ÉMR qu'à la demande des gestionnaires des installations et des directions générales.

Une bonne pratique consisterait à mener des missions de vérification proactives de la sécurité dans les installations de la Ville d'après le relevé des incidents déclarés et les

³ Les principes de la PACM permettent d'examiner en quoi les effets de la surveillance naturelle, du contrôle des accès et du renforcement territorial peuvent avoir de l'importance dans la réduction de la criminalité dans des lieux précis.

tendances de l'évolution de la situation. Or, la Ville n'a procédé à des vérifications de la sécurité que dans 72 des 836 bâtiments de la Ville d'Ottawa (soit 9 pourcent) au total dans les neuf dernières années.

En septembre 2017, la SM a procédé à une évaluation des menaces et des risques (ÉMR) pour l'hôtel de ville (*Améliorations de sécurité et protection contre les menaces des véhicules automobiles*). On se penchera comme il se doit sur les risques recensés lorsque les mesures définies auront été intégralement mises en œuvre.

Les vérificateurs ont noté qu'un secteur de risque n'avait pas été pris en compte. La SM a fait savoir que ce secteur de risque sera revu en 2019 afin d'évaluer les autres menaces pour mettre au point des mesures de sécurité corrective afin de réduire le risque pour les installations et leurs occupants.

Recommandation n° 8

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Pour les rares missions de vérification de la sécurité qui ont été effectuées, les directions générales ne sont pas tenues de mettre en œuvre les recommandations qui leur sont adressées; en outre, il appartient aux directions générales de financer l'installation du matériel recommandé. Nous avons sélectionné trois missions de vérification de la sécurité des installations menées récemment par la SM et nous avons interviewé le gestionnaire du site, en plus de procéder à la visite des lieux pour savoir si les recommandations avaient été mises en œuvre.

Dans le cas du dépôt d'entretien auquel des personnes non autorisées ont eu accès, toutes les recommandations ont été adoptées et mises en œuvre. Dans un autre cas portant sur un centre de soutien communautaire et social, toutes les recommandations sauf une ont été mises en œuvre. Le gestionnaire du centre était d'avis que la situation avait cours depuis longtemps et comportait très peu de risques, ce qui ne justifiait pas les frais à engager pour faire installer d'autres caméras de TVCF. Dans un troisième

cas, qui portait sur un édifice commercial dont la Ville n'avait pas le contrôle en raison d'une convention de gestion avec un tiers, aucune des recommandations n'a été mise en œuvre. Ce dernier cas suscite des motifs de préoccupation quant aux raisons pour lesquelles la mission de vérification de la sécurité a été menée, alors qu'il était peu probable que les recommandations soient mises en œuvre. La SM doit mettre au point des critères pour déterminer les installations qui doivent être soumises à des vérifications de la sécurité, et le risque doit constituer le critère primordial.

Nous avons aussi sélectionné trois dépôts d'entretien, que nous avons visités sans nous annoncer. Il y avait suffisamment de caméras de TVCF en évidence, et les clôtures étaient en bon état; il aurait toutefois fallu y ajouter du fil barbelé à deux endroits (au moment de remplacer les caméras en fin de durée utile), puisqu'il est facile d'escalader la clôture à maillons de chaîne. L'éclairage était lui aussi satisfaisant. Dans un dépôt, les véhicules de la Ville n'étaient pas verrouillés; et dans un autre dépôt, les véhicules de la Ville n'étaient pas verrouillés non plus et les clés se trouvaient dans le contact de l'un des trois camions examinés. Dans ce dernier dépôt, une porte d'accès à l'arrière n'était pas verrouillée. Même si tout le dépôt est clôturé, les barrières principales sont ouvertes pour les opérations hivernales, parfois même 24 heures sur 24. C'est pourquoi il serait utile d'installer un système de lecteur de cartes sur la porte à l'arrière.

Nous nous attendions à ce que les installations et les actifs de la Ville soient protégés, en faisant appel à des mesures de sécurité matérielle appropriées. Bien que les installations et les actifs soient protégés en faisant appel à des mesures de sécurité matérielle comme des gardiens de sécurité, des caméras et des barrières d'accès, il y a des points à améliorer.

