



Bureau du vérificateur général : Rapport sur les suivis de vérification, déposé devant le Comité de la vérification le 14 juin 2018



Bureau du vérificateur général

Le 14 juin 2018

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

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

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

Le tout respectueusement soumis,

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

Ken Hughes

Vérificateur général



Personnel du Bureau du vérificateur général

Suzanne Bertrand

Sonia Brennan

Ken Hughes

Paul Karam

Ed Miner

Louise Proulx

Ines Santoro

Nathan Sassi

Margaret Sue

Table des matières

Progrès réalisés.....	1
Sommaire et évaluation de l'état de mise en œuvre global des recommandations du rapport de vérification	2
Sommaires – Suivis de vérification	5
Suivi de la vérification de 2013 de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi.....	6
Suivi de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015.....	8
Suivi de la vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus de 2015	14
Suivi de la vérification du programme ServiceOttawa de 2016.....	16
Suivi de la vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure de 2013.....	20
Suivi de la vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure de 2013	23
Suivi de la vérification de certains secteurs d'activité des Services d'infrastructure de 2014.....	26
Suivi de la vérification de la réfection du pont Mackenzie King de 2010.....	28
Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport	30
Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement concernant le contrat relatif aux déchets organiques séparés à la source de 2011.....	33
Examen de l'analyse de rentabilité du programme de matières organiques triées à la source.....	35
Partie A – Procédures de vérification 2018 des Pratiques de gestion des contrats – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill.....	40
Partie B – Suivi de la vérification des Pratiques de gestion des contrats en 2011 – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill.....	60

Progrès réalisés

Le Bureau du vérificateur général (BVG) assure le suivi de ses vérifications deux ou trois ans après le dépôt de son rapport afin de donner à la direction le temps de mettre en œuvre ses recommandations. Un suivi peut être mené plus tôt si la mise en œuvre des mesures correctives est achevée. Le BVG respecte les pratiques exemplaires et les normes professionnelles de la communauté internationale des vérificateurs en incluant la pratique du suivi de vérification. Le processus de vérification comprend différentes étapes : la planification, le travail sur le terrain, la production du rapport et, enfin, le suivi. À l'étape du suivi, le BVG évalue l'adéquation, l'efficacité et le caractère opportun des mesures que la direction a prises pour donner suite aux observations et aux recommandations inscrites dans le rapport de vérification. Cette évaluation permet au Bureau de s'assurer que les mesures requises, promises par la direction et approuvées par le Conseil ont été mises en œuvre. Ainsi, les 11 suivis de vérification et l'examen compris dans le présent rapport ont été menés conformément aux plans de travail 2013 – 2017 du Bureau du vérificateur général.

Voici la liste des 11 suivis de vérification et de l'examen contenus dans le présent rapport :

- Suivi de la vérification de 2013 de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi
- Suivi de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015
- Suivi de la vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus de 2015
- Suivi de la vérification du programme ServiceOttawa de 2016
- Suivi de la vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure de 2013
- Suivi de la vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure de 2013
- Suivi de la vérification de certains secteurs d'activité des Services d'infrastructure de 2014
- Suivi de la vérification de la réfection du pont Mackenzie King de 2010
- Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport
- Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement concernant le contrat relatif aux déchets organiques séparés à la source de 2011

- Examen de l'analyse de rentabilité du programme de matières organiques triées à la source
- Suivi de la vérification des Pratiques de gestion des contrats en 2011 – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill et Procédures de vérification supplémentaires de 2018

Comme on peut le voir dans la section suivante, il est clair, d'après les résultats de ces suivis, que la direction participe activement au processus de vérification.

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

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

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

Suivi	Total	Achevée	En cours	Autre*
Approbation environnementale prévue par la loi	5	5	-	-
Centre d'appels 3-1-1	34	27	3	4
Annulation des trajets d'autobus	2	2	-	-
Programme ServiceOttawa	6	1	3	2
SI – Gestion administrative	9	7	2	-
SI – Gestion technique	8	2	5	1
Certains secteurs des Services d'infrastructure	3	1	2	-
Pont Mackenzie King	11	10	1	-
Promenade de l'Aéroport	18	11	7	-
Contrat de DOSS	10	9	1	-
Contrat relatif à la décharge de Springhill	4	-	4	-
Total	110	75	28	7
Pourcentage	100 %	68 %	25 %	7 %

* Autre comprend :

- À venir
- Impossible à évaluer
- Repoussé à une vérification ultérieure
- Ne s'applique plus

Les suivis de vérification sont classés selon les critères suivants :

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

Sur la base de ces critères, tous les suivis de vérification menés ont démontré de réels progrès. Les suivis de vérification étant maintenant achevés, aucun autre travail d'examen de la mise en œuvre de ces recommandations n'est prévu par le BVG. Cependant, selon le plan de travail annuel et les demandes du Conseil municipal, de nouvelles vérifications dans ces domaines pourraient avoir lieu à l'avenir.

Sommaires – Suivis de vérification

La section suivante contient le sommaire de chacun des suivis de vérification et des rapports détaillés connexes.

Suivi de la vérification de 2013 de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi

Le suivi de la vérification de 2013 de la gestion du processus d'approbation environnementale prévu par la loi figurait dans le plan de vérification 2015 du vérificateur général.

La *Loi sur les évaluations environnementales de l'Ontario* exige que la Ville procède à une évaluation environnementale pour tout projet public d'envergure pouvant avoir des effets importants sur l'environnement quant à ses aspects écologiques, culturels, économiques et sociaux. Outre une évaluation environnementale provinciale, le projet peut être soumis à une évaluation environnementale fédérale, aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE 2012).

Notre première vérification a examiné la façon dont la Ville perçoit les exigences réglementaires concernant les évaluations environnementales ainsi que l'efficacité et l'efficacité des processus. Les principaux résultats de la vérification initiale étaient les suivants :

- Le personnel de la Ville se réfère bien aux lignes directrices de la Municipal Engineers Association sur l'évaluation environnementale municipale de portée générale ainsi qu'à celles du gouvernement provincial sur le processus d'évaluation des projets de transport en commun pour déterminer le type d'évaluation environnementale (EE) requise pour un projet donné.
- À l'été 2013, les travaux dans le cadre d'un projet de construction municipal ont été retardés lorsqu'un oiseau appartenant à une espèce menacée a été trouvé sous une structure. L'EE pour ce projet avait été effectuée en 2008, et l'oiseau en question, ajouté à la liste des espèces menacées en 2012. Les procédures de la Ville ne prévoyaient pas ce genre de situation à l'époque.
- Pour la moitié des projets visés par les lignes directrices sur l'évaluation environnementale municipale de portée générale que nous avons examinés, nous avons constaté que la Ville tenait plus de consultations publiques que le minimum requis par la Municipal Engineers Association. La Ville juge les consultations publiques essentielles à la réussite d'une EE. C'est le gestionnaire de projet qui en détermine le nombre, mais il ne dispose toutefois pas de lignes directrices ou d'outils municipaux pouvant l'aider dans cette tâche.

- Planification des transports¹, au sein de la Direction générale des transports, avait préparé un énoncé des travaux avant d’entreprendre une EE selon l’annexe C, puis l’avait soumis à l’approbation du Conseil municipal, par l’intermédiaire du Comité des transports. Le Conseil avait ainsi pu prendre connaissance du contenu prévu de l’EE. Cependant, d’autres services, comme les Services d’infrastructure², n’avaient pas adopté cette approche.
- La Ville a reçu des commentaires et des questions sur les différents projets grâce à divers mécanismes (réunions portes ouvertes, courriels aux gestionnaires de projet, commentaires aux conseillers, etc.); la Ville et le consultant les ont regroupés et analysés, puis en ont discuté pour déterminer la meilleure façon d’en tenir compte dans le cadre du projet. Il n’y avait toutefois aucun outil de suivi officiel leur permettant de s’assurer que la liste comprenait tous les commentaires reçus.

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

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s’appliquent plus
Nombre	5	5	-	-	-
Pourcentage	100 %	100 %	-	-	-

Conclusion

La direction s’est montrée proactive dans l’application des recommandations, les cinq étant ayant été mises en œuvre.

Remerciements

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

¹ Anciennement la Direction de la planification des transports, au sein du Service de l’urbanisme et de la gestion de la croissance (UGC).

² Anciennement la Direction des services d’infrastructure.

Suivi de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015

Le Suivi de la vérification du Centre d'appels 3-1-1 de 2015 faisait partie du Plan de travail de vérification de 2017 du vérificateur général.

Dans le cadre de la restructuration générale intervenue en octobre 2016, on a donné au Centre d'appels 3-1-1 une nouvelle appellation, soit la Direction des services du Centre d'appels. Le Centre d'appels est ouvert 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Il répond à plus d'un demi-million d'appels par an et donne, aux résidents et aux élus, de l'information sur les programmes de la Ville. Voici les principales constatations de la vérification menée à l'origine en 2015.

Avis sur les enjeux nouveaux à l'intention des conseillers municipaux

- À la condition que l'interlocuteur du 3-1-1 donne expressément l'autorisation de communiquer des renseignements personnels, les détails des demandes de service (DS) sont transmis au conseiller municipal de la circonscription de l'interlocuteur dans un rapport d'autorisation. Si l'interlocuteur ne donne pas son autorisation, il y aura, dans l'information sur les DS, des lacunes qui paraîtront dans les rapports d'autorisation, ce qui empêchera le conseiller municipal de cerner les enjeux nouveaux.
- Les agents du Centre d'appels n'ont pas toujours demandé à leurs interlocuteurs leur adresse de courriel, ni s'ils étaient d'accord pour donner des renseignements personnels. Si on ne demande pas ces renseignements ou cette autorisation aux interlocuteurs, on réduit l'information donnée aux conseillers municipaux.

Processus d'assurance de la qualité

- On mesure la satisfaction des interlocuteurs grâce aux sondages menés après les appels. Dans l'ensemble, la plupart des interlocuteurs sont satisfaits du service. Il y a toutefois des périodes au cours desquelles les interlocuteurs en sont moins satisfaits, et cette information n'est pas communiquée, à l'heure actuelle, aux réunions de l'équipe de direction de ServiceOttawa.
- Le processus d'assurance de la qualité en vigueur est adéquat : les analystes de l'assurance de la qualité écoutent et notent les appels auxquels répondent différents agents. Toutefois, la sélection des appels pour le processus de l'« écoute » est aléatoire, et on ne tient pas compte du rendement antérieur des agents.

Niveau de service pour les appels téléphoniques : calcul et rapports

- L'objectif du Centre d'appels pour le service du 3-1-1 consiste à répondre à 80 % des appels dans un délai de 120 secondes. Cet objectif du service n'a pas été approuvé officiellement et on n'a pas expliqué les raisons pour lesquelles on a sélectionné ce niveau de service.
- Les appels qui sont abandonnés (lorsque les interlocuteurs raccrochent) dans les 120 premières secondes sont considérés comme des appels restés sans réponse dans le Rapport semestriel sur le rendement adressé au Conseil, ce qui donne un aperçu du rendement qui pourrait être trompeur.

Comptabilisation du nombre total de demandes de service

- Le processus de compilation de l'information présenté dans le Rapport semestriel sur le rendement au Conseil était manuel et laborieux et pouvait donner lieu à des erreurs humaines, puisqu'il consistait à regrouper les données provenant de différents systèmes. C'est pourquoi les chiffres présentés dans le Rapport semestriel sur le rendement au Conseil en ce qui a trait aux demandes de service comportaient un certain nombre de légères erreurs.

Niveau de service pour les demandes adressées par courriel

- Il y a deux niveaux de service différents pour les suivis par courriel, soit un pour le public (cinq jours ouvrables) et un autre pour les conseillers municipaux (deux heures ouvrables). Ni l'un ni l'autre de ces niveaux de service n'ont été approuvés et n'ont pas non plus été atteints régulièrement en 2014.
- On a répondu à la grande majorité des courriels pendant les heures ouvrables normales, et on ne les a pas attribués à des agents qui participent à des quarts de travail hors des heures ouvrables normales. Les agents qui travaillent hors des heures ouvrables normales pourraient être en mesure de répondre à un plus grand nombre de courriels, ce qui permettrait d'améliorer les délais de réponse.

Gestion des délais d'attente

- Les délais d'attente ont une incidence sur le rendement analysé sous l'angle de la satisfaction de la clientèle et des niveaux de service. Pendant nos 12 séances d'« écoute », les délais d'attente étaient compris entre zéro minute et 16 minutes. Le Centre d'appels n'avait pas de pratiques uniformes ni de procédures écrites pour ce qui est des seuils de gestion des délais d'attente de façon continue afin d'assurer l'uniformité des réponses.

