



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la  
vérification du programme ServiceOttawa de  
2016, déposé devant le Comité de la vérification  
le 14 juin 2018**

## Table des matières

Résumé .....	1
Conclusion .....	4
Remerciements .....	4
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	5

## Résumé

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 1 ci-dessous. Pour en savoir plus sur l'évaluation, consultez le rapport détaillé.

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

Recommandations	Total	Achevée	En cours	Impossible à évaluer
<b>Nombre</b>	6	1	3	2
<b>Pourcentage</b>	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.

## Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Pour effectuer l'évaluation, les vérificateurs ont passé en revue les principaux documents de politique de la Ville, notamment le cadre de gestion de projet et les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité. Ils ont ensuite sélectionné et évalué deux projets pour déterminer s'ils étaient gérés conformément à ces documents. Les projets sélectionnés ressemblaient beaucoup aux volets du programme ServiceOttawa et étaient notamment censés générer des gains d'efficacité pour la Ville. Les voici :

- Le Système de gestion de l'information sur les projets, qui vise à mettre en œuvre une solution complète de gestion de projets et de portefeuilles pour la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique (DGPIDE), dans le cadre du plan de gestion intégré plus vaste de la direction générale. Le premier mai 2015, une analyse de rentabilité a été complétée pour le Système de gestion de l'information sur les projets. Ce projet consiste à sélectionner et à configurer la solution, puis à faciliter le passage des pratiques de gestion de projet actuelles au Système de gestion de l'information sur les projets. La chartre de ce projet a été approuvée en juin 2016 et ce projet est doté d'un budget de 5,6 millions de dollars.
- Le projet de remplacement d'AquaCis vise à remplacer un vieux système de TI (AquaCis) utilisé pour consigner l'information sur les clients à des fins de facturation des services d'eau et d'égouts. Outre le fait que la technologie doit être remplacée compte tenu de son caractère désuet, ce projet présente comme autres avantages d'offrir de nouveaux services aux résidents d'Ottawa et de favoriser l'automatisation et l'intégration aux autres systèmes opérationnels. La nouvelle solution tiendra également compte du nouveau barème de redevances de la Ville pour la facturation des services d'eau et d'égouts. La chartre de ce projet a été approuvée en juin 2016 et ce projet est doté d'un budget de 8,3 millions de dollars.

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement en décembre 2016 de la mise en œuvre pour chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en mars 2018.

## Recommandation n° 1

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

Un processus de diligence raisonnable devrait être défini et appliqué à toutes les initiatives importantes de la Ville. Dans le cadre de ce processus, il faudrait notamment solliciter les commentaires d'intervenants clés (les directions générales touchées) pour assurer la vraisemblance des projections, des hypothèses et des plans de mise en œuvre.

### Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Comme en témoigne le vérificateur, le Comité directeur de ServiceOttawa, composé de 11 membres de l'équipe de la haute direction, a effectué une analyse critique des initiatives proposées dans le cadre du programme ServiceOttawa. En 2009, la Ville a retenu les services d'IBM, chef de file de l'investissement technologique. IBM a sollicité, dès le début du programme, la participation d'experts en la matière et d'intervenants clés de la Ville afin de réaliser des analyses de rentabilité sur les options retenues par le Comité directeur en raison de leurs éventuelles économies de coûts et de leur potentielle génération de recettes. Le Comité de la haute direction a été invité à un atelier d'une journée, qui s'est tenu le 26 juin 2009. Les résultats de l'atelier ont été examinés par le Comité directeur le 15 juillet, officialisés par le Comité de la haute direction le 23 juillet, et approuvés par le Comité exécutif le 10 août 2009.

Le cadre responsable du programme, c'est-à-dire le directeur municipal adjoint d'Opérations municipales, a ensuite transmis les résultats définitifs du processus de diligence raisonnable au Conseil, lors du processus budgétaire de 2009, dans le cadre du rapport de novembre 2009 intitulé *Programme sur les économies d'efficience – Renseignements complémentaires aux prévisions budgétaires*, déposé devant le Comité de la vérification, du budget et des finances (ACS2009-COS-ODP-0016).

En janvier 2014, le Comité exécutif de la Ville a approuvé un nouveau Cadre et une nouvelle Politique sur la gestion des projets afin d'assurer une mise en œuvre commune et cohérente des principes et pratiques de gestion de projet. Le Cadre et la

Politique ont été conçus à partir des pratiques exemplaires et des leçons tirées des projets d'envergure, comme le programme ServiceOttawa. Ils comprennent des outils et des ressources visant à faciliter le processus de diligence raisonnable, la consultation des intervenants et la participation.