Recommandation n° 9

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 10

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Dotation et COSS

La SM a à son service cinq employés et fait appel à des sous-traitants pour répondre aux besoins opérationnels.

Le tableau ci-après donne un aperçu des coûts des services confiés en sous-traitance pour 2016.

Tableau 3 : Coûts des services confiés en sous-traitance par la Sécurité municipale pour 2016

Services	Fournisseurs	Coûts
Services d'enquête (cinq)	Keystone Investigative Services	35 660 \$
COSS et services de gestion des cartes-photos d'identité	Commissionnaires	502 639 \$
Sécurité des installations	Capital Security	566 213 \$
Patrouilles mobiles	Iron Horse	44 680 \$

Services	Fournisseurs	Coûts
Installation et entretien du matériel et des caméras de sécurité	360 Advanced Security	1 420 154 \$
Total des coûts		2 569 347 \$

Le Centre des opérations de sécurité a à son service deux commissionnaires auxquels on fait appel en sous-traitance à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept, et il existe des procédures opérationnelles abondamment consignées par écrit.

Les vérificateurs ont visité le COSS principal et le COSS de repli et ont observé les systèmes en service. Nous avons observé les opérateurs qui répondaient aux appels et aux alarmes. Les deux établissements étaient bien organisés, équipés et exploités. Les employés paraissaient motivés et bien formés et leur conduite était très professionnelle.

On fait appel en sous-traitance à des services de sécurité pour assurer les interventions de la sécurité mobile et mener des enquêtes sur les alarmes dans tous les établissements de la Ville dans le secteur urbain comme dans le secteur rural à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept. Les gardiens de sécurité se rendent sur les lieux, font de l'observation et corrigent la cause des problèmes dans la mesure du possible.

La Ville fait également appel à un entrepreneur pour assurer les services de sécurité des trois principaux bâtiments administratifs, à savoir l'hôtel de ville, la Place-Ben-Franklin et le 100, promenade Constellation.

- Hôtel de ville : les gardiens de sécurité sont sur place 24 heures sur 24 et sept jours sur sept; pendant les périodes au cours desquelles l'hôtel de ville est ouvert au public, il y a au moins deux gardiens. La direction a fait savoir qu'elle prévoit de porter l'effectif à trois gardiens de sécurité à la fin de 2018 ou au début de 2019. Pendant les heures de pointe, cinq gardiens sont présents sur les lieux. Les gardiens font aussi une inspection sommaire du garage de stationnement dans le cadre de leur patrouille.
- 100, promenade Constellation : les gardiens de sécurité sont physiquement dans l'établissement du 100, promenade Constellation de 7 h à 23 h, sept jours sur sept.

- Place-Ben-Franklin : les gardiens de sécurité sont présents sur les lieux de 8 h à minuit, sept jours sur sept.

Il existe des procédures opérationnelles normalisées pour l'hôtel de ville, le 100, promenade Constellation et la Place-Ben-Franklin. Les gardiens font des tournées en portant attention aux intrus, aux incendies et aux fuites d'eau. Le superviseur peut confirmer que les tournées se déroulent en faisant appel au système de TVCF.

Nous avons constaté que certains gardiens de sécurité en poste au moment de cette mission de vérification n'avaient pas revêtu une tenue professionnelle. En outre, il y a des problèmes de roulement de personnel, et certains gardiens ne sont pas en mesure de s'exprimer dans les deux langues. Il semble que l'effectif de gardiens de sécurité à l'hôtel de ville soit faible hors des heures de pointe, même lorsqu'il y aura trois gardiens, compte tenu de l'importance de l'établissement. Les bureaux et les portes à vérifier sont nombreux, et puisque l'édifice est accessible le soir, il faut procéder à une tournée rigoureuse pour s'assurer qu'il n'y a pas de risque d'incendie ou de sécurité ni de personnes non autorisées sur les lieux.