Exactitude de la base de connaissances (source centralisée d'information de la Ville)

- Les agents du Centre d'appels s'en remettaient à une base de connaissances qui devait comprendre des renseignements à jour et exacts. On avait confié, à certaines personnes désignées, le soin de s'assurer que ces renseignements étaient à jour et exacts. Toutefois, la vérification a permis de relever des cas dans lesquels ces personnes n'avaient pas accès aux renseignements qui leur étaient confiés ou n'avaient pas d'idée précise de l'information dont elles étaient responsables.
- Un échantillon des éléments d'information sondés par l'équipe de vérification a révélé que 60 % des éléments d'information étaient inexacts, qu'ils n'étaient pas à jour ou qu'ils n'étaient plus nécessaires.

Exactitude des renseignements fournis aux interlocuteurs par les agents du Centre d'appels

- Le Centre d'appels 3-1-1 devait acheminer les appels de certains interlocuteurs aux centres d'appels des Services sociaux ou de la Section de la facturation et de la perception des taxes et des services d'eau. Toutefois, 6 % de l'ensemble des appels ont été réacheminés au service de réponse vocale interactive, au lieu de l'être directement à ces autres centres d'appels, ce qui a eu pour effet de prolonger la durée des appels.

Utilisation des ressources (personnel)

- En 2014, le Centre d'appels n'avait pas d'effectif complet, en raison du taux d'inoccupation de 10 % des postes équivalents à temps plein (ÉTP), ce qui pouvait expliquer le dépassement du budget des heures supplémentaires en 2014 et le nombre supérieur de jours de congé de maladie par rapport à la moyenne.
- Le Centre d'appels avait, en 2014, un poste occasionnel non budgété; toutefois, durant l'année, des employés occasionnels ont fait ensemble des heures de travail équivalent à 3,7 ÉTP. Par conséquent, le budget financier de la Direction des services du Centre d'appels ne faisait pas fidèlement état de l'utilisation des agents occasionnels.
- L'effectif des agents du quart de nuit (de 23 h à 7 h) a pu être sous-utilisé. Ces agents ont répondu à un moins grand nombre d'appels à l'heure par rapport au quart de jour, ont donné suite à un moins grand nombre de courriels et ont traité un nombre limité d'enregistrement de décès.

Mise en œuvre du logiciel d'optimisation de l'effectif (LOE) et du système de Gestion des services aux citoyens (GSC)

- La vérification a permis de constater qu'on pouvait améliorer le système qu'utilise le Centre d'appels pour enregistrer et suivre les demandes de service. Par exemple, le système ne permet pas d'enregistrer les détails des progrès accomplis pour résoudre les problèmes indiqués dans les demandes. En outre, on a parfois constaté que le système ralentissait ou cessait de répondre.
- L'analyse de rentabilisation utilisée pour justifier l'achat, en 2013, du logiciel conçu pour améliorer les services offerts n'a pas été suffisamment convaincante pour justifier ce projet. Les avantages dont faisait état l'analyse de rentabilisation étaient soit « subjectifs » (par exemple, accroître la satisfaction des clients), soit potentiellement mesurables, mais sans objectifs clairs.
- On n'a pas justifié la sélection de la solution logicielle de prestation de services achetée en 2013.
- On a accusé des retards dans la mise en œuvre du logiciel de prestation de services. En outre, on n'avait toujours pas réalisé un certain nombre d'avantages prévus, dont le manque d'automatisation et d'intégration attendues avec d'autres systèmes.

Possibilité d'externaliser le Centre d'appels

- Dans le cadre de la vérification du Centre d'appels menée en 2007, on avait recommandé d'étudier la possibilité d'externaliser le Centre d'appels 3-1-1; cette étude n'a pas été faite.

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

Recommandations	Total	Achevées	En cours	Repoussé à une vérification ultérieure	Ne s'appliquent plus
Nombre	34	27	3	1	3
Pourcentage	100 %	79 %	9 %	3 %	9 %

Conclusion

La direction a accompli d'énormes progrès en appliquant complètement 27 des 30 recommandations qui sont toujours applicables.

Trois des 34 recommandations faites à l'origine ne sont plus applicables, puisqu'elles ont trait au Rapport semestriel au Conseil, que l'on n'établit plus depuis pour l'ensemble des services, sauf le Service des incendies, la Direction des services des règlements municipaux et le Service paramédic. En outre, le suivi d'une recommandation relative aux processus d'achat et aux demandes d'approbation des contrats a été reporté, pour étude, à une prochaine mission de vérification sur les achats.

Les trois recommandations en cours d'application ont toutes trait aux améliorations à apporter au système de Gestion des services aux citoyens, qui sert à appuyer la Direction des services du Centre d'appels. Le système de GSC est la plateforme de traitement des transactions pour toutes les demandes de renseignements, les demandes de service, ainsi que le répertoire de la base de connaissances. Nous donnons ci-après des précisions sur les autres renseignements relatifs à l'avancement de chacune des trois recommandations en cours d'application.

La vérification menée à l'origine a permis de constater que bien que la Ville ait acheté la fonction de courriel avec le système de GSC, l'ancien système était toujours utilisé par la Direction des services du Centre d'appels. C'est pourquoi les vérificateurs ont recommandé à ServiceOttawa de mener une étude sur l'utilisation de la fonction du module de courriel du système de GSC pour améliorer le traitement des courriels du Centre d'appels. Nos travaux de suivi ont permis de constater que bien que l'ancien système continue d'être utilisé pour traiter les courriels, la direction personnalise actuellement la fonction de courriel du système de GSC et vise à la mettre en œuvre intégralement d'ici la fin du premier trimestre de 2018, si certains problèmes sont réglés avec le fournisseur.

À l'origine, les vérificateurs ont aussi recommandé à la direction de se pencher sur le suivi des renseignements supplémentaires portant sur l'avancement des demandes de service dans le système de GSC. Les demandes de services d'application des règlements, de stationnement, d'entretien des parcs, des routes et de la circulation et des déchets solides, entre autres, peuvent être enregistrées en ligne par les résidents sur le portail ServiceOttawa ou consignées purement et simplement par les agents du Centre d'appels. À l'époque où la vérification a été faite à l'origine, on se servait simplement des termes « ouvert » ou « fermé » pour décrire l'avancement des

demandes de service. Dans de nombreux cas, cette information n'était pas suffisante, et les agents devaient communiquer avec la direction générale opérationnelle pour en savoir plus sur l'avancement des demandes de service. Nos travaux de suivi ont permis de confirmer que l'on mettait en œuvre une meilleure capacité de suivi de l'avancement des demandes dans deux secteurs, soit les Services forestiers et la Direction des services des règlements municipaux, au quatrième trimestre de 2017. La direction prévoit de mettre en œuvre la fonction améliorée de suivi de l'avancement auprès de deux autres groupes d'ici la fin du deuxième trimestre de 2018.

Enfin, à l'origine, les vérificateurs ont recommandé d'automatiser la gestion du cycle de vie des articles de la base de connaissances. On a mis en place un plan pour mettre en œuvre cette fonction supplémentaire d'ici avril 2018.

Remerciements

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

Suivi de la vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus de 2015

Le suivi de la vérification du processus de planification applicable à l'annulation de trajets d'autobus de 2015 figure dans le plan de vérification de 2015 du Bureau du vérificateur général.

Voici les principaux constats de la vérification de 2015 :

- La procédure d'exploitation uniformisée (PEU) du Centre de contrôle des opérations du transport en commun (CCOTC) doit être mise à jour, car elle ne reflète pas les pratiques en vigueur. La PEU guide les surintendants et les superviseurs du transport en commun du CCOTC, chargés de prendre les décisions opérationnelles lors d'annulations de service non planifiées, notamment pour annuler ou réassigner un service d'autobus. Cependant, malgré la vaste connaissance des trajets qu'ont les surintendants et les superviseurs du transport en commun, la PEU ne tenait pas nécessairement compte de toute l'information sur les circuits prioritaires (ceux qui ne peuvent être annulés, comme les circuits scolaires ou ruraux) et les circuits avec service fréquent pouvant être interrompus, au besoin.
- L'envoi des alertes concernant l'annulation de trajets d'autobus ne se faisait pas toujours à temps, se faisant même parfois après l'heure prévue du passage de l'autobus. Le Service de transport en commun offre aux usagers la possibilité de s'inscrire aux alertes d'annulation de trajets d'autobus par courriel ou par message texte afin de leur permettre de prendre les dispositions nécessaires pour leurs déplacements. Or, la méthode perd de son efficacité si l'information n'est pas envoyée à temps.

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

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	2	2	-	-	-
Pourcentage	100 %	100 %	-	-	-

Conclusion

La PEU a été mise à jour de façon à définir clairement les trajets prioritaires pour favoriser une gestion uniforme des annulations de services.

Au moment du suivi, environ 1 300 usagers étaient inscrits aux alertes d'annulation de service par courriel ou message texte, un nombre plutôt faible considérant que la moyenne d'usagers par jour est de 340 000. Le Service de transport en commun propose différentes méthodes pour informer les usagers de l'état du service, en temps réel, à partir de données GPS, par exemple des applications mobiles. En février 2018, durant une période de sept jours, plus de 10 millions de requêtes ont été faites dans ces applications, signe que ces autres méthodes sont utilisées par les usagers. Par conséquent, le Bureau du vérificateur général conclut que les Opérations du transport en commun donnent suffisamment d'information aux usagers lors d'interruptions de services d'autobus.

Remerciements

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

Suivi de la vérification du programme ServiceOttawa de 2016

Le suivi de la vérification du programme ServiceOttawa de 2016 figure dans le plan de travail de 2017 du Bureau du vérificateur général.

Dans le cadre du programme ServiceOttawa, en vigueur de 2009 à 2014, la Ville a investi 72,9 millions de dollars dans neuf initiatives visant à améliorer les services et à générer des gains d'efficacité, notamment des économies annuelles de 39 millions de dollars. L'objectif de la vérification du programme ServiceOttawa était de déterminer si le programme a permis à la Ville d'optimiser ses ressources et si les résultats du programme ont répondu aux attentes en matière d'économies de coûts, de rendement du capital investi et d'amélioration des services.

La vérification a fait ressortir des points à améliorer dans trois grandes catégories :

1. **Méthodologie et définitions imprécises** : Au début du programme ServiceOttawa, la Ville n'a pas clairement établi la méthodologie et les définitions, notamment ce qui constitue des économies de coûts. L'absence de méthodologie et de définitions claires a rendu difficile l'évaluation de l'optimisation des ressources. Voici les principales constatations :
 - 1.1. La Ville a déclaré que des économies de coûts avaient été réalisées grâce à des réductions dans les budgets des directions générales. Toutefois, ces dernières n'ont pas pu démontrer en quoi ces réductions étaient associées aux investissements effectués dans le cadre du programme ServiceOttawa.
 - 1.2. Il est difficile de savoir si des économies de coûts liées à la réduction du nombre d'équivalents temps plein (ETP), notamment l'élimination de postes vacants, ont vraiment été réalisées, et si les dépenses relatives à cette réduction ont fait l'objet d'un suivi (p. ex., coût des indemnités de cessation d'emploi).
 - 1.3. Rien n'indique que des intervenants clés de la Ville, autres que les membres du Comité directeur de ServiceOttawa, ont participé au processus de diligence raisonnable.
 - 1.4. Les analyses de rentabilité présentées au Conseil ne contenaient pas d'information sur le rendement du capital investi.

2. **Incohérences dans les rapports** : Les rapports sur le programme ServiceOttawa, tant les outils de reddition de comptes (les rapports de clôture des projets) que les rapports au Conseil, comportaient des incohérences (voir ci-dessous) et ne concordaient pas toujours avec les renseignements contenus dans le système financier de la Ville.
- 2.1. Les renseignements figurant dans les rapports de clôture des projets ne concordent pas toujours avec ceux inclus dans le système financier (le système SAP) et ne sont pas toujours corroborés.
- 2.2. Les comités du Conseil ont reçu des renseignements incohérents.
3. **Planification de la gestion du rendement insuffisante** : Les analyses de rentabilité effectuées au début du programme ServiceOttawa indiquaient que les initiatives mises en œuvre permettraient plusieurs améliorations de service. Celles-ci se classaient dans trois catégories :
- **Amélioration du service à la clientèle**: améliorations de service directement liées à une plus grande satisfaction de la clientèle, par exemple une meilleure qualité des interactions téléphoniques avec les résidents qui composent le 3-1-1.
 - **Amélioration de l'accès à l'information** : améliorations de service directement liées à la capacité accrue des résidents d'obtenir de l'information, par exemple les mises à niveau du site Web ottawa.ca.
 - **Améliorations opérationnelles** : améliorations de service directement liées aux opérations de la Ville, par exemple un raccourcissement du cycle de recrutement grâce aux outils de libre-service pour les gestionnaires (MSS).
- 3.1. Les analyses de rentabilité du programme ServiceOttawa ne contenaient pas de points de référence permettant de confirmer les améliorations de service.