Les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité figurant dans le Cadre obligent le personnel à solliciter la participation de différentes personnes pendant la phase d'élaboration des options. Voici plus précisément ce qu'elles prévoient :

- Les options peuvent être proposées par des groupes de travail (séances de remue-méninges) composés de cadres supérieurs (apport opérationnel), d'intervenants et de clients (apport des utilisateurs), ainsi que d'autres spécialistes si nécessaire (apport technique, par exemple).

La Politique et le Cadre constituent la procédure opérationnelle normalisée de la Ville pour la gestion de projet et servent à assurer la bonne participation des intervenants clés dans toutes les initiatives à venir, comme le programme ServiceOttawa.

La direction considère que la mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

#### **Mise à jour de la direction**

D'après la réponse initiale de la direction, aucune mise à jour n'était requise.

#### **Évaluation du BVG**

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 a défini un processus de diligence raisonnable pour toutes les initiatives du plan stratégique, les nouvelles infrastructures et le renouvellement des infrastructures existantes, les investissements dans les technologies et les autres initiatives de changement. Les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité de la Ville énoncent un processus de diligence raisonnable détaillé en plusieurs étapes dans le cadre desquelles des intervenants clés doivent être sollicités pour assurer la vraisemblance des projections, des hypothèses et des plans de mise en œuvre. Il a été constaté que le processus de diligence raisonnable décrit dans les Lignes directrices était approprié.

Durant le suivi, l'équipe a sélectionné deux projets actuellement mis en œuvre par la Ville pour vérifier que toutes les étapes du processus de diligence raisonnable défini dans les Lignes directrices avaient été réalisées. Voici les projets en question :

- Le Système de gestion de l'information sur les projets (Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique) : mise en œuvre d'une solution complète de gestion de projets et de portefeuilles pour remplir les exigences des Services d'infrastructure.
- Projet de remplacement d'AquaCis (Direction générale des services organisationnels) : remplacement du système actuellement utilisé par la Ville pour consigner l'information sur les clients à des fins de facturation des services d'eau et d'égouts.

Durant le suivi, il a été constaté que rien ne démontrait que les deux projets avaient franchi toutes les étapes énoncées dans les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité, en vigueur depuis janvier 2014.

### **Systeme de gestion de l'information sur les projets**

Le premier mai 2015, une analyse de rentabilité a été réalisée et approuvée. Dans le cadre de cette dernière, huit des douze étapes des Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité ont été mises en œuvre ou partiellement mises en œuvre.

Il a été constaté qu'une analyse de rentabilité a bien été réalisée, que les directions générales touchées par le changement ont été consultées, que les intervenants concernés ont également été consultés pour garantir l'exactitude des avantages non financiers du projet, et qu'un plan visant à tenir informés les intervenants de l'avancement du projet a été préparé.

Il ressort du suivi que les étapes suivantes ont partiellement été mises en œuvre :

- La proposition a fait l'objet d'une discussion avec un superviseur immédiat, un gestionnaire ou un intervenant pour en déterminer la viabilité : s'il est bien indiqué dans l'analyse de rentabilité que la haute direction est en accord des recommandations connexes, il ne figure néanmoins nulle part que cette dernière a approuvé l'option retenue, bien que cette analyse est approuvée par le propriétaire<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le propriétaire est le gestionnaire, gestion des biens, qui n'est pas considéré la haute direction.

- Les intervenants ont été recensés pour chaque option : si l'analyse de rentabilité recensent bien un nombre limité d'intervenants, ils ne précisent toutefois pas clairement quels sont les intervenants clés<sup>2</sup> ni leur rôle.
- Le degré d'importance ou d'influence de chaque intervenant a été précisé : les documents du projet ne contiennent pas une liste exhaustive des intervenants; toutefois, ils énumèrent les intervenants clés participant au processus hiérarchique de prise de décision.
- La recommandation a été justifiée au responsable de l'approbation à l'aide de critères financiers et non financiers : si l'analyse de rentabilité présente les avantages qualitatifs (non financiers) du projet, elle ne présente toutefois pas les avantages financiers servant à faciliter la prise de décisions par la direction.