Il serait préférable de constituer un service de protection interne, regroupant des employés de la Ville, au moins à l'hôtel de ville, au lieu de faire appel à des services de sécurité en sous-traitance; il faudrait donc assurer la formation et le perfectionnement d'une équipe spécialisée d'agents de sécurité professionnels pour répondre aux besoins projetés. On pourrait donner à ces agents une formation sur l'utilisation de la force pour assurer la sécurité des séances du Conseil et sur les mesures à prendre pour désamorcer les problèmes dans la gestion des incidents jusqu'à ce que le SPO soit dépêché sur les lieux. Bien que ces mesures aient pour effet d'accroître les coûts, elles permettraient d'améliorer, dans l'ensemble, les services et la sécurité dans cet établissement clé.

La SM a exprimé ses propres motifs de préoccupation en ce qui concerne le recours à la sous-traitance pour assurer les fonctions essentielles de sécurité de première ligne, par exemple le personnel du Centre des opérations de sécurité, le commis préposé aux cartes-photos d'identité et les gardiens de sécurité des installations à l'hôtel de ville. Ces services de sécurité essentiels obligent à faire appel à 10 gardiens en sous-traitance; en général, le taux de roulement est élevé, puisqu'il y a eu neuf employés différents dans les 12 derniers mois dans les fonctions de gardien de sécurité et quatre employés différents pour exercer la fonction de commis préposé aux cartes-photos d'identité.

L'*Étude* menée par la SM a permis de constater que « la majorité des villes font appel (ou envisagent de faire appel) à des gardiens de sécurité internes pour certaines fonctions, par exemple la liaison avec le public (comme à l'hôtel de ville) et les fonctions à exercer selon un horaire courant, par exemple le Centre des opérations de sécurité et la délivrance des cartes-photos d'identité ».

Nous avons consulté trois municipalités (Mississauga, Hamilton et Vancouver) et constaté qu'une municipalité fait appel à la fois à des services internes et à des services en sous-traitance, qu'une autre fait appel exclusivement à la sous-traitance et que la troisième s'est dotée d'un effectif interne exclusivement.

L'*Étude* précise aussi qu'à Ottawa, les services de sécurité matérielle sont beaucoup moins bien financés que dans d'autres municipalités, en mesurant le financement d'après le nombre d'installations sécurisées ou l'importance des organismes en fonction des niveaux de dotation.

Caméras de sécurité

Les caméras sont également utiles pour limiter l'accès aux installations de la Ville. Environ 1 200 caméras sont installées dans les établissements de la Ville, dont approximativement 130 à l'hôtel de ville. Ces caméras servent à détecter les mouvements, et non à identifier les auteurs des méfaits et à prévenir les incidents pour permettre d'en établir la cause a posteriori. Les caméras sont remplacées selon un cycle de quatre ans; en 2015, on a doté la SM d'un financement de 350 000 \$ par an pour quatre ans. La SM nous a fait savoir qu'à la fin de l'initiative, environ 90 pourcent des caméras auront été modernisées.

Voici les facteurs qui entrent en ligne de compte dans l'établissement des priorités à attribuer aux sites dont les caméras doivent être remplacées en priorité :

1. l'état actuel des caméras : qualité, champ de vision et relevé des travaux de réparation et d'entretien;
2. le cycle de vie : nombre d'années restantes dans la durée utile des caméras;
3. l'examen analytique du relevé des incidents et le nombre de demandes d'extraction d'images captées grâce aux TVCF.

On se sert des données analytiques relevées grâce aux caméras dans les établissements où il y a des piscines afin de détecter les mouvements et les personnes hors des heures normales. Il est difficile de se servir des données analytiques sur les autres installations, en raison des allées et venues durant toute la journée (réparateurs et préposés à l'entretien ménager, entre autres).

On a sélectionné huit caméras à usage général pour les sondages vérificationnels, ainsi que deux caméras couvrant les secteurs dans lesquels on traite de l'argent comptant et deux autres à des comptoirs de service à la clientèle (points de vente).

Ces sondages ont permis de constater que les caméras assurent une bonne couverture des secteurs essentiels dans la plupart des installations importantes, même si la qualité des images des caméras de visionnement général était soit très bonne ou satisfaisante, soit embrouillée ou pixélisée.