Pour améliorer ces points, la vérification initiale du programme ServiceOttawa contenait six recommandations devant être mises en œuvre par la Ville d'Ottawa. Le suivi de la vérification du programme ServiceOttawa de 2016 visait à évaluer l'avancement de la mise en œuvre de chaque recommandation. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau 5 ci-dessous. Pour en savoir plus sur l'évaluation, consultez le rapport détaillé.

Tableau 5 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevée	En cours	Impossible à évaluer
Nombre	6	1	3	2
Pourcentage	100 %	17 %	50 %	33 %

Les recommandations partiellement achevées sont les suivantes :

- *Un processus de diligence raisonnable devrait être défini et appliqué à toutes les initiatives importantes de la Ville.* Les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité de la Ville imposent un processus de diligence raisonnable. Toutefois, le suivi révèle que toutes les étapes de ce processus n'ont pas été mises en œuvre uniformément.
- La Ville devrait envisager d'instaurer un processus ou un plan de mesure du rendement des projets qui comprendrait une évaluation de l'état actuel servant à définir les points de référence à l'appui des résultats attendus. Le Cadre et la Politique sur la gestion des projets de la Ville exigent que les gestionnaires de projet collaborent avec les Services financiers pour évaluer les avantages financiers des projets sur la municipalité dans les analyses de rentabilité. Or, ce travail n'a été fait pour aucun des projets examinés.
- La Ville, en collaboration avec les Services des finances, devrait définir les économies de coûts et fournir des lignes directrices précisant comment en faire le suivi et les consigner dans le cadre des initiatives pertinentes. Le cadre de gestion de projet de la Ville précise quand et comment définir des objectifs de projet, notamment des indicateurs de réussite et des indicateurs de rendement clés. Toutefois, il ne contient aucune exigence quant à l'approbation ou à l'évaluation continue de ces indicateurs ni aucune obligation ou ligne directrice concernant la définition des points de référence.

Les recommandations n'ayant pas pu être évaluées sont les suivantes :

- La Ville devrait mettre en place des lignes directrices et des mesures de contrôle de la qualité pour garantir que les renseignements présentés aux comités de surveillance et au Conseil sont uniformes et cadrent avec les résultats obtenus. Les vérificateurs n'ont pas pu évaluer cette recommandation en raison d'un manque de projets comportant des exigences de présentation de rapports au Conseil semblables à celles du programme ServiceOttawa.
- La Ville devrait s'assurer que les documents des projets indiquent avec exactitude les recettes et les dépenses des programmes nécessitant des investissements de taille. Les vérificateurs n'ont pas pu évaluer cette recommandation à partir des renseignements fournis dans les rapports d'évaluation de projet, car ceux-ci n'ont pas pu être vérifiés dans le système SAP en raison d'écarts temporaires.

Conclusion

La direction a fait quelques progrès en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations de la vérification du programme ServiceOttawa. Plus précisément, il a été déterminé que sur les six recommandations, une a été achevée, trois ont été partiellement achevées et deux n'ont pas pu être évaluées.

Bien que la direction ait déclaré que les recommandations ont été mises en œuvre dans le respect du Cadre et de la Politique sur la gestion des projets de la Ville, il a été constaté que les pratiques de gestion de projet de la Ville n'ont pas été grandement améliorées par le Cadre, car celui-ci n'a pas été mis en place de façon uniforme. Pour cette raison, un manque de cohérence est possible entre les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels des projets, qui peuvent ne pas déboucher sur des avantages précis et quantifiables pour la Ville.

Le Bureau du vérificateur général a rencontré la direction au sujet des recommandations partiellement achevées, et il a été convenu qu'elles seraient évaluées lors du prochain examen du Cadre et de la Politique sur la gestion des projets et des Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité de la Ville. Il a été déterminé qu'aucun autre suivi n'est nécessaire.

Remerciements

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

Suivi de la vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure de 2013

La vérification de la gestion administrative des Services d'infrastructure¹ de 2013 a été présenté au Comité de la vérification et au Conseil en 2015.

La vérification initiale portait sur la préparation des budgets de fonctionnement et d'immobilisations des Services d'infrastructure, ainsi que sur la déclaration et l'analyse des heures supplémentaires, des congés de maladie et des vacances. Nous avons en outre évalué la pertinence et la complétude du processus de formation et de perfectionnement.

Voici les principaux constats :

- L'examen du budget de fonctionnement de chaque direction, actuellement effectué chaque trimestre, gagnerait à devenir mensuel.
- Les budgets d'immobilisations des Services d'infrastructure étaient colossaux, et le budget et l'approbation des projets pluriannuels étaient gérés par projet, et non par exercice. Les budgets des projets étaient autorisés comme il se doit, mais il n'existe aucune gestion budgétaire des dépenses en immobilisations par exercice.
- Il était difficile de repérer les frais des ordres de changement et des services de génie externes dans le système de production de rapports financiers. La création d'un compte distinct dans le grand livre général, où l'on comptabiliserait ces frais par phase, permettrait d'améliorer les rapports et le contrôle financiers.
- Deux des cinq directions des Services d'infrastructure déclaraient les heures supplémentaires, les congés de maladie et les vacances au moyen de formulaires papier.
- La Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville exige que « les activités d'apprentissage [soient] surtout liées [...] aux plans de perfectionnement indiqués dans l'accord de contribution individuelle (ACI) de l'employé ». Or, selon notre examen d'un échantillon d'ACI du personnel des Services d'infrastructure, les délais d'exécution n'étaient jamais respectés.

¹ Depuis 2016, les Services d'infrastructure font partie de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique.

- Toujours selon la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville, chaque direction générale est tenue de préparer des plans d'apprentissage. Comme les Services d'infrastructure ne disposaient pas d'un plan de ce genre, il se peut que leur personnel ait suivi des formations ne cadrant pas avec leurs objectifs et priorités.
- Les Services d'infrastructure avaient rédigé une version provisoire d'une politique de formation conforme à la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville.

Tableau 6 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	9	7	2	-	-
Pourcentage	100 %	78 %	22 %	-	-

Conclusion

L'équipe de direction a réalisé des progrès considérables en mettant entièrement en œuvre sept des neuf recommandations.

Une des recommandations de la vérification initiale, appuyée par l'équipe de direction, consistait à modifier le système de production de rapports financiers de manière à qu'il puisse comptabiliser séparément les frais liés aux ordres de changement et aux services de génie externes. Nous avons pu confirmer qu'il est possible de dissocier les coûts de conception technique externe et ceux de construction dans le système financier municipal (système SAP). L'équipe de direction des Services d'infrastructure doit continuer de collaborer avec le personnel des Services financiers pour faire un suivi des frais des ordres de changement séparément dans le système SAP.

Nous avons également recommandé aux Services d'infrastructure de publier un plan d'apprentissage conforme à la Politique sur l'apprentissage et le perfectionnement de la Ville. Nous avons pu confirmer qu'un cadre provisoire de perfectionnement des compétences a été élaboré, mais il reste à le faire approuver et à le mettre en œuvre auprès du personnel.

Remerciements

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

Suivi de la vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure de 2013

La vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure¹ de 2013, présentée au Comité de la vérification et au Conseil en 2015, portait sur les processus techniques liés aux projets que les Services d'infrastructure réalisent pour le compte de la Ville.

La vérification initiale touchait au respect des lignes directrices et règlements fédéraux et provinciaux et des objectifs du Programme de gestion intégrale des actifs (GIA) de la Ville, ainsi qu'à la structure de la direction générale, aux processus et aux systèmes de contrôle employés dans le cadre des projets, à la sélection des consultants et des entrepreneurs, à la gestion et à la surveillance globales des projets, et aux processus servant à contrôler les ordres de changement et les coûts de conception et de construction.

Voici les principaux constats de la vérification initiale :

- Les Services d'infrastructure se conformaient aux lignes directrices et aux règlements provinciaux et fédéraux qui régissent leurs activités. De plus, le mandat et l'étendue de leurs responsabilités ne recoupaient pas ceux des autres directions générales de la Ville.
- Le Conseil a approuvé le Programme de gestion intégrale des actifs en octobre 2012. Les Services d'infrastructure ont indiqué alors qu'une mise à jour serait fournie parallèlement à celle du plan financier à long terme (PFLT), qui se fonderait sur le rapport du Programme.
- Dans leur guide de réalisation de projets, les Services d'infrastructure présentent à leurs directions de la construction et du design les étapes à suivre pour mener à bien un projet, ainsi que des exemples de documents pour les différentes tâches qui incombent aux gestionnaires de projet. Par contre, selon notre examen, le guide n'est pas toujours respecté.
- Le guide de réalisation de projets était remis aux consultants travaillant pour la Ville, mais les contrats n'en faisaient pas mention. Par conséquent, l'utilisation du guide n'était pas une exigence officielle.

¹ Depuis 2016, les Services d'infrastructure font partie de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique.

- Les mises à jour sur l'état des projets servent à informer les conseillers des projets exécutés dans leur quartier. Par contre, ils ne recevaient pas le même tableau de bord que le directeur général.
- Habituellement, les ordres de changement étaient nécessaires quand les conditions sur le chantier différaient de celles prévues lors de la conception. Un ensemble de données détaillées sur les ordres de changement était conservé pour chaque projet. Cependant, il n'y avait pas de sommaire centralisé faisant état des montants totaux des ordres de changement classés par projet que les gestionnaires et le directeur général pouvaient consulter.
- Les discussions avec les gestionnaires et les gestionnaires de programme nous ont appris que les gestionnaires de projet étaient choisis et affectés aux différents projets en fonction des charges de travail et de leurs compétences. Toutefois, les Services d'infrastructure n'avaient pas de base de données sur les compétences, l'expérience et les formations spécialisées des gestionnaires de projet et de programme.
- La Ville pourrait réaliser des économies en remplaçant les consultants par des superviseurs et des inspecteurs de chantier municipaux pour s'occuper de la gestion des contrats et de l'inspection pour un plus grand nombre de projets.

Tableau 7 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	8	2	5	1	-
Pourcentage	100 %	25 %	63 %	12 %	-

Conclusion

L'équipe de direction a appliqué deux des huit recommandations et obtenu une prolongation auprès du Conseil pour l'une des recommandations partiellement mises en œuvre.

L'équipe de direction a réalisé des progrès considérables en ce qui concerne les quatre autres recommandations partiellement mises en œuvre, et trois recommandations étaient en suspens en attendant le lancement du nouveau logiciel de gestion de projet des Services d'infrastructure (viSlon), prévu au deuxième trimestre de 2018. La dernière recommandation partiellement mise en œuvre touche au programme de développement des compétences du personnel, qui est en attente d'approbation.

La mise à jour de l'examen relatif à la prestation concurrentielle de services des Services d'infrastructure n'a pas encore commencé : elle devrait se faire après l'évaluation de la méthode interne de gestion de la qualité.

Vu que seulement 25 % des recommandations de la vérification ont été entièrement mises en œuvre, on pourrait croire que l'équipe de direction ne leur accorde pas assez d'attention, mais le Bureau du vérificateur général (BVG) n'a pas jugé que c'était le cas. L'équipe de direction met en place un nouveau système logiciel qui appuiera ses pratiques d'exécution de projets, et nous sommes conscients qu'il s'agit d'une entreprise d'envergure.

Remerciements

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

Suivi de la vérification de certains secteurs d'activité des Services d'infrastructure de 2014

La vérification de certains secteurs d'activité des Services d'infrastructure¹ de 2014 a été présentée au Comité de la vérification et au Conseil en 2016. La vérification initiale portait sur la pertinence et l'efficacité de certains aspects du cadre de contrôle de gestion des Services d'infrastructure.

Voici les principaux constats de la vérification initiale :

- Pour la période allant de 2013 à 2014, les contrats de services d'ingénierie à fournisseur unique attribués par les Services d'infrastructure totalisent 3,3 millions de dollars. Après avoir vérifié la justification de l'utilisation de contrats à fournisseur unique donnés par les Services d'infrastructure aux Services de l'approvisionnement, nous avons conclu que la Ville avait bien appliqué le *Règlement municipal sur les achats*, mais qu'il manque de documentation indiquant l'étendue de l'examen réalisé par le personnel pour déterminer s'il sera nécessaire de recourir à un fournisseur unique.
- Bien que les Services d'infrastructure aient déterminé les rôles clés et trouvé d'éventuels successeurs, les plans de perfectionnement individuels appuyant les plans de relève n'étaient pas consignés uniformément.
- Lors de la vérification, nous avons examiné les prix unitaires payés par la Ville pour les éléments importants des contrats (p. ex., le béton et l'asphalte) et les avons comparés à ceux de deux autres municipalités. Nous avons conclu qu'en général, ces prix étaient comparables à ceux des autres municipalités, sauf dans le cas de l'asphalte, qui nécessite une analyse plus approfondie.