Les étapes clés du processus d'analyse de rentabilité ci-dessous n'ont été mises en œuvre que partiellement :

- Réunir des groupes de travail internes et externes pour élaborer les options et recenser les intervenants pour chaque option.
- Consulter les secteurs de services partagés pour connaître l'étendue de leur soutien<sup>3</sup>.
- Les Services financiers n'ont pas été consultés pour déterminer les avantages financiers du projet pour la Ville.
- Aucun critère financier n'a été avancé pour justifier la recommandation au responsable de l'approbation.
- Les intervenants concernés n'ont pas été tenus informés de l'état d'avancement de l'analyse de rentabilité.

---

<sup>2</sup> Les lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité de la Ville définie les intervenants clés en tant que fonctionnaire élus, régulateurs, utilisateurs, personnel et syndicats.

<sup>3</sup> Pour le Système de gestion de l'information sur les projets, l'analyse de rentabilité comprenait un tableau d'analyse des risques du projet qui identifiait à la fois les risques et les dépendances des services partagés, ainsi que les stratégies d'atténuation prévues pour les principaux risques. Cependant, lors du suivi de la vérification, aucune preuve n'a été observée que les directions de services partagés ont été consultés concernant leur capacité à soutenir ce projet.

### **Project de remplacement d'AquaCis**

Bien que la charte du projet date du 19 juin 2016, soit après la mise en œuvre du cadre de gestion de projet et des Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité de la Ville, aucune analyse de rentabilité n'a été réalisée pour le projet de remplacement d'AquaCis. Voici les documents du projet antérieurs au 19 juin 2016 :

- **Analyse de la valeur du concept (2008)** : comprend un bref exposé du projet, une première sélection de la catégorie d'investissement accompagnée d'une justification, une description du projet, une présentation des avantages et des coûts, une évaluation des risques et une évaluation des répercussions des changements organisationnels sur les intervenants, le cas échéant.
- **Demande de renouvellement (2010)** : préparée par ITNet au nom de la Ville d'Ottawa, la demande de renouvellement présente l'état actuel du système AquaCis (au moyen de diagrammes de flux de données et de diagrammes représentant les utilisateurs/interactions du système ainsi que les volumes de transaction) et énumère ses principales caractéristiques ainsi que les exigences du système de remplacement.
- **Proposition de valeur de la solution de TI (2014)** : comprend une description du processus opérationnel en place, du changement demandé (le remplacement complet du système de facturation des services d'eau) et des avantages mesurables pour les résidents et pour la Ville (sur le plan financier) d'après les gains d'efficacité et les recettes.

Il a été constaté que ces documents ne cadrent pas avec le gabarit à jour pour l'analyse de rentabilité et ne remplissent pas les exigences du processus de diligence raisonnable des Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité.

Comme il est indiqué ci-dessus, les documents du projet (l'analyse de la valeur du concept, la proposition de valeur de la solution de TI, la charte du projet) ont été remplis à différents moments. Il en résulte un manque d'alignement entre les documents de planification du projet et la version définitive du projet dans la charte du projet approuvée. Plus précisément, dans l'analyse de la valeur du concept et dans la proposition de valeur de la solution de TI (datant respectivement de 2008 et de 2014), la description du projet initial prévoit le remplacement de l'application de facturation des services d'eau par une solution équivalente. Or, dans le projet actuel, l'application est remplacée par une solution améliorée qui offre des services supplémentaires.

Il a été constaté que le projet de remplacement d'AquaCis précise bien le degré d'importance ou d'influence de chaque intervenant et qu'un plan a bien été créé dans le but de tenir les intervenants informés de l'état d'avancement du projet.

Toutefois, aucun document ne peut prouver que les étapes suivantes du processus de diligence raisonnable ont été réalisées :

- La solution proposée n'a pas fait l'objet d'une discussion avec un superviseur immédiat, un gestionnaire ou un intervenant pour en déterminer la viabilité avant la mise en œuvre du projet.
- Rien ne prouve que des groupes de travail internes et externes se sont réunis durant les phases d'élaboration et d'analyse des options.
- Les secteurs de services partagés n'ont pas été consultés pour connaître l'étendue de leur soutien.
- Les Services financiers n'ont pas été consultés pour déterminer les répercussions financières pour la Ville.
- Les intervenants concernés n'ont pas été consultés pour garantir l'exactitude des avantages non financiers du projet.
- La recommandation n'a pas été justifiée au responsable de l'approbation à l'aide de critères financiers et non financiers.
- Les intervenants concernés n'ont pas été tenus informés de l'état d'avancement de l'analyse de rentabilité.

### **Répercussions**

Étant donné que la Ville n'applique pas de façon uniforme le processus de diligence raisonnable décrit dans les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité, il subsiste un risque que la vraisemblance des projections, des hypothèses et des plans de mise en œuvre des projets municipaux ne soit pas assurée et approuvée.

## Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

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 concernées.

### Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Le programme ServiceOttawa prévoyait la mise en œuvre de plusieurs solutions d'envergure, transformatives et en lien avec les technologies organisationnelles et les solutions d'affaires. Le 11 septembre 2009, dans le cadre du programme ServiceOttawa, le Comité exécutif et le Comité de la haute direction ont défini le terme « économies de coûts » comme une réduction du budget de base.

Les économies de coûts ont été définies ainsi en raison :

- de la complexité financière du programme;
- des difficultés associées à la prévision des économies d'efficience en fonction de l'échéancier de mise en œuvre des technologies organisationnelles;
- de la nécessité d'appliquer des réductions au budget de base pour chaque année du programme;
- de la difficulté de transformer des gains de productivité en économies d'ETP.

Cette façon d'aborder les bénéfices et l'échéancier a été présentée au Comité le 17 novembre 2009.

Le programme ServiceOttawa a permis de réaliser 40,5 millions de dollars d'économies de façon continue, conformément au plan présenté au Conseil, et d'apporter plus de 260 améliorations au service à la clientèle.

En tant que membre clé du Comité directeur de ServiceOttawa, les Services des finances étaient chargés d'assurer le suivi des réductions appliquées au budget de base. Étant donné la complexité et la diversité des initiatives municipales, la direction continuera de travailler avec les Services des finances afin de trouver, au cas par cas, la meilleure façon de faire et la meilleure définition des économies de coûts, dont elle assurera le suivi et la consignation.

La direction considère que la mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

### **Mise à jour de la direction**

D'après la réponse initiale de la direction, aucune mise à jour n'était requise.

### **Évaluation du BVG**

Les mesures décrites dans la mise à jour de la direction ont été évaluées comme étant partiellement achevées.

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 répercussions financières des projets sur la municipalité dans les analyses de rentabilité. Or, comme il a été mentionné précédemment, ce travail n'a été fait ni pour le Système de gestion de l'information sur les projets ni pour le projet de remplacement d'AquaCis.

Les projets qui automatisent les processus manuels, comme le Système de gestion de l'information sur les projets et le projet de remplacement d'AquaCis, sont censés réduire les délais de traitement et les besoins en ETP. Par conséquent, ces deux projets auraient raisonnablement dû générer des économies ou des évitements de coûts pour la Ville.

Pourtant, les économies n'ont pas été quantifiées de façon à faire l'objet d'un suivi et à être comparées. Plus précisément, les économies ou les évitements de coûts attendus n'ont pas été définis et n'ont pas fait l'objet d'un suivi.

### **Système de gestion de l'information sur les projets**

D'après sa charte, le Système de gestion de l'information sur les projets vise à accroître l'efficacité du processus de gestion de projet de la direction générale, en réduisant notamment les besoins en ressources pour les activités de gestion de projet. Si les besoins en ressources ont bien été réduits, les économies ou les évitements de coûts n'ont quant à eux pas été définis.

Par ailleurs, une enquête sur le temps et les activités menée pour les Services d'infrastructure<sup>4</sup> a permis d'établir la capacité de travail actuelle des gestionnaires de projet et de la direction (gestionnaires de programme et gestionnaires) pour diverses activités de gestion de projet (p. ex., visites sur place, résolution de problèmes, approvisionnement, modification de l'étendue du projet, reddition de comptes) et de la comparer à une capacité de travail « idéale ». D'après cette enquête, 1,6 ETP au niveau de la direction devrait être réaffecté au niveau des gestionnaires de projet à la suite du Plan intégré de gestion du service qui comprend le Système de gestion de l'information. En cas de succès, la réaffectation du niveau d'effort de la direction au niveau du gestionnaire de projet, la Ville peut réaliser des économies de coûts basées sur la différence entre les salaires du gestionnaire de projet et la direction, qui seront en partie attribuables au Système de gestion de l'information.

### **Projet de remplacement d'AquaCis**

D'après sa charte, le projet de remplacement d'AquaCis vise à réduire la complexité globale de l'entrée de données manuelle obligatoire et des processus de gestion de données en place (p. ex., accroissement de l'efficacité, amélioration de la qualité des services à la clientèle et amélioration de l'efficacité des processus de contrôle du travail). Le suivi révèle que les économies de coûts figuraient parmi les résultats attendus du projet dans la présentation de lancement. Toutefois, ces économies n'ont été ni estimées ni quantifiées; par conséquent, elles n'ont pas fait l'objet d'un suivi.