Dans le cadre des travaux de vérification que nous avons menés en décembre 2017, nous avons examiné les images captées par les caméras dans quatre établissements, à savoir le Centre sportif Walter-Baker, la Bibliothèque publique d'Ottawa-Bibliothèque centrale, le Bureau des élections du chemin Cyrville et le Centre de conditionnement physique Champagne. Pour ce qui est des quatre comptoirs de service à la clientèle où l'on traite de l'argent comptant, les images captées par la caméra n'étaient pas assez claires pour permettre d'évaluer les opérations effectives de traitement de l'argent comptant. Or, le volume ou la valeur des transactions traitées aux comptoirs de service à la clientèle pourrait ne pas justifier l'acquisition de caméras à haute définition. C'est à la direction de chacun des différents établissements qu'il revient de prendre une décision sur sa tolérance au risque et de travailler de concert avec la SM pour déterminer le niveau de surveillance qu'elle souhaite exercer.

Dans la foulée de l'Enquête sur les écarts négatifs relevés dans trois dépôts de centres du service à la clientèle, dont le rapport a été déposé auprès du Comité de la vérification et qui est daté du 22 juin 2017, la SM a donné suite aux deux recommandations portant sur les caméras de surveillance. Ces recommandations ont obligé la SM à actualiser la qualité et les angles de vue des caméras vidéos de sécurité dans les centres de service à la clientèle pour s'assurer que la préparation des dépôts est filmée et que l'on peut observer les détails comme les différentes coupures. Les travaux ont notamment consisté à remplacer, réinstaller ou ajouter des caméras numériques de TVCF dans les quatre centres de service à la clientèle du secteur urbain.

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

La SM a fait savoir que certaines caméras dans les secteurs dans lesquels on traite de l'argent comptant n'ont pas pu être modernisées en raison des problèmes d'amiante ou

parce qu'on planifiait un déménagement. La SM a aussi fait savoir que les images téléchargées seraient supérieures à celles que l'on fait défiler et que la largeur de bande disponible entrainait en ligne de compte dans la qualité des images.

Nous avons observé une caméra dans un secteur où l'on traite de l'argent comptant dans l'édifice administratif de Kanata et constaté que les images étaient extrêmement précises et pouvaient être agrandies au besoin pour connaître les différentes coupures traitées.

Nous avons aussi observé les images captées par la caméra de la garderie de la promenade Moodie, où l'on avait installé un éclairage à l'infrarouge, plutôt qu'un éclairage plus concret, ce qui venait améliorer les images captées par la caméra durant la nuit.

Les sondages que nous avons menés sont venus étoffer notre observation des différentes caméras et de leur fonctionnement pendant la visite sur les lieux des centres des opérations de sécurité principale et de repli. Nous avons observé d'autres caméras de sécurité (six) pendant la visite du dépôt d'entretien de Loretta, ce qui a permis de confirmer les résultats des sondages : nous n'avons pas relevé d'écran vide, et les images étaient d'assez bonne qualité pour un visionnement général. Il serait toutefois difficile de confirmer l'identité au faciès.

Récemment, les quatre établissements de soins de longue durée de la Ville ont investi des sommes considérables dans leurs systèmes de sécurité matérielle (soit le contrôle des droits d'accès, les systèmes d'appel des infirmières et les TVCF). Le COSS a accès à toutes les caméras extérieures dans ces établissements de soins de longue durée. Il ne surveille pas activement les TVCF dans ces établissements; toutefois, le personnel de ces établissements peut visionner localement les images captées grâce à plusieurs caméras.

La SM a mis au point, sur le matériel de sécurité électronique des établissements, des normes comparables à celles qui portent sur la sécurité matérielle. Or, la SM ne peut pas obliger les directions à mettre en œuvre ces normes : elle ne peut que faire des recommandations, puisqu'il n'existe aucune politique confirmant ses pouvoirs.

Recommandation n° 11

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

Réponse de la direction

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

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

Recommandation n° 12

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 13

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Objectif n° 4 de la vérification

Bien que la SM ait mis au point un programme de mesures de protection (PMP), il faut consacrer plus d'efforts pour s'assurer que les différents établissements de la Ville mettent en œuvre ce programme et qu'on donne au personnel un complément de formation sur leurs obligations en matière de sécurité.