¹ Depuis 2016, les Services d'infrastructure font partie de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique.

Tableau 8 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	3	1	2	-	-
Pourcentage	100 %	33 %	66 %	-	-

Conclusion

L'équipe de direction a appliqué l'une des recommandations et réalisé des progrès considérables concernant les deux recommandations partiellement mises en œuvre. Selon la vérification initiale, les Services d'infrastructure devaient comparer les prix unitaires de l'asphalte avec ceux payés par d'autres municipalités comparables. Nous avons constaté que les Services d'infrastructure ont communiqué avec cinq municipalités, et qu'ils prévoient terminer leur analyse après réception des réponses.

Par ailleurs, nous avons recommandé aux Services d'infrastructure de faire un suivi des plans de perfectionnement individuels pour assurer la gestion de la relève. Nous avons constaté que les Ressources humaines mettent actuellement en place une nouvelle méthode de gestion de la relève, mais que ce nouveau processus n'a pas encore été déployé au sein des directions, et donc dans les Services d'infrastructure.

Remerciements

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

Suivi de la vérification de la réfection du pont Mackenzie King de 2010

La vérification de la réfection du pont Mackenzie King de 2010 a été présentée au Comité de la vérification et au Conseil en 2015.

La vérification initiale visait la procédure d'entretien du pont Mackenzie King. Nous avons passé en revue le calendrier de réasphaltage, les autres solutions proposées et les procédures de sélection des méthodes de réasphaltage, notamment leur harmonisation avec les procédures de réfection de structure.

Voici les principales conclusions de la vérification initiale :

- La décision de réasphalter les voies réservées aux autobus ne semblait pas tenir compte des précédents rapports commandés par la Division de la gestion de l'infrastructure pour évaluer d'autres stratégies de réfection du revêtement.
- Aucun document aux dossiers ne confirme que la décision d'utiliser du Rosphalt, un produit d'asphalte mélangé à chaud modifié, était précédée des essais et études financières appropriés et d'une préparation adéquate des cahiers des charges.
- La décision de retirer la membrane imperméable et d'utiliser du Rosphalt a été faite par un ingénieur en revêtements sans l'approbation de l'équipe responsable des structures de la Division de la gestion de l'infrastructure.
- L'ingénieur en revêtements qui a choisi d'utiliser du Rosphalt sur le pont Mackenzie King a quitté son emploi à la Ville au début de 2008. Aucun autre membre du personnel de la Ville n'avait l'expérience ou la formation nécessaire pour examiner les décisions du fabricant et de l'entrepreneur quant à la composition du mélange de Rosphalt.
- La Ville n'a pas engagé de consultant pour l'aider à formuler le mélange de revêtement et à contrôler sa qualité alors qu'il était déjà évident en 2008 que le personnel de la Ville n'avait ni la formation ni l'expérience nécessaires.
- Par conséquent, la Division des services de construction et les services d'assurance de la qualité ont laissé le soin au fabricant et à l'entrepreneur de formuler le mélange, de le tester et de contrôler sa qualité pendant la construction.
- L'ingénieur responsable de la conception initiale fournissait également des conseils pour résoudre les problèmes du projet.

Tableau 9 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	11	10	1	-	-
Pourcentage	100 %	91 %	9 %	-	-

Conclusion

La direction a réalisé d'excellents progrès en mettant entièrement en œuvre 10 des 11 recommandations.

Nous recommandons que la direction veille à ce que toutes les divisions qui participent à la mise en œuvre d'une nouvelle technologie reçoivent la formation nécessaire. La direction a indiqué qu'elle révisait ses procédures d'utilisation des nouvelles technologies en vue d'y ajouter des exigences de formation pour le personnel.

Remerciements

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

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

La Ville a entrepris la construction d'une passerelle pour piétons et cyclistes sur la promenade de l'Aéroport. Durant ce projet sont survenus plusieurs problèmes qui ont causé un retard de trois ans et une hausse budgétaire importante. La Ville a donc demandé à ce que soit mené un examen indépendant accompagné de recommandations pour les futurs projets. Le rapport de cet examen a été présenté au Conseil en 2014. La même année, le Comité des finances et du développement économique a approuvé l'ajout d'un suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport en question dans le plan de travail de 2014 du Bureau du vérificateur général (BVG).

L'examen initial portait sur la gestion du projet de passerelle par la Ville et englobait l'ensemble des phases et processus : évaluation environnementale, réception des demandes, conception, construction et supervision.

Les principales constatations de l'examen étaient les suivantes :

- Les incidents qui ont eu des répercussions considérables sur le projet sont les retards dans la mise en route du projet, les problèmes de coulage du béton, les défauts de fabrication et de conception de la plaque d'ancrage en acier et les défauts de conception décelés dans le cadre d'un examen externe.
- L'échéancier a été établi au début du projet, en 2010, et n'a pas été modifié malgré les signes avant-coureurs de non-respect des échéances. D'après les données, il n'y a pas eu de gestion rigoureuse de l'échéancier avant 2012.
- La communication n'était pas adéquate et manquait de coordination. La haute direction et les représentants élus n'ont pas été mis au courant des problèmes au début des travaux de construction.
- Un examen externe a mis au jour des défauts dans la conception : celle-ci, entre autres, était complexe et ne prenait pas suffisamment en compte les problèmes de constructibilité.
- Pendant la construction, la complexité des travaux n'a pas été mesurée dans toute son ampleur.
- Il y a eu des lacunes dans la gestion du projet, notamment dans le passage de témoin, les rapports, la gestion des consultants, la gestion du contrat de

construction, la gestion des risques et la reddition de comptes sur la gestion du projet.

- Il n’y avait aucun indicateur de rendement pour surveiller la mise en œuvre du projet.
- Les gestionnaires de projet de la Ville étaient libres de changer le budget et la portée du projet sans demander l’autorisation de prolonger l’échéancier ou de déroger du contrat.
- La stratégie de résolution employée a été le recours à des « dommages-intérêts extrajudiciaires », dont l’objectif était uniquement de dédommager la Ville des coûts directs, qui étaient relativement mineurs.
- Le processus de rendement des fournisseurs de la Ville n’a pas permis de communiquer clairement aux fournisseurs les attentes de la Ville et la manière dont elle prenait ses décisions quant aux offres.

Tableau 10 : Sommaire de l’état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s’appliquent plus
Nombre	18	11	7	-	-
Pourcentage	100 %	61 %	39 %	-	-

Conclusion

La direction a réalisé de bons progrès puisqu’elle a terminé la mise en œuvre de 11 des 18 recommandations.

Elle a aussi bien avancé la mise en œuvre des sept autres recommandations. Pour celles-ci, il faut attendre que le nouveau logiciel de gestion de projet des Services d’infrastructure, viSlon, soit entièrement déployé.

Après notre travail sur le terrain en mars 2018, les Services d’infrastructure ont officiellement lancé viSlon, le 14 mai 2018. Peu de temps après, nous avons constaté que le logiciel fonctionnait, mais qu’il n’était pas complètement opérationnel, car toutes les données des projets n’y figuraient pas encore. Nous estimons que toutes les recommandations de l’examen seront mises en œuvre une fois que le logiciel sera entièrement opérationnel.

Remerciements

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

Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement concernant le contrat relatif aux déchets organiques séparés à la source de 2011

La vérification des pratiques d'approvisionnement concernant le contrat relatif aux déchets organiques séparés à la source (DOSS) de 2011 a été présentée au Comité de la vérification et au Conseil en 2014. Notre vérification initiale portait sur ledit contrat conclu avec Orgaworld Canada Ltd. (Orgaworld), notamment l'établissement des principaux paramètres définissant le contrat (c'est-à-dire la capacité de traitement de l'installation et le taux de participation à la collecte en bordure de rue), et sur l'approbation interne.

Ses principales constatations étaient les suivantes :

- Les données du projet pilote ont été mal interprétées. Des erreurs graves sont survenues dans l'estimation des volumes utilisée dans le contrat, selon laquelle une installation devait traiter un volume de déchets annuel de 100 000 tonnes. De plus, cette estimation a contribué à déterminer un seuil « livrer ou payer » annuel de 80 000 tonnes. Ce seuil obligeait la Ville à payer à Orgaworld au moins 80 000 tonnes de déchets organiques traités par année, même si elle ne produisait pas cette quantité.
- Les feuilles et les résidus de jardinage peuvent être traités par la Ville à son installation à l'angle des chemins Trail et Barnsdale pour une fraction du coût par tonne de l'envoi à Orgaworld. Les économies potentielles générées par le traitement interne des feuilles et des résidus de jardinage collectés séparément n'ont pas été prises en compte lors de l'établissement de la capacité requise de l'installation ou du seuil « livrer ou payer ». Il aurait été économique de réduire le tonnage visé par le contrat et de réacheminer plus de feuilles et de résidus de jardinage vers l'installation du chemin Trail.
- La communication au Conseil était sujette à interprétation. Il n'était pas clair que le volume de feuilles et de déchets de jardinage était inclus dans les 100 000 tonnes exigées du contrat, ce qui donnait l'impression que le seuil « livrer ou payer » de 80 000 tonnes serait facilement atteignable. Il n'a à peu près pas été question des options et des risques, éléments qui n'ont été fournis qu'après le processus de demande de propositions.

- Il n’y avait pas d’hypothèse ni d’analyse documentée et approuvée, ni d’examen documenté ou encore d’approbation démontrant un manque de diligence raisonnable.
- Les rôles et la responsabilité de surveiller l’exécution du projet n’ont pas été clairement définis. L’évaluation et l’approbation nécessaires relativement à des éléments clés du projet étaient absentes des documents de l’organisation et ne nous ont pas été fournies par le personnel municipal.

Tableau 11 : Sommaire de l’état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s’appliquent plus
Nombre	10	9	1	-	-
Pourcentage	100 %	90 %	10 %	-	-

Conclusion

L’équipe de direction a réalisé des progrès notables en appliquant neuf des dix recommandations dans leur intégralité.

À l’heure actuelle, la plupart des feuilles et des résidus de jardinage ménagers sont collectés et traités avec les déchets ménagers. Parmi les recommandations de la vérification, l’une consistait notamment à présenter au Conseil les répercussions en termes de coûts marginaux du traitement et de la collecte séparés de feuilles et de résidus de jardinage. Si le personnel a effectivement évalué une part des coûts associés à cette option, celle-ci n’a pas été examinée à fond dans l’analyse de rentabilité de la Ville de mars 2018, ni mise en évidence : elle n’a pas été présentée au Conseil.

Remerciements

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

Examen de l'analyse de rentabilité du programme de matières organiques triées à la source

Objet

En 2005, à l'issue de plusieurs projets pilotes, le personnel municipal a reçu la directive d'examiner le plan de mise en œuvre d'un programme de matières organiques triées à la source pour la Ville et de faire état de cet examen. L'objectif du programme était de rapprocher le taux de réacheminement global des déchets domestiques de la Ville, alors de 32 %, de la cible provinciale de 60 %.

La Ville a octroyé un contrat de 20 ans à Orgaworld Canada (Orgaworld), et mis en place en 2010 le Programme de bac vert. En 2011, le Bureau du vérificateur général (BVG) a procédé à la vérification des pratiques d'approvisionnement associées au contrat de matières organiques triées à la source. La vérification a été subséquemment mise à jour, et le rapport a été publié en 2014. Le BVG y recommandait entre autres que le personnel de la Ville étudie les conséquences et les coûts du recours à la clause de résiliation avant terme du contrat et examine d'autres options de prestation des services, notamment la construction et l'exploitation d'une installation municipale.

Ainsi, la Ville a exploré diverses options de traitement des matières organiques triées à la source, options décrites dans une analyse de rentabilité de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement.

Le BVG a examiné cette analyse de rentabilité, qui est au centre du rapport du personnel présenté au Comité de l'environnement et de la protection climatique et au Conseil municipal le 26 mars 2018. Dans le présent rapport, le BVG fait état des résultats de cet examen de l'analyse de rentabilité de 2018.

Objectifs et portée

L'examen du BVG avait pour but d'évaluer le caractère raisonnable des principales hypothèses émises dans l'analyse de rentabilité du programme de matières organiques triées à la source ainsi que l'exactitude des calculs qui y sont présentés.

Une bonne partie du travail sous-tendant l'analyse de rentabilité effectuée par le personnel municipal a été faite avant 2018. Aux fins de son examen, le BVG a jugé la version du 5 mars 2018 définitive et constituant la portée de son travail.