### **Répercussions**

Étant donné que la Ville n'a pas défini les avantages financiers (c'est-à-dire les économies ou les évitements de coûts) des projets, il est fort probable qu'elle n'en obtienne pas ou que ces avantages ne soient pas efficacement suivis ou présentés.

Puisque la Ville n'a pas défini les avantages financiers des projets raisonnablement censés générer des économies ou des évitements de coûts, il est également probable qu'elle ne maximise pas les avantages financiers susceptibles de découler de ses investissements. Cette situation l'empêche d'optimiser ses ressources pour tous les investissements effectués.

---

<sup>4</sup> Au moment de l'enquête, la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique s'appelait les Services d'infrastructure.

### Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Impossible à évaluer

### Recommandation de la vérification

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.

### Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Le programme ServiceOttawa a fait l'objet de plus de rapports au Conseil qu'aucun autre investissement dans les technologies de l'information à la Ville d'Ottawa. Au total, 25 rapports ont été présentés au Conseil et aux comités pendant la durée du programme, notamment :

- des rapports sur le budget présentés au Sous-comité de la technologie de l'information (SCTI), qui comprenaient un état financier axé sur les recettes projetées pour la fin de l'exercice et étaient annexés au budget annuel, de 2011 à 2016, dans le cadre du processus budgétaire annuel de la Ville d'Ottawa;
- des mises à jour annuelles présentées au Comité des finances et du développement économique (CFDE) par ServiceOttawa à titre d'information supplémentaire au processus budgétaire;
- quatorze (14) mises à jour sur l'amélioration des services (rapports et présentations) présentées au SCTI;
- des rapprochements financiers, inclus dans le rapport sur la distribution des surplus/déficits budgétaires soutenus par les tarifs et les impôts présenté chaque année au CFDE et au Conseil.

Aucun rapport n'a été présenté au CFDE au cours de la dernière année du programme puisque l'autorisation budgétaire d'immobilisations avait été approuvée par le CFDE, comme l'année précédente.

Le dernier état financier du programme ServiceOttawa a été présenté au CFDE – conformément aux pratiques municipales relatives aux rapports annuels de clôture des projets d’immobilisations – dans le cadre du rapport du 7 juin 2016 intitulé *Ajustement du budget des immobilisations et cessation de projets soutenus par les impôts fonciers et les redevances* (ACS2016-CMR-FIN-0019).

Le dernier rapport sur le programme ServiceOttawa a été présenté à l’équipe de la haute direction le 24 novembre 2016.

En réponse à la constatation du vérificateur concernant la nécessité de mettre en place des mesures de contrôle de la qualité pour éviter que les recettes projetées du projet de commandites et de publicité soient considérées comme des recettes réelles, les Services des finances préciseront dorénavant, dans la section sur les finances des rapports aux comités et au Conseil, que lorsque les recettes sont présentées avant rapprochement, les chiffres sont axés sur les recettes projetées pour la fin de l’exercice.

La direction considère que la mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

### **Mise à jour de la direction**

D’après la réponse initiale de la direction, aucune mise à jour n’était requise.

### **Évaluation du BVG**

Le BVG n’a pas pu évaluer dans quelle mesure la Ville a mis 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.

Vu l’importance du programme ServiceOttawa, notamment des investissements effectués, des économies de coûts ciblées et de l’amélioration des services qui y sont associés, la Ville exigeait qu’il fasse l’objet de rapports au Conseil plus détaillés que tout autre projet municipal.

Au moment du suivi, les vérificateurs n’ont pas réussi à trouver de projets en cours ayant des exigences de présentation de rapports au Conseil semblables à celles du programme ServiceOttawa. Pour cette raison, ils ne peuvent pas déterminer si la Ville a bel et bien mis 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.

## Recommandation n° 4

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

La Ville devrait élaborer une politique précisant les situations où il y a lieu de calculer le rendement du capital investi des projets et de le présenter au Conseil.

### Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Dans le cadre du programme ServiceOttawa, la Ville a retenu en 2009 les services d'IBM, chef de file de l'investissement technologique, pour réaliser des analyses de rentabilité à l'intention du Conseil. Ces analyses portaient sur un investissement technologique de taille visant l'amélioration des services et la réalisation d'économies de coûts. Les analyses de rentabilité produites par IBM comprenaient une analyse coûts-avantages annuelle ainsi qu'un examen complet sur cinq ans des coûts cumulatifs, des avantages cumulatifs (éléments pris en compte dans le calcul du rendement du capital investi), des avantages nets, de la période de rentabilisation et des améliorations de services prévues présentés au Conseil en novembre 2009.