Les vérificateurs s'attendaient à constater que les employés de la Ville soient au courant du Programme de mesures de protection et qu'il existe un plan pour mettre en œuvre ce programme dans tous les établissements de la Ville. Nous avons constaté que le PMP est complet et que les trois grands bâtiments administratifs ont adopté des politiques propres à leurs installations. Or, il n'existe pas de plan pour s'assurer que le PMP est adopté dans d'autres établissements.

En 2013, on a relevé des difficultés dans le recrutement, la fidélisation et la formation des « coordonnateurs en cas d'urgence », soit les bénévoles en poste dans les établissements et qui veillent à s'assurer que les autres employés sortent de ces établissements en cas d'incendie ou d'une autre urgence. Bien des employés participaient aux initiatives de mobilité des effectifs et n'étaient pas inscrits ou disponibles pour intervenir à ce titre. C'est pourquoi les Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence ont recommandé que la Ville remplace par un programme de libre-service ce programme de bénévolat pour l'évacuation des immeubles. Ce programme de libre-service obligerait les employés à suivre un module de formation en ligne sur les procédures de sécurité et d'évacuation en cas d'incendie, ce qui permettrait d'éliminer le programme obligatoire des coordonnateurs en cas d'urgence.

Le 22 octobre 2014, une fusillade a éclaté au Monument commémoratif de guerre et sur la Colline du Parlement, ce qui a fait peser une menace sur la sûreté et la sécurité du

public. Plusieurs immeubles du centre-ville, dont l'hôtel de ville, ont été sécurisés pendant que la police poursuivait le tireur. Dans un rapport d'examen a posteriori, dans lequel on a passé en revue l'intervention de la Ville d'Ottawa, on a recommandé que la Ville adopte des procédures formelles pour les menaces obligeant à adopter des mesures de sécurité rehaussées, par exemple l'évacuation des immeubles, les refuges sur place, la sécurisation des installations et le verrouillage.

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

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

Le PMP, qui consiste à mettre au point une politique municipale, des procédures de sécurité et d'urgence pour les employés, des procédures propres aux installations, ainsi que d'autres outils et moyens, a pour objectif :

- de réduire ou d'éliminer les risques de danger, de blessure ou d'accident pour les représentants élus, les employés et les visiteurs en cas d'urgence;
- de s'assurer que les employés sont au courant de leurs rôles et responsabilités dans les préparatifs et les interventions en cas d'urgence.

Les SSGMU ont réclamé l'aide de la haute direction afin de définir les pouvoirs dans chacune des installations de la Ville et de veiller à élaborer et mettre en œuvre des procédures propres à ces installations. La nouvelle politique sur le PMP a été publiée sur Ozone et adressée par courriel aux employés de la Ville. Une formation en ligne sur le PMP est offerte sur Ozone; or, cette formation n'est pas obligatoire pour les employés. Il peut y avoir des difficultés lorsqu'il s'agit d'inviter les employés à prendre connaissance des procédures et des modules d'apprentissage en ligne.

Le PMP est complet, et les trois grands bâtiments administratifs sont dotés d'une politique propre à leurs installations, en plus d'avoir réussi à mettre en œuvre le PMP.

Bien qu'on ait mis au point la structure et la trousse d'outils du PMP, il n'y a actuellement pas de calendrier qui permet de savoir quand on mettra en œuvre les plans des différentes installations de la Ville. On se demande aussi si les ressources de la SM sont suffisantes pour pouvoir mettre en œuvre le PMP dans les installations sur tout le territoire de la Ville. La SM doit mettre au point des plans pour veiller à ce que les

employés et les directions générales apportent leur concours pour élaborer des procédures propres aux autres installations.

S'il n'y a pas de plan de mise en œuvre détaillé, il se peut qu'on doive attendre longtemps avant de mettre en œuvre à grande échelle le PMP dans toutes les installations de la Ville.