Conclusion

Dans l'analyse de rentabilité, le personnel indique qu'après avoir évalué les options envisagées, il recommande d'approuver une proposition de contrat renégocié avec Orgaworld et d'élargir le Programme de bac vert pour y ajouter les sacs de plastique et les excréments de chien. Il estime que cette option de contrat renégocié serait avantageuse pour la Ville et ses contribuables, parce qu'elle permettrait une amélioration des services favorable à l'atteinte des objectifs municipaux de réacheminement des déchets organiques et des cibles proposées par la province pour le réacheminement des déchets.

L'examen de l'analyse de rentabilité a permis de cerner les points à améliorer. En particulier, l'un des facteurs entrant dans l'analyse des différentes options est le tonnage de déchets organiques domestiques devant être traité chaque année selon le scénario de référence. Les données obtenues à ce titre découlent du pourcentage attendu de déchets organiques domestiques que les résidents placeront dans le bac vert (c'est-à-dire le taux d'interception). Le BVG a jugé que l'analyse de rentabilité supposait une croissance du taux d'interception irréaliste. Il a demandé au personnel de refaire l'analyse de cet élément selon des taux d'interception plus réalistes, afin de vérifier si l'option recommandée restait la meilleure.

Ensuite, si le rapport présenté au Conseil fournissait de l'information sur les différentes options de traitement des matières organiques triées à la source, il rendait surtout compte des répercussions budgétaires à prévoir pour la première année, plutôt que des coûts de fonctionnement et d'immobilisation totaux relatifs à chaque option. Il est préférable de faire une analyse de la valeur actuelle nette pour comparer l'incidence financière d'options comme celles envisagées. Le personnel a tenu compte des valeurs actuelles nettes dans son analyse, mais ne les a pas inscrites dans son rapport au Conseil. Il faut noter que l'analyse de la valeur actuelle nette favorisait aussi l'option du contrat renégocié.

Dans sa première vérification, le BVG recommandait entre autres d'examiner la possibilité de séparer la collecte et le traitement des feuilles et des résidus de jardinage. Le personnel a estimé que cette modification du mode de collecte entraînerait des coûts si importants qu'ils dépasseraient les économies prévues liées au traitement, particulièrement lorsqu'on comptabilise les coûts de résiliation du contrat. Le BVG s'attendait à ce que cette option soit présentée et analysée en profondeur dans l'analyse de rentabilité.

Par ailleurs, le BVG a relevé que la majeure partie du travail d'analyse avait été réalisée par une société d'experts-conseils engagée par la Ville. Or, il se serait attendu à ce que l'analyse de rentabilité fasse état d'une analyse critique plus rigoureuse du travail mené par cette société.

Enfin, le BVG a supposé dans son examen que la Ville ajouterait les sacs de plastique et les excréments de chien à son Programme de bac vert lorsque l'installation d'Orgaworld serait prête. Il importe que la Ville synchronise ce changement avec la modification de l'installation d'Orgaworld afin d'éviter de payer des frais plus élevés pour traiter le même volume de matières organiques.

Le BVG n'a pas étudié en détail le rapport présenté au Comité de l'environnement et de la protection climatique. Il a toutefois vérifié sa concordance générale avec l'analyse de rentabilité du 5 mars 2018 soumise à son examen. Ses observations se limitent à cette analyse de rentabilité. Elles ne justifiaient pas de modifier l'option globale recommandée à la Ville.

Recommandations et réponses

Recommandation n° 1

Que la Ville procède systématiquement à une analyse critique des affirmations et hypothèses des experts-conseils afin de vérifier qu'elles sont raisonnables et que les principales sont corroborées par des données. Au minimum, les résultats de cette analyse critique devraient être consignés et conservés dans les dossiers municipaux du projet.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel de la Ville veillera à ce que tous les documents remettant en question ou en doute les hypothèses ou les constatations des experts-conseils soient conservés et archivés en bonne et due forme.

En ce qui concerne les travaux exécutés par Dillon Consulting, le personnel de la Ville a archivé tous les documents d'information pertinents échangés avec Dillon Consulting (dont les circonstances et les résultats de la remise en question).

Recommandation n° 2

Que la Ville fasse un suivi régulier du tonnage de matières organiques triées à la source et de l'approche du seuil « livrer ou payer », et qu'elle modifie ses méthodes de collecte et de traitement des feuilles et des résidus de jardinage lorsqu'il sera rentable de le faire.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel de la DGTPE surveillera le tonnage des matières organiques triées à la source par rapport au seuil de « livraison ou paiement » et déterminera, avec l'aide des Finances municipales, le moment à partir duquel il est rentable de commencer à modifier ses méthodes de collecte et de traitement des feuilles et des résidus de jardinage. Cette évaluation dépendra de plusieurs facteurs, notamment les lois provinciales à adopter, les niveaux de service approuvés par le Conseil municipal, les contrats de collecte projetés et la participation au programme.

Cette recommandation sera appliquée en continu et sera intégralement mise en œuvre au plus tard au T2 de 2021 lorsque les contrats de collecte des déchets en bordure de rue seront renouvelés et que les lois provinciales seront probablement confirmées.

Recommandation n° 3

Que la Ville synchronise l'inclusion des sacs de plastique et des excréments de chien à son Programme de bac vert avec la fin des travaux de modification de l'installation d'Orgaworld.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Conformément à l'engagement adopté le 26 mars 2018 à l'occasion de la réunion du Comité de l'environnement et de la protection climatique, le personnel de la DGTPE a l'intention de travailler en collaboration très étroite avec Orgaworld Canada pour analyser le rythme de l'avancement des travaux (y compris les approbations, les achats et la construction, entre autres) afin de coordonner la mise en œuvre du programme amélioré de collecte des matières organiques.

Cette recommandation devrait être mise en œuvre intégralement d'ici la fin du T2 de 2019.

Partie A – Procédures de vérification 2018 des Pratiques de gestion des contrats – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill

Objet

Le Bureau du vérificateur général n'a pas déposé le rapport sur la vérification menée à l'origine en 2011 en ce qui concerne les Pratiques de gestion du Contrat du site de la décharge du chemin Springhill en raison d'un arbitrage et des questions juridiques qui ont été soulevées par la suite à l'époque. En 2017-2018, on a procédé au suivi de la vérification de 2011 en appliquant des procédures de vérification supplémentaires afin de savoir si la Ville gère avec efficacité et efficience, jusqu'à maintenant, l'Entente portant sur le site de la décharge du chemin Springhill. Les procédures de vérification ont notamment consisté à examiner les répercussions financières de contamination environnementale et les coûts de la fermeture et de la postfermeture de la décharge pour la Ville.

Le résumé de la partie A du rapport porte sur les constatations qui ont été faites après avoir appliqué les procédures de vérification supplémentaires en 2017-2018. Un résumé distinct pour la partie B du rapport porte sur le suivi de la Vérification de 2011 des Pratiques de gestion des contrats – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill.

Contexte et justification

L'objectif de ce suivi consistait à évaluer l'à-propos, l'efficacité et la ponctualité des mesures adoptées par la direction pour donner suite aux recommandations exprimées dans le Rapport de vérification de 2011 sur les Pratiques de gestion des contrats – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill. En raison du délai considérable qui s'est écoulé depuis la vérification menée à l'origine, il a fallu appliquer des procédures supplémentaires. Ces procédures ont notamment consisté à évaluer la gestion de l'entente par la Ville et les répercussions financières de la contamination environnementale, ainsi que des coûts de fermeture et de postfermeture pour la Ville.

Le suivi et les procédures de vérification supplémentaires ont notamment porté sur la gestion qu'a faite la Ville de l'Entente sur le site de la décharge du chemin Springhill. La

période visée est comprise entre la date du début de l'entente, soit décembre 1996, et février 2018.

La décharge du chemin Springhill est un site d'enfouissement de 40,5 hectares pour l'atténuation naturelle¹ sur le territoire de la Ville d'Ottawa et de l'ancien Canton d'Osgoode, sur le chemin Springhill, un peu à l'ouest de la route régionale 31, au nord du village de Vernon.

Le 23 décembre 1996, une entente de gestion (l'« entente ») est intervenue, dans le cadre d'un partenariat public-privé, entre l'ancien Canton d'Osgoode et R.W. Tomlinson (RWT).

Le 23 janvier 1998, un bail distinct est intervenu entre l'ancien Canton d'Osgoode et RWT. Ce bail autorisait RWT à exploiter une installation de recyclage des déchets de construction et de démolition (DCD) sur le site d'enfouissement. RWT exploite son installation de DCD en vertu d'une autorisation environnementale (AE) distincte et est responsable de la conformité de l'installation.

Au moment de la fusion, en 2001, la Ville d'Ottawa a repris en charge l'entente conclue avec l'ancien Canton d'Osgoode. RWT exploite le site d'enfouissement du chemin Springhill pour le compte de la Ville. Cette dernière est titulaire de l'autorisation environnementale (AE) enregistrée auprès du ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique (MEACC) de l'Ontario et est responsable de la conformité du site d'enfouissement.

Les relations entre la Ville et RWT avaient été difficiles presque depuis la date à laquelle l'entente a été reprise en charge. Il a même fallu recourir à un processus d'arbitrage en bonne et due forme à l'automne 2009. L'arbitre a rendu sa décision et déposé son rapport en mai 2010, et la somme à verser a ensuite été établie le 2 septembre 2016. La Ville a reçu cette somme le 1^{er} mai 2018.

¹ Dans l'atténuation naturelle, le niveau de pollution du sol (sol, nappe phréatique et air dans le sol) est réduit par des procédés naturels, sans intervention humaine, dans un délai raisonnable par rapport à d'autres approches plus actives.

Faits saillants de l'entente de gestion du site d'enfouissement du chemin Springhill

Le 23 décembre 1996, une entente est intervenue entre la société municipale de l'ancien Canton d'Osgoode et RWT (le gestionnaire); la Ville d'Ottawa (le propriétaire) a repris en charge cette entente en 2001.

L'entente produit ses effets jusqu'à épuisement de la capacité du site d'enfouissement. Le propriétaire a le droit d'y enfouir, sans frais, tous les déchets domestiques produits par le réseau de collecte municipal institué dans le secteur géographique de l'ancien Canton d'Osgoode.

Le gestionnaire doit à sa discrétion établir, maintenir et réviser les frais d'enfouissement selon le tarif en vigueur². Le propriétaire touche quarante pour cent (40 %) du bénéfice net produit par les opérations (les redevances) et le gestionnaire conserve le reliquat. Ce dernier est obligé d'établir et de tenir un système comptable approuvé et de fournir au propriétaire des rapports trimestriels³, ainsi que les états financiers vérifiés par un cabinet de vérificateur désigné avec l'approbation des deux parties.

Le gestionnaire est responsable des décisions de principe liées à l'exploitation journalière du site d'enfouissement. Il s'agit notamment des décisions portant sur la gestion et l'exploitation du site d'enfouissement pour recevoir et traiter les déchets admissibles. Le gestionnaire doit également souscrire une assurance en permanence pendant la durée de l'entente. En outre, il est obligé de verser des cotisations annuelles au « Fonds de réserve du projet ». Le Fonds de réserve du projet doit être géré par le propriétaire et servir à payer les frais engagés à partir de la date à laquelle la capacité du site d'enfouissement est épuisée, afin de respecter les conditions du Certificat d'autorisation ou les exigences des lois et des règlements en vigueur relativement à la fermeture de ces sites. L'entente précise que ce fonds doit totaliser un million de dollars à l'expiration du délai de 30 ans, calculé à partir du début des paiements dans la quatrième année.

² Le « taux en vigueur » s'entend du prix du marché raisonnable compté le plus souvent à l'époque pertinente dans le secteur correspondant.

³ Les rapports trimestriels doivent notamment porter sur les revenus, les frais facturables et les frais non facturables relatifs au projet.

Faits saillants du bail pour l'enfouissement des DCD

Une entente est intervenue entre la société municipale de l'ancien Canton d'Osgoode et RWT (le gestionnaire et locataire) le 23 janvier 1998; cette entente a été reprise en charge par la Ville d'Ottawa (le propriétaire et locateur) en 2001.

Ce bail vise à décrire les droits du locataire et du propriétaire pendant que RWT exploite une installation de recyclage des déchets de construction et de démolition (DCD) sur le site d'enfouissement du chemin Springhill. L'installation de recyclage des DCD permet de collecter, de traiter et de recycler les matériaux de construction. Les déchets résiduels et les matières non recyclables produites par l'installation de recyclage des DCD sont éliminés sur le site d'enfouissement du chemin Springhill.