En janvier 2014, le Comité exécutif de la Ville a approuvé un nouveau Cadre et une nouvelle Politique sur la gestion des projets exigeant la réalisation d'une analyse de rentabilité pour chaque projet. Les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité précisent qu'il est nécessaire de tenir compte du rendement du capital investi en étudiant l'analyse coûts-avantages ou la valeur actuelle nette et en fixant un échéancier précis pour les coûts à engager dans le cadre d'un projet.

La direction considère que la mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

### Mise à jour de la direction

D'après la réponse initiale de la direction, aucune mise à jour n'était requise.

## Évaluation du BVG

Il a été constaté que la mise en œuvre de cette recommandation par la Ville était achevée. La quatrième étape des Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité de la Ville consiste à réaliser une analyse économique afin de fournir au lecteur de l'analyse de rentabilité une évaluation des coûts et des avantages financiers et non financiers associés au projet.

Ces lignes directrices précisent aussi que les avantages doivent être quantifiables (c'est-à-dire exprimés en dollars), dans la mesure du possible. Par ailleurs, elles sont rédigées de façon à pouvoir être adaptées aux projets municipaux, ce qui confère une souplesse à la Ville, mais entraîne un manque de clarté quant au moment où le processus de gestion de projet doit s'appliquer.

Bien que la recommandation figurant dans la vérification du programme ServiceOttawa de 2016 indique que la Ville devrait élaborer une politique précisant les situations où il y a lieu de calculer le rendement du capital investi des projets, les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité portent essentiellement sur l'analyse coûts-avantages des projets municipaux<sup>5</sup>. Comme l'indiquent ces lignes directrices, l'analyse coûts-avantages consiste à faire la liste des répercussions du projet, soit les avantages (positif) et les coûts (négatif), exprimées en *dollars*, afin de déterminer les avantages nets d'une option par rapport au statu *quo*. Aux fins de cette recommandation, l'analyse coûts-avantages offre une solution de rechange raisonnable au rendement du capital investi, c'est pourquoi la mise en œuvre de la recommandation est considérée comme achevée.

Toutefois, il s'est avéré qu'aucune analyse n'avait été effectuée pour le Système de gestion de l'information sur les projets ou le projet de remplacement d'AquaCis. Plus précisément, même s'il est indiqué dans les Lignes directrices que l'une des pratiques exemplaires consiste à faire la liste des avantages et à les exprimer en dollars, cela n'a été fait pour aucun des deux projets, malgré les possibilités de le faire (p. ex., puisque les deux projets devaient entraîner des gains d'efficacité pour le personnel, les avantages auraient pu être quantifiés sur le plan des économies réalisées sur les coûts de dotation en personnel).

---

<sup>5</sup> Les projets dont l'investissement en immobilisations s'élève à plus de 100 millions de dollars et qui comprennent un financement par les ordres supérieurs de gouvernement nécessitent une analyse de l'optimisation des ressources pour déterminer si un partenariat public-privé est la meilleure option de réalisation. Autrement, une telle analyse n'est pas nécessaire.

## Recommandation n° 5

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Impossible à évaluer

### Recommandation de la vérification

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.

### Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Conformément aux pratiques municipales relatives aux rapports annuels de clôture des projets d'immobilisations, la situation financière globale du programme ServiceOttawa a été présentée dans le rapport *Ajustement du budget des immobilisations et cessation de projets soutenus par les impôts fonciers et les redevances* déposé devant le Comité des finances et du développement économique (CFDE) le 7 juin 2016 (ACS2016-CMR-FIN-0019). Le rapport final sur le programme, qui comprenait le dernier rapprochement financier, a été présenté à l'équipe de la haute direction le 24 novembre 2016.

Vu la complexité du programme ServiceOttawa, le Comité directeur de ServiceOttawa a demandé au personnel de terminer les rapports de clôture des projets pour la fin de 2014 et le début de 2015, même si la production des derniers livrables était toujours en cours pour certains projets. Par conséquent, les données financières figurant dans le rapport de clôture de chaque projet correspondaient aux données au moment de la clôture du projet, et non au moment du rapprochement financier. Le Comité directeur a convenu que le rapprochement final des données financières du programme serait présenté au Comité de la haute direction une fois le rapport annuel de clôture des projets d'immobilisations préparé par le Service des finances et présenté au Conseil en juin 2016. Cette décision a été prise pour réduire au minimum les coûts des ressources affectées au projet durant le processus de rapprochement financier. Cependant, la direction reconnaît que les documents des projets devraient être rédigés seulement après que tous les livrables sont produits et qu'ils devraient inclure des données financières réelles.