Les vérificateurs s'attendaient à constater que l'on porte parfois à la connaissance des employés de la Ville leurs obligations lorsqu'il s'agit de respecter les politiques et les pratiques sur la sécurité matérielle.

À cet égard, le PMP constitue le premier moyen d'y arriver, et l'on constate que les employés sont au courant de leurs obligations lorsqu'il s'agit de respecter les politiques et les pratiques. Or, la participation est limitée dans le cadre de la formation offerte en ligne sur le PMP, puisqu'à peine plus de 500 employés avaient suivi cette formation en date du 30 novembre 2017.

Le PMP est le fruit d'un effort louable; or, il s'agit d'un plan qui porte sur des incidents ou des événements précis, et les employés ne sont pas obligés de prendre connaissance de ce programme.

Ce programme ne fait pas état des obligations de sûreté et de sécurité des gestionnaires et des employés au quotidien; ces obligations consistent essentiellement à être généralement au courant de ce qui se passe dans leur environnement, par exemple les flâneurs, les visiteurs non accompagnés, les portes laissées ouvertes, le traitement des colis et du courrier suspects, les biens de valeur laissés sans surveillance et les règles sur l'utilisation qu'il convient de faire des appareils électroniques. Les employés doivent savoir qu'il peut y avoir des conséquences si l'on devait constater qu'il s'est produit un incident parce que quelqu'un a fait fi des procédures ou de la politique sur la sécurité. Dans le cadre de l'orientation des nouveaux employés, il existe un exposé qui comprend trois diapositives sur la sécurité municipale générale, sur la sécurité et la gestion des mesures d'urgence et sur la sûreté dans les établissements de travail.

Parmi les trois municipalités que nous avons consultées, aucune ne donne d'information significative sur la sécurité aux nouveaux membres du personnel au moment de l'orientation.

Il faut un « promoteur » pour toutes les questions liées à la sécurité dans l'administration municipale, afin de s'assurer que l'on consacre des efforts précis et permanents aux questions de sécurité. Il doit s'agir d'un membre de la haute direction

qui encourage les employés à être attentifs aux règles de l'art et à la nécessité de jouer leur rôle pour s'assurer que le milieu de travail est sûr et sécuritaire.

Recommandation n° 14

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

Réponse de la direction

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

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

Recommandation n° 15

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

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

Recommandation n° 16

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

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Programme de mesures de protection a été mis en œuvre, et l'on continue de le déployer, en fonction des risques. En mettant intégralement en œuvre cette recommandation, on étendrait la portée des services offerts par la Sécurité municipale; on se penchera sur la question dans le contexte de l'Examen des Services de la sécurité et de la gestion des mesures d'urgence, dont le rapport devrait être déposé au deuxième trimestre de 2019. On définira toutes les incidences sur le financement et les ressources afin d'en tenir compte dans l'établissement du budget provisoire de 2020 pour étude.

Recommandation n° 17

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

Réponse de la direction

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

Annexe A – Données types communiquées par la Sécurité municipale pour la période comprise entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 octobre 2017

Données types communiquées par la Sécurité municipale pour la période comprise entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 octobre 2017

Activités	Nombre
TVCF	258
Demandes d'images captées	258
Gestion de la clientèle	266
Consultation	106
Consultation – matériel de sécurité	41
Planification de la direction générale cliente	3
Formation	17
Participation aux activités des conseillers en sécurité	72
Vérification de la sécurité/visite des lieux PCAM	27
Projets électroniques	392
Contrôle des accès	117
Matériel d'accès par carte	1
TVCF	117
Avertisseurs individuels	18

Activités	Nombre
Panneaux d'incendie	41
Projets intégrés	33
Intercom	12
Intrusion	53
Rapport d'incidents	430
Introduction par effraction	12
Désordre	103
Manifestation	3
Consommation de drogue et d'alcool dans les établissements de la Ville	20
Fraude et abus	18
Incidents personnels	77
Activités suspectes	48
Vol	85
Intrusion malgré l'interdiction d'accès	11
Vandalisme	53
Demandes de rapport	226
Rapports produits sur la Sécurité municipale	226
Total global	1 572