Le bail devait se terminer 20 ans après la date du certificat d'autorisation pour l'installation de recyclage des DCD ou à la fin de l'entente de gestion évoquée ci-dessus. Tous les revenus produits par l'installation de recyclage des DCD devaient être compris dans les redevances à verser au titre de l'entente de gestion.

Le locataire s'est engagé à ne pas exercer d'activité pouvant endommager les terrains et les établissements ou contrevenir aux règlements édictés en vertu des pouvoirs en vigueur⁴. Le locataire doit souscrire une assurance de responsabilité civile et une assurance contre les dommages matériels. En outre, le locateur est indemnisé au titre de l'ensemble des demandes d'indemnités et réclamations découlant de l'utilisation et de l'occupation des établissements.

L'entente d'origine a été signée avec R.W. Tomlinson Ltd. (RWT). Le 8 avril 2006, la société exploitante a changé officiellement de dénomination pour s'appeler Tomlinson Waste Management Inc. (TWM). Jusqu'à la fin du présent rapport, la désignation Tomlinson désigne Tomlinson Waste Management Inc. (TWM).

⁴ Il s'agit, entre autres, des règlements de la Ville d'Ottawa ou des ordonnances de la municipalité, du gouvernement provincial ou d'une autre administration compétente.

Constatations

La vérification a essentiellement porté sur les pratiques de gestion des contrats, la gouvernance et la surveillance municipales de la Ville, ainsi que sur les répercussions financières de la contamination environnementale et des coûts de fermeture et de postfermeture.

Voici les principales constatations portant sur chacune de ces questions.

1. Gouvernance municipale et gestion du contrat

Dans les 17 dernières années, il y a eu un fort roulement parmi le personnel de la Ville qui a été appelé à gérer le dossier de la décharge du chemin Springhill. Trois employés différents de la Ville ont exercé la fonction de gestionnaire du contrat de 2006 à septembre 2014. Depuis 2001, huit membres du personnel de la Ville ont exercé la fonction de gestionnaire, de directeur ou de directeur général. En outre, pendant les périodes de transition du personnel, la cession des responsabilités a été lamentable.

Avant 2014, rien n'indique qu'on a établi par écrit les procès-verbaux des réunions tenues à intervalles réguliers par la Ville et TWM. La Ville n'a pas pu surveiller TWM pour s'assurer qu'elle respectait les conditions essentielles de l'entente, notamment pour savoir si tous les coûts pris en compte dans le calcul des redevances étaient en fait des coûts d'exploitation directs admissibles et si les coûts non facturables avaient été exclus. En outre, les questions adressées à TWM sont souvent restées sans réponse pendant une longue durée, et aucune réponse n'a été apportée à certaines questions. Une plus grande intervention de la haute direction et des services juridiques aurait pu permettre d'obliger TWM à fournir à la Ville l'information nécessaire pour lui permettre de surveiller les aspects essentiels de l'entente.

L'examen des registres des risques de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement pour 2015 et 2017 a révélé qu'il n'était pas question des sites d'enfouissement de la Ville, notamment celui de Springhill. Compte tenu de la forte contamination environnementale du site du chemin Springhill depuis 2012 et des difficultés continues dans les rapports entre la Ville et TWM, on s'attend à ce que les questions correspondant à ce niveau de risque financier et juridique soient relevées dans le registre des risques de la direction générale. Pour gérer et tenir efficacement les registres des risques, il faut recenser et surveiller régulièrement les risques importants, en plus d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation.

En raison de l'importante contamination environnementale dont a fait état le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique (MEACC), la Ville a dû adopter un plan d'assainissement. Le 31 janvier 2018 et le 6 février 2018, afin d'éviter d'aggraver la contamination du site, la Ville a adressé à TWM deux demandes en bonne et due forme pour qu'elle suspende temporairement le dépôt de déchets sur ce site d'enfouissement. TWM n'a pas tenu compte de ces demandes et a continué d'exercer ses activités sur le site. La Ville a ensuite modifié l'autorisation environnementale (AE) du site d'enfouissement afin d'obliger TWM à cesser de déposer des déchets sur le site d'enfouissement du chemin Springhill. L'AE modifiée permettra au MEACC de régler cette question.

L'entente cédée par l'ancien Canton d'Osgoode comporte un certain nombre de conditions défavorables pour la Ville. Cette entente apporte et continue d'apporter des avantages considérables à TWM. Les conditions de l'entente permettent à TWM de prendre toutes les décisions de principe en ce qui a trait aux opérations journalières du site d'enfouissement et lui attribuent le pouvoir discrétionnaire de fixer les tarifs correspondant aux frais de déversement des déchets. Dans le même temps, la Ville doit « collaborer dans toute la mesure raisonnable ».

On ne peut pas s'en remettre à la vérification financière pour savoir si TWM a calculé correctement le montant des redevances à verser. La vérification des états financiers de TWM est conforme aux normes comptables canadiennes pour les entreprises à capital fermé et n'est pas conforme aux conditions de l'entente. Les vérificateurs des états financiers n'expriment pas d'opinion sur le pouvoir de la direction d'offrir des rabais aux clients, que les frais intersociétés soient établis ou non au taux du marché ou que les frais « non facturables » prévus dans l'entente soient exclus ou non.

Dans les 21 dernières années (de 1997 à 2017), la Ville a touché des redevances de 6,3 millions de dollars, soit 300 744 \$ en moyenne par an. La Ville a dû consacrer des ressources considérables à la gestion du contrat du site d'enfouissement du chemin Springhill, notamment les gestionnaires de contrat, la haute direction, la Direction générale des finances et les Services juridiques. En outre, elle a dû faire appel à des ressources externes, notamment un conseiller juridique, des services de juricomptabilité et des services de génie-conseil. L'arbitrage qui a eu lieu en 2009 et en 2010 a aussi constitué une activité coûteuse. Tous ces frais ont largement dépassé le montant des redevances touchées par la Ville.

Les parties liées⁵ de TWM profitent de l'élimination des matériaux de construction et de démolition à des taux de déversement préférentiels, alors que le site de la décharge du chemin Springhill doit accepter de traiter les déchets résiduels de l'installation de recyclage des DCD sans frais, alors que la Ville doit participer au financement de tous les frais connexes. TWM peut le faire puisque l'entente l'autorise à fixer le montant des frais de déversement et à enfouir sans frais dans la décharge, les déchets produits par l'installation de recyclage des DCD.

Sur l'ensemble du tonnage déposé dans la décharge en 2015, 23 % provenaient des déchets résiduels de construction et de démolition, 24 %, des « gravats », produits dérivés du traitement des déchets de construction et de démolition et qui, selon TWM, serviront à aménager des routes sur le site de la décharge, et 33 %, des « fines⁶ », autres sous-produits du traitement des déchets de construction et de démolition dont se servait TWM pour recouvrir chaque jour le sol de la décharge. Seulement 6 % provenaient des déchets municipaux produits sur le territoire géographique de l'ancien Canton d'Osgoode et 13 % encore provenaient des déchets déposés par d'autres clients.

En 2015, 76 % du tonnage total de matières livrées à l'installation de recyclage des DCD provenaient des entreprises liées à TWM. Ces matières auraient pu provenir de n'importe où ailleurs, dans l'Est de l'Ontario comme dans l'Outaouais. Bien que la Ville ait constaté que des parties liées aient acquitté des frais de déversement réduits, elle n'a pas demandé à TWM comment ces frais avaient été calculés et ne s'est pas demandé non plus si le tarif réduit de 30 % était raisonnable.

La Ville n'a pas obtenu, auprès de TWM, suffisamment d'information pour avoir l'assurance raisonnable de l'admissibilité des dépenses que TWM a déclarées dans les 21 dernières années. La Ville a adressé à TWM des demandes de renseignements financiers; elle a toutefois reçu très peu de réponses satisfaisantes. Par exemple, la Ville n'a pas pu déterminer les dépenses précises qui entrent dans le calcul des catégories de dépenses sommaires comme les « frais généraux » et les « honoraires d'expertise-conseil et professionnels » dans les états financiers.

⁵ Selon les *Normes comptables internationales*, on entend par « parties liées » la direction et les membres de leur famille proche ou une personne morale liée à celle qui prépare ses états financiers dans le cadre d'un contrôle (direct ou indirect), d'un contrôle conjoint ou d'une influence notable.

⁶ Les « fines » s'entendent des sous-produits issus du tri, de la présélection et du concassage des matériaux de construction et de démolition.

L'entente donne à la Ville le droit d'avoir accès aux renseignements et aux registres comptables se rapportant au projet de Springhill. Toutefois, la Ville n'a jamais eu intégralement accès aux renseignements comptables de TWM et n'a qu'à une époque récente envisagé de faire appel à un vérificateur externe pour examiner les registres comptables de TWM et pour mener un examen afin de savoir si les dépenses comptabilisées étaient en fait facturables.

Au moins cinq entreprises liées exercent des activités avec TWM sur le site de la décharge du chemin Springhill. Une part importante des recettes et des dépenses est attribuable à des parties liées à TWM. Bien que ces types de transactions puissent se dérouler dans le cadre normal des activités, elles peuvent apporter des avantages disproportionnés aux parties liées au détriment de la Ville. Le risque de la sous-évaluation des revenus et de la surévaluation des dépenses est beaucoup plus élevé lorsque TWM exerce avec les parties liées des activités dont le volume est considérable.

Le Fonds de réserve du projet est actuellement financé conformément aux modalités de l'entente. Toutefois, puisque le site d'enfouissement épuisera sa capacité avant la date prévue à l'origine en 2029, ce fonds sera probablement considérablement sous-financé lorsque la capacité du site d'enfouissement sera épuisée. TWM a refusé de donner suite à la demande de la Ville d'augmenter ses cotisations au Fonds de réserve, en raison de la durée de vie réduite du site d'enfouissement. Par conséquent, la Ville recevra probablement une somme inférieure au montant attendu de un million de dollars de la part de TWM à la fermeture du site d'enfouissement.

Le gestionnaire doit souscrire en permanence une assurance pendant toute la durée de l'entente. L'assurance minimum à souscrire est indiquée dans l'Annexe E de l'entente. Toutefois, la Ville n'a pas pu retrouver ni obtenir un exemplaire de l'Annexe E. Cette annexe n'a pas été versée au dossier de la Ville, qui n'a pas été fournie non plus, même après que le BVG ait demandé un exemplaire du contrat d'assurance. La Ville n'a pas surveillé les dispositions de l'entente relatives aux assurances. En outre, le personnel de la Ville ne sait pas vraiment qui est responsable de la surveillance des dispositions relatives aux assurances dans les ententes conclues avec les tiers qui fournissent des services à la Ville.

2. Répercussions financières de la contamination environnementale et coûts de fermeture et de postfermeture pour la Ville

En décembre 2017, le site de la décharge du chemin Springhill était comblé à 75 % environ. En outre, le MEACC a constaté que le site n'est plus conforme à son autorisation environnementale en raison des problèmes relevés dans la nappe phréatique et dans les eaux de surface. La nappe phréatique touchée par le lixiviat⁷ ruisselle jusqu'aux propriétés voisines, en plus d'interagir avec les eaux de surface hors de la superficie de la décharge. La contamination environnementale produit un impact sur un milieu humide d'importance provinciale (MHIP) voisin de la décharge. Selon le MEACC, l'état de ce MHIP est l'un des pires dans la région de l'Est de la province.

Le 30 janvier 2018, à titre de propriétaire du site, la Ville d'Ottawa a présenté au MEACC un plan d'assainissement à moyen et à long termes (MLT). Ce plan prévoit des mesures d'assainissement qui s'inscrivent dans quatre grands volets :

- i. l'enlèvement du lixiviat par camion pour l'éliminer hors du site;
- ii. l'installation d'une couverture à faible perméabilité sur les phases existantes de la décharge (phases 1 à 4⁸). Si on aménage la phase 5, on mettrait également en œuvre un système comparable de couverture final;
- iii. l'aménagement d'un système de gestion des eaux pluviales pour gérer l'accroissement du débit des eaux pluviales provenant de la décharge après l'installation de la couverture à faible perméabilité;
- iv. la surveillance et l'examen du rendement du système de couverture et les tendances de l'évolution de la qualité de l'eau, de concert avec un plan de mesures d'urgence.

Le 4 avril 2018, le MEACC a donné son accord de principe sur la ligne de conduite proposée par la Ville et a demandé de soumettre un plan plus détaillé au plus tard le 31 août 2018.

⁷ Le lixiviat est le liquide qui s'écoule ou qui « ruisselle » depuis une décharge. Sa composition est très variable et dépend de l'âge de la décharge et du type de déchets qu'elle contient. Le lixiviat comprend généralement des matières dissoutes et en suspension. La lixiviation se produit quand l'eau percole dans des matériaux perméables.