En janvier 2014, le Comité exécutif de la Ville a approuvé un nouveau Cadre et une nouvelle Politique sur la gestion des projets afin de s'assurer que les documents des projets indiquent avec exactitude les recettes et les dépenses des programmes et des projets nécessitant des investissements de taille.

La direction considère que la mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

### **Mise à jour de la direction**

D'après la réponse initiale de la direction, aucune mise à jour n'était requise.

### **Évaluation du BVG**

Bien que le Cadre et la Politique sur la gestion des projets précisent que les mécanismes de contrôle doivent servir à évaluer le coût des travaux réalisés, le Cadre ne contient aucune disposition sur la reddition de comptes pour le projet ni sur les mécanismes de contrôle afférents à la présentation des recettes.

Même si ni le Système de gestion de l'information sur les projets ni le projet de remplacement d'AquaCis ne devraient engendrer une augmentation des recettes municipales, un suivi régulier et une communication régulière des dépenses sont effectués pour chacun d'eux.

Plus précisément, dans le cadre du Système de gestion de l'information sur les projets, des rapports de suivi des immobilisations mensuels sont présentés aux intervenants internes de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique (DGPIDE) (p. ex., l'équipe de gestion de la direction générale, l'équipe des Services d'infrastructure et quelques autres intervenants de la DGPIDE) qui participent aux initiatives du Plan intégré de gestion du service. Le Système de gestion de l'information sur les projets fait aussi partie des postes des rapports trimestriels sur le budget de fonctionnement et d'immobilisations remis au Conseil lors des réunions du CFDE et des postes du rapport sur les travaux en cours et le budget des transports remis au Conseil.

Dans le cadre du projet de remplacement d'AquaCis, des tableaux de bord mensuels sont présentés au Bureau du directeur municipal, des présentations trimestrielles sont faites aux comités directeurs et des rapports mensuels sur les immobilisations et des rapports financiers sont générés à partir du système SAP. Le projet fait aussi partie des postes des rapports trimestriels sur le budget de fonctionnement et d'immobilisations remis au Conseil lors des réunions du CFDE.

Le BVG a examiné les rapports sur les dépenses présentés pour chaque projet et a comparé les données financières figurant dans les catégories de coût, y compris les budgets, les données réelles (dépenses) et les engagements.

Durant l'examen, des écarts ont été constatés dans les rapports sur le Système de gestion de l'information sur les projets et le projet de remplacement d'AquaCis. Dans le cas du Système de gestion de l'information sur les projets, par exemple, le solde restant déclaré au 31 août 2017 dans le rapport sur les travaux en cours et le budget des transports s'élevait à 405 828 \$, soit un montant plus élevé que le solde consigné à l'interne pour le mois d'août.

Grâce aux échanges avec l'équipe de gestion du Système de gestion de l'information sur les projets, il a été confirmé que cet écart s'explique par le fait que certaines ententes (non contractuelles) ont été exclues du rapport sur les travaux en cours et le budget des transports et que les rapports ont été présentés à différents moments, ce qui a modifié les engagements déclarés, puisque ceux-ci ont plutôt été déclarés aux dates de préparation des rapports.

En ce qui concerne le projet de remplacement d'AquaCis, les dépenses réelles déclarées dans le tableau de bord d'octobre remis au Bureau du directeur municipal s'élevaient à 328 125 \$, soit un montant plus élevé que celui figurant dans le rapport sur les immobilisations et le rapport financier d'octobre. Grâce aux échanges avec le responsable du projet, il a été confirmé que cet écart s'explique par le moment d'obtention des dépenses réelles de chaque rapport.

Pour ces deux projets, les rapports ne contiennent pas suffisamment de détails sur l'information présentée; ils ne précisent notamment pas la date exacte à laquelle les données financières ont été recueillies et ne comprennent pas de ventilation des éléments inclus dans les catégories de coût (p. ex., le budget, notamment le budget de fonctionnement et d'immobilisations au 1<sup>er</sup> mai 2016).

Durant le suivi, l'exactitude des données financières figurant dans les rapports n'a pas été vérifiée. Aucun des projets examinés ne comportait une exigence de présentation de rapports détaillés sur les recettes et les dépenses semblable à celle du programme ServiceOttawa. En raison du niveau de détails des rapports d'étape remis pour chaque projet, la vérification dans le système SAP n'a pas pu être effectuée. Il a aussi été mentionné que les différences entre les rapports étaient attribuables à des écarts temporaires. Par conséquent, même si des différences ont été relevées, le vérificateur n'a pas déterminé quels rapports contenaient les données financières exactes.