⁸ La superficie de la décharge du chemin Springhill est divisée en cinq « phases » différentes, ou secteurs distincts. Au moment où nous avons rédigé notre rapport de vérification, les phases 1 à 4 avaient épuisé leur capacité. La phase 5 n'avait pas encore été comblée.

TWM n'est pas d'accord avec le plan d'assainissement à moyen et à long termes proposé par la Ville. Elle souhaiterait plutôt installer un système de puits de purge qui permettra éventuellement de maîtriser hydrauliquement la nappe phréatique contaminée pour l'éloigner du milieu humide et pour qu'elle ruisselle plutôt sur la propriété environnante qui appartient à TWM⁹. L'acquisition par la Ville des droits sur le terrain et sur la nappe phréatique auprès de Tomlinson pour les propriétés que possède cette dernière et qui jouxtent la décharge afin de prolonger la zone d'atténuation de la contamination fait partie de la solution proposée par TWM. La Ville a fait savoir qu'elle n'est pas du tout intéressée à s'obliger à acheter ces actifs à un coût à établir par TWM. En outre, cette solution entraîne des frais d'exploitation à long terme considérables, que la Ville devra supporter lorsque la décharge sera fermée.

En décembre 2017, la Ville a fait appel à Dillon Consulting (Dillon) pour établir l'estimation du coût du plan d'assainissement proposé par la Ville. Le coût total estimé par Dillon pour les dépenses en immobilisations est de l'ordre de sept à huit millions de dollars, soit cinq ou six millions de dollars pour la solution de la couverture et deux autres millions de dollars pour assurer la gestion des eaux pluviales. En outre, Dillon travaille à l'estimation des frais d'exploitation éventuels liés à la solution proposée par la Ville.

L'entente prévoit une clause d'indemnisation en vertu de laquelle le propriétaire n'est pas responsable des conséquences de l'exploitation et de la gestion du site de la décharge et des activités connexes. Il faut donc se demander si la contamination constitue ou non « une conséquence de l'exploitation et de la gestion [par TWM] du site de la décharge et des activités connexes ». La Ville est d'avis que la contamination environnementale s'explique par les déchets de construction et de démolition que TWM a gérés et déposés sur le site de la décharge.

TWM utilisait des fines pour recouvrir chaque jour le site, dans le cadre d'une pratique qu'elle applique depuis longtemps. TWM, qui considère les fines comme des matériaux « de réutilisation avantageuse », a déclaré d'importantes cibles pour l'installation de recyclage des DCD, tout en les déposant sans frais pour recouvrir le site de la décharge tous les jours. Comme nous l'avons déjà mentionné, les fines représentaient, en 2015, 33 % du tonnage déversé sur le site de la décharge. En septembre 2015, le MEACC a

⁹ La propriété Matchett est une parcelle de terrain de 20,2 hectares située directement au nord du site de la décharge du chemin Springhill. Dans le cadre de l'entente, TWM a acheté cette propriété. Au fil des ans, TWM a fait l'acquisition d'autres propriétés entourant le site de la décharge.

procédé à une inspection du site de la décharge du chemin Springhill et a constaté que l'utilisation que faisait TWM des fines pour recouvrir chaque jour le sol de la décharge contrevenait à l'autorisation environnementale délivrée pour cette décharge. Le MEACC a relevé de fortes concentrations de certains produits dans le lixiviat (par exemple le bore, produit extincteur que renferment les matériaux utilisés pour construire des cloisons sèches dans les bureaux). Cette constatation a amené la Ville à soupçonner que l'utilisation des fines provenant de l'installation de recyclage des DCD pouvait expliquer la contamination de la décharge.

On n'a pas encore rédigé le plan de fermeture du site. Lorsque le MEACC aura approuvé le plan MLT, on fera appel à un expert-conseil pour estimer le coût des travaux d'assainissement, la responsabilité environnementale et les frais de fermeture et de postfermeture. Lorsque tous les frais auront été calculés, la Ville devra réévaluer le passif de la fermeture et de la postfermeture pour s'assurer que ce passif est vraisemblable et suffisamment financé.

Le bail portant sur l'installation de recyclage des DCD arrive à expiration le 6 octobre 2018. Le 31 janvier 2018, la Ville a fait savoir à Tomlinson qu'elle n'avait pas l'intention de renouveler ce bail.

Conclusion

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Ville avait hérité, de l'ancien Canton d'Osgoode, d'une entente comportant des conditions défavorables. Tant que la décharge est en exploitation, TWM en contrôle complètement les activités et peut prendre des décisions de principe dans son intérêt. Toutefois, lorsque la capacité de la décharge est épuisée, la Ville prend en charge l'ensemble des risques et des frais des activités de postfermeture de la décharge.

Il faut renforcer la gestion que fait la Ville de l'entente portant sur le site de la décharge du chemin Springhill pour veiller à s'acquitter de toutes les obligations contractuelles. La Ville n'a pas pu vérifier l'exactitude ni l'exhaustivité des redevances qu'elle doit toucher puisque TWM n'a pas fourni les documents et les renseignements nécessaires malgré les nombreuses demandes qui lui ont été adressées. Contractuellement, la Ville a le droit de recevoir ces renseignements, et il faut faire plus massivement appel à la haute direction et aux services juridiques afin d'obliger TWM à fournir les renseignements nécessaires. Parce que TWM n'a pas fourni suffisamment de renseignements pendant la durée de l'entente, la Ville devrait se demander si Tomlinson est un bon partenaire opérationnel pour ce projet et pour d'autres activités.

La Ville doit également s'assurer que les gestionnaires des contrats appliquent uniformément de saines pratiques de gestion des contrats, par exemple en portant rapidement les problèmes à la connaissance de la haute direction, en tenant des dossiers en bonne et due forme sur les problèmes de non-conformité et en communiquant comme il se doit les enjeux. Les principales modalités de l'entente, par exemple la surveillance des assurances à souscrire, n'ont pas été appliquées.

Il faut procéder à d'importants travaux d'assainissement environnemental sur le site de la décharge du chemin Springhill. La Ville doit établir un budget suffisant pour les frais d'assainissement, de fermeture et de postfermeture lorsqu'ils auront été calculés intégralement.

Économies potentielles

Les économies potentielles recensées dans le cadre de cette vérification correspondent notamment à la possibilité de faire appel à un vérificateur externe pour évaluer les dépenses qu'a fait valoir TWM jusqu'à maintenant pour la durée de l'entente. Cette évaluation permettrait de savoir si des dépenses non facturables ont été déduites des revenus pour réduire les redevances à verser à la Ville.

Recommandations et réponses

Recommandation n° 1

Que le directeur tienne à intervalles réguliers des réunions avec les subordonnés directs pour discuter des problèmes de gestion des contrats. Que la Ville veuille à faire intervenir rapidement la haute direction, en consignait par écrit ses interventions, et continue de faire un suivi afin d'obliger TWM à fournir les renseignements demandés dans le registre des mesures adoptées et par le coordonnateur de l'Unité des services financiers.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre partiellement.

Le directeur a prévu, avec les subordonnés directs, des réunions individuelles chaque mois (ou plus souvent, dans les cas nécessaires) afin de passer en revue et de commenter tous les problèmes opérationnels ou contractuels qui peuvent surgir.

En ce qui concerne la décharge du chemin Springhill, la haute direction a porté la demande de renseignements à l'attention de l'agent en chef des approvisionnements et du trésorier adjoint de la Ville pour examen et suivi. Le 1^{er} mai 2018, l'agent en chef des approvisionnements a demandé à TWM des renseignements précis. En date du 22 mai 2018, TWM a fait savoir qu'elle avait fourni les renseignements demandés. Les Finances municipales revoient et analysent actuellement les renseignements déposés pour s'assurer qu'on a parfaitement donné suite à la demande et présenteront à la direction un compte rendu d'ici le troisième trimestre de 2018. Sous réserve de la vérification de conformité des Finances municipales, la Ville prendra des mesures conformément à l'entente de gestion ou au *Règlement municipal sur les achats* dans les cas justifiés.

Recommandation n° 2

Que la Ville élabore, pour l'ensemble de l'administration municipale, des politiques et des procédures de gestion de contrat et les mette à la disposition des gestionnaires de contrats. Ces politiques et procédures devraient notamment comprendre des directives visant à établir la responsabilité et les obligations de compte rendu dans la surveillance des certificats d'assurance.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les procédures en vigueur sur l'administration des contrats et sur le compte rendu du rendement des fournisseurs seront mises à jour et deviendront une politique officielle d'ici le quatrième trimestre de 2018. Cette politique fera état de la responsabilité et des obligations de compte rendu pour la surveillance des certificats d'assurance se rapportant aux contrats attribués en vertu du *Règlement municipal sur les achats*.

Recommandation n° 3

Que la DGTPE examine son registre des risques et s'assure que les risques importants sont recensés, en plus de préciser les plans d'action et les responsables. Il faudrait décrire clairement et surveiller les risques sur le site de la décharge du chemin Springhill.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre partiellement.

Les risques relatifs à la décharge du chemin Springhill ont été notés dans le registre des risques actuels de la Direction générale, et la DGTPE est en train d'y apporter les autres mises à jour.

Cette recommandation sera mise en œuvre intégralement d'ici le troisième trimestre de 2018.

Recommandation n° 4

Que la Ville dépose auprès du Conseil un rapport annuel sur les ententes de partenariat public-privé pour le site de la décharge du chemin Springhill jusqu'à la fermeture de la décharge ou jusqu'à la fin de toutes les ententes conformément à la Politique sur les partenariats publics-privés (PPP) de la Ville d'Ottawa.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction générale des travaux publics et de l'environnement travaillera de concert avec le Service de l'approvisionnement pour présenter au Conseil municipal un compte rendu sur le rendement financier et sur les niveaux de service du partenaire opérationnel pour la décharge du chemin Springhill dans le cadre du rapport annuel sur l'examen des approvisionnements (généralement déposé en mai l'année suivante) à soumettre au Comité des finances et du développement économique (CFDE) et au Conseil municipal.

On considérera que cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2019.

Recommandation n° 5

Que la Ville remette en question le mode de calcul du tarif de déversement que compte TWM à ses parties liées. La Ville devrait ensuite se demander si le rabais offert aux parties liées est raisonnable et représentatif du « taux en vigueur ».

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La haute direction travaillera de concert avec le personnel du Service des déchets solides et avec la Direction des finances municipales, ainsi qu'avec des experts et des conseillers externes (au besoin) afin de savoir si Tomlinson a facturé aux parties liées le « taux en vigueur » nécessaire.

Cette recommandation devrait être mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2018.

Recommandation n° 6

Que tant que TWM est partenaire dans le cadre de cette entente, la Ville continue de demander d'avoir directement accès à un gestionnaire comptable de TWM. Au besoin, la Ville devrait recourir à des moyens juridiques et porter le problème à la connaissance de la haute direction de la Ville (soit le directeur général de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement ou le directeur municipal). Il faut tenir, à intervalles réguliers, des réunions pour discuter des questions financières afin de s'assurer que la Ville a une vue d'ensemble du rendement du site de la décharge du chemin Springhill. L'histoire nous apprend qu'il est à la fois inefficace et inefficace de s'adresser à la haute direction de TWM pour obtenir des réponses aux questions financières.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre partiellement.

La haute direction a porté la demande de renseignements à l'attention de l'agent en chef des approvisionnements et du trésorier adjoint de la Ville pour examen et suivi. Le 1^{er} mai 2018, l'agent en chef des approvisionnements a demandé à TWM des renseignements précis. En date du 22 mai 2018, TWM a fait savoir qu'elle avait fourni les renseignements voulus et a indiqué le nom d'une personne-ressource pour la gestion comptable. Les Finances municipales examinent et analysent actuellement les renseignements déposés pour s'assurer

qu'on a parfaitement donné suite à la demande et présenteront à la direction un compte rendu d'ici le troisième trimestre de 2018. Sous réserve de la vérification de conformité des Finances municipales, la Ville prendra des mesures conformément à l'entente de gestion ou au *Règlement municipal sur les achats* dans les cas justifiés. On tiendra désormais des réunions semestrielles avec le gestionnaire de la comptabilité de TWM.

Recommandation n° 7

Que la Ville, avec l'aide des services juridiques, demande à TWM une répartition détaillée de chacun des articles de dépenses indiqués dans les états financiers. Cette répartition a probablement été fournie chaque année aux vérificateurs financiers, KPMG, et peut donc être soumise à la Ville. Cette dernière doit s'assurer que les frais non facturables ont été exclus dans le calcul de ses redevances.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre partiellement.

La haute direction a porté la demande de renseignements à l'attention de l'agent en chef des approvisionnements et du trésorier adjoint de la Ville pour examen et suivi. Le 1^{er} mai 2018, l'agent en chef des approvisionnements a demandé des renseignements précis à TWM. En date du 22 mai 2018, TWM a fait savoir qu'elle avait déposé les renseignements voulus. Les Finances municipales revoient et analysent actuellement les renseignements déposés pour s'assurer qu'on a parfaitement donné suite à la demande et présenteront à la direction un compte rendu d'ici le troisième trimestre de 2018. Sous réserve de la vérification de conformité des Finances municipales, la Ville prendra des mesures conformément à l'entente de gestion ou au *Règlement municipal sur les achats* dans les cas justifiés.

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2019.

Recommandation n° 8

Que la Ville s'en remette aux *articles 37 et 47* du *Règlement municipal sur les achats* et se demande si Tomlinson est un bon partenaire opérationnel pour ce projet et pour d'éventuelles activités.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La haute direction a déjà fait appel à l'agent en chef des approvisionnements, au trésorier municipal et à l'avocat général adjoint de la Ville pour passer en revue tous les mécanismes disponibles afin d'obtenir les renseignements financiers demandés et les réponses aux questions financières en suspens. Sous réserve de la vérification de conformité des Finances municipales, la Ville prendra des mesures conformément à l'entente de gestion et au *Règlement municipal sur les achats* dans les cas justifiés, et déterminera s'il faut faire appel à un vérificateur externe pour examiner les renseignements déposés.

On s'attend à ce que cette recommandation soit appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2019. Toutefois, le personnel procédera à un examen et à une analyse continue des renseignements déposés par Tomlinson, ainsi que de tous les autres renseignements déposés, dans le contexte de l'applicabilité des *articles 37 et 47 du Règlement municipal sur les achats*.

Recommandation n° 9

Que désormais, la Ville recense toutes les parties liées qui exercent des activités avec TWM et évalue la vraisemblance des transactions menées avec les parties liées sur le site de la décharge du chemin Springhill.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

À l'heure actuelle, les notes divulguées dans les états financiers annuels comprennent la liste des transactions conclues avec les parties liées; toutefois, il faut en vérifier la vraisemblance et l'à-propos. Bien que les opérations de la décharge aient été suspendues temporairement, les membres du personnel de la DGTPE et des Finances municipales travailleront de concert pour examiner ces transactions et se pencheront, avec le responsable de la comptabilité de TWM, sur toutes les questions se rapportant à la vraisemblance des transactions conclues avec les parties liées, lorsqu'on connaîtra le nom du responsable et on déterminera s'il faut reprendre les opérations de la décharge.

Cette recommandation devrait être mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2018.

Recommandation n° 10

Que la Ville s'assure de recevoir le montant de la réserve prévue dans le contrat jusqu'à maintenant et continue d'exercer une surveillance pour s'assurer qu'elle touche chaque année les bons montants.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville a perçu la cotisation annuelle conformément à l'entente de gestion et continuera d'exercer une surveillance pour s'assurer qu'elle perçoit chaque année les sommes voulues.

Recommandation n° 11

Que la Ville retrouve l'Annexe E et s'assure que les conditions prévues pour les assurances dans l'Annexe E de l'entente sur le site de la décharge du chemin Springhill sont respectées.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Si la direction ne parvient toujours pas à retrouver l'« Annexe E », la Ville évaluera l'assurance en vigueur par rapport aux pratiques exemplaires actuelles dans l'industrie. Si elle constate des lacunes, elle les analysera de concert avec TWM, en tenant compte de l'état d'avancement des opérations sur le site.

Cette recommandation devrait être mise en œuvre d'ici le quatrième trimestre de 2018.

Recommandation n° 12

Que dans tous les contrats éventuels de partenariat public-privé, la Ville intègre une clause prévoyant expressément un droit de vérification.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Politique sur les partenariats publics-privés (PPP) sera mise à jour afin de prévoir une clause obligatoire explicite sur le droit de vérification dans les ententes de PPP.

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2018.

Recommandation n° 13

Que la Ville pondère le coût à engager pour faire appel à un vérificateur externe et les avantages éventuels apportés par l'examen des dépenses dans la période admissible.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La haute direction a porté la demande de renseignements à l'attention de l'agent en chef des approvisionnements et du trésorier adjoint de la Ville pour examen et suivi. Le 1^{er} mai 2018, l'agent en chef des approvisionnements a demandé des renseignements précis à TWM. En date du 22 mai 2018, TWM a fait savoir qu'elle a déposé les renseignements voulus. Les Finances ministérielles revoient et analysent actuellement les renseignements déposés pour s'assurer qu'on a parfaitement répondu à la demande et présenteront à la direction un compte rendu d'ici le troisième trimestre de 2018. Sous réserve de la vérification de conformité des Finances municipales, la Ville examinera les coûts et les avantages de faire appel à un vérificateur externe pour examiner ces renseignements et les détails des dépenses dans les cinq dernières années.

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2019.

Recommandation n° 14

Que la Ville établisse un plan de fermeture du site avant la fin de l'entente de gestion dans l'éventualité où il faut fermer le site plus tôt que prévu.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre partiellement.

Le personnel responsable des déchets solides travaille actuellement de concert avec Dillon Consulting afin de mettre au point un plan de fermeture pour les phases 1 à 4 de la décharge du chemin Springhill. (La phase 5 n'a pas encore été mise au point; c'est pourquoi il n'est pas nécessaire de prévoir un plan de fermeture pour l'instant).

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2019 (sous réserve de la date de l'approbation du MEACC).

Recommandation n° 15

Que l'on mette à jour l'estimation des coûts de fermeture et de postfermeture du site dès réception, de la part du MEACC, de l'approbation du plan à moyen et à long termes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Dès qu'il aura reçu l'approbation du MEACC pour ce qui est du plan à moyen et à long termes, le personnel travaillera de concert avec Dillon Consulting pour s'assurer que les estimations sont mises à jour pour ce qui est des coûts de fermeture et de postfermeture du site.

Cette recommandation devrait être appliquée d'ici le quatrième trimestre de 2019 (sous réserve de la date de l'approbation du MEACC).

Recommandation n° 16

Que la Ville examine son passif pour la fermeture et la postfermeture du site de la décharge du chemin Springhill dans les états financiers pour s'assurer qu'ils sont vraisemblables et suffisamment financés.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation, qui a été mise en œuvre.

La Ville examine déjà, chaque année, les frais de fermeture et de postfermeture de ses décharges, puisqu'il s'agit d'une exigence de la comptabilité financière de la norme du comité de comptabilité du secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) PSAB 3270 – Frais de fermeture et de postfermeture et décharge de déchets solides. En outre, lorsque le MEACC aura approuvé le Plan de mesures correctives et qu'on aura estimé les coûts révisés de fermeture et de postfermeture, la Ville examinera et révisera au besoin sa contribution annuelle au fonds de réserve pour les frais de fermeture et de postfermeture des décharges afin de s'assurer que le passif est suffisamment financé.

Partie B – Suivi de la vérification des Pratiques de gestion des contrats en 2011 – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill

Le Suivi de la vérification des Pratiques de gestion des contrats en 2011 – Contrat du site de la décharge du chemin Springhill faisait partie du Plan de travail de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général.

En raison de l'ordonnance de confidentialité de l'arbitre dans la décision arbitrale et du règlement qui a suivi, nous avons résumé la teneur de ce rapport pour ne reproduire que certains renseignements qui ne contreviendront pas à l'ordonnance de confidentialité. Le rapport complet du vérificateur général sera soumis au Comité de la vérification à huis clos.

Voici certaines constatations faites dans le cadre de la vérification menée à l'origine en 2011.

- On n'a pas donné au personnel de la Ville suffisamment d'information pour évaluer les opérations d'enfouissement, et par conséquent, il ne peut pas déterminer que le versement des redevances est suffisant.
- Même si elle n'a pas eu suffisamment d'information depuis la fusion, la Ville a fait appel à l'arbitrage en 2009. Cet arbitrage a été entamé par Tomlinson en ce qui a trait à d'autres questions en litige.
- La Ville devrait être plus proactive dans la surveillance des contrats et la gestion des différends, en surveillant les contrats à intervalle régulier.
- La Ville n'a pas demandé d'information ni communiqué rapidement à TWM les exigences relatives aux comptes rendus de situation après la fin du processus d'arbitrage.
- TWM n'a pas fourni un certain nombre de documents qui lui ont été demandés, notamment l'analyse des écarts expliquant les variations des recettes et des dépenses, le budget annuel et le plan opérationnel.
- L'incidence imprévue de la limite journalière de 200 tonnes, soit 62 400 tonnes par an (ce qui dépasse largement le chiffre approximatif projeté de 7 400 tonnes par an pour l'ancien canton d'Osgoode), de concert avec l'exploitation de l'installation de recyclage des déchets de construction et de démolition, donne lieu à un taux de remplissage d'environ sept fois celui qui a été prévu à l'origine pour ce site.

Tableau 12 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	4	-	4	-	-
Pourcentage	100 %	-	100 %	-	-

Conclusion

La Direction a accompli des progrès partiels dans l'application des quatre recommandations.

À l'origine, les vérificateurs ont recommandé à la Ville de consigner par écrit l'information et la documentation obligatoires, puis d'en faire part à Tomlinson pour permettre d'avoir une vue d'ensemble des opérations d'enfouissement et du versement des redevances.

Nos travaux ont permis de confirmer que pour la période comprise entre décembre 1996 et la fin de 2014, il n'y a pas eu d'échange officiel de procès-verbaux de réunion entre la Ville et TWM. Dans le cadre de saines pratiques de gestion des contrats, il faut établir le compte rendu et les procès-verbaux des réunions, ainsi que des mesures à prendre par l'une ou l'autre des deux parties. Il faut consigner par écrit et conserver les procès-verbaux de réunions, surtout dans les cas où la Ville et TWM ne sont pas d'accord et que l'on présume qu'il pourrait y avoir des problèmes de non-conformité par rapport aux modalités de l'Accord.

À partir de la fin de 2014, le personnel de la Ville a consigné par écrit les procès-verbaux des réunions mensuelles et a établi le registre des mesures adoptées. En prenant connaissance de ce registre, nous avons constaté que de nombreuses questions étaient restées en suspens pendant longtemps. Bien que le personnel de la Ville ait fait certains efforts pour demander à TWM de fournir l'information, aucun suivi constant n'a été fait par la direction pour s'assurer que l'information demandée avait été fournie et qu'elle continuait de l'être.

Dans le cadre de la mission de vérification de 2011, les vérificateurs ont aussi recommandé à la Ville de veiller à être proactive dans la surveillance des contrats et la gestion des différends, en surveillant les contrats à intervalle régulier. Afin de corriger

ce problème, le coordonnateur du Programme de recyclage et de réacheminement des matières est, depuis la fin de 2014, plus proactif dans la surveillance des contrats, puisqu'il tient des réunions mensuelles avec TWM et qu'il mène des inspections du site sans les annoncer.

Dans le cadre du contrat, le personnel de la Ville a relevé des problèmes présumés de non-conformité avec les modalités du contrat et bien des questions posées à TWM sont restées sans réponse. Puisque TWM n'a pas donné suite aux demandes adressées à maintes reprises par les employés de la Ville aux échelons inférieurs, la haute direction aurait dû être saisie du différend et faire un suivi. Il faut en saisir la direction rapidement et consigner par écrit les demandes jusqu'à ce qu'on y donne suite.

Dans la mission initiale de vérification, les vérificateurs ont aussi recommandé que lorsqu'elle a gain de cause, dans certains aspects de l'arbitrage, la Ville intervienne sans tarder pour veiller à en réaliser les avantages dans les plus brefs délais.

Nos travaux ont permis de confirmer que l'arbitre a rendu sa sentence le 14 mai 2010 et que les deux parties se sont entendues sur un règlement le 2 septembre 2016. La Ville a reçu le paiement des redevances en mai 2018. Le conseiller juridique de la Ville n'est pas intervenu de toute urgence dans la négociation portant sur le versement des fonds.

D'après l'examen que nous avons fait des rapports sur le tonnage de 2015, de 2016 et de 2017, il est évident que TWM compte toujours à ses parties apparentées un taux réduit, comparable à celui qui a été concédé pendant la période de 15 ans comprise entre 1999 et 2013. En 2015 et 2016, les taux consentis aux parties apparentées représentaient une différence en moins de 28 % à 30 % par rapport au taux consenti aux parties non apparentées. En 2017, les taux consentis aux parties apparentées ont accusé une différence de 14 % à 16 % de moins que les taux consentis aux parties non apparentées. La Ville n'a pas demandé à TWM comment ces taux ont été établis ou n'a pas expertisé la vraisemblance des taux consentis aux parties apparentées.

Remerciements

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