## Recommandation n° 6

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

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.

### Réponse initiale de la direction

La direction approuve cette recommandation.

En mars 2013, alors que le programme était à mi-parcours, le cabinet de vérification externe Interis a été embauché pour examiner l'évolution du programme jusqu'alors et formuler des recommandations sur des pistes d'amélioration. Conformément à l'une des recommandations d'Interis qui préconisait de définir des indicateurs pour évaluer le rendement des projets, des indicateurs ont été définis pour les projets toujours en cours et ont fait l'objet d'un suivi.

À la fin du programme ServiceOttawa, celui-ci avait engendré des gains d'efficacité continus de l'ordre de 40,5 millions de dollars et plus de 260 améliorations au service à la clientèle, améliorations qui ont été validées auprès du personnel ou au moyen de la technologie.

Au début du programme ServiceOttawa, les systèmes de mesure du rendement de la Ville restreignaient la capacité de la direction à évaluer les points de référence. Depuis, plus de 30 technologies ont été mises en œuvre, et la Ville a réussi à automatiser de nombreux systèmes dorsaux, ce qui permet aux directions générales de mieux comprendre leur situation actuelle et de quantifier les améliorations.

En janvier 2014, le Comité exécutif de la Ville a approuvé un nouveau Cadre et une nouvelle Politique sur la gestion des projets qui exigent que le personnel formule des objectifs bien définis. Les points de référence des projets sont définis dans l'analyse de rentabilité et la charte de projet, et redéfinis dans le plan de gestion de projet. Les mesures du rendement des projets sont suivies et présentées dans les rapports d'étape (en cours de projet) et les rapports de clôture de projet (à la fin du projet).

La direction considère que la mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

### **Mise à jour de la direction**

D'après la réponse initiale de la direction, aucune mise à jour n'était requise.

### **Évaluation du BVG**

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.

Tant le Système de gestion de l'information sur les projets que le projet de remplacement d'AquaCis comprenaient des indicateurs de réussite et des résultats attendus. Ils contenaient aussi des points de référence, comme une enquête sur le temps et les activités de gestion de projet des Services d'infrastructure pour le Système de gestion de l'information sur les projets et un aperçu de la demande de renouvellement pour le projet de remplacement d'AquaCis.

Toutefois, les points de référence ne cadraient pas avec les indicateurs de réussite et les résultats attendus définis. De plus, les rapports d'évaluation de projet ne présentaient pas clairement l'avancement réalisé et n'en faisaient pas le suivi au moyen de mesures de rendement propres au projet. Puisque les deux projets sont encore en cours, l'examen des rapports de clôture ne s'appliquait pas au présent suivi.

Pour ces deux projets, le fait que les buts des projets aient été définis d'un point de vue stratégique (p. ex., amélioration du service à la clientèle), sans correspondance directe avec les buts opérationnels quantifiés au moyen de cibles spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limitées dans le temps (cibles SMART), comme le prévoient les Lignes directrices pour la rédaction d'une analyse de rentabilité, a entraîné des discordances entre les points de référence et les objectifs de projet.

### **Système de gestion de l'information sur les projets**

Les résultats attendus qui ont été identifiés dans la chartre du Système de gestion de l'information sur les projets comprend : *amélioration de la planification de la gestion des risques et de la présentation de rapports à ce sujet; amélioration des capacités de production de rapports, et accès à des données réelles; amélioration de la communication entre les fournisseurs, les clients et les intervenants internes et externes; intégration aux systèmes actuels pour faciliter l'échange de données;*

*réduction du nombre de modèles internes utilisés au sein d'une même direction générale; réduction du temps de réponse aux demandes touchant des données, donc gains d'efficacité sur le plan de la dotation en personnel; amélioration de la gestion financière et de la production de rapports sur les projets, et réduction du temps nécessaire pour extraire les données; amélioration de la qualité des données, notamment de la sécurité, de l'exactitude et de l'accessibilité des données pour le personnel des Services d'infrastructure, donc nouvelles capacités de production de rapports sur le rendement et mesures pour la direction générale; amélioration des processus et des formulaires de mise à jour sur l'état des projets; et amélioration de l'engagement et de la satisfaction du personnel.*

Les points de référence provenaient d'une enquête sur le temps et les activités qui présentait le temps moyen consacré à diverses activités de gestion de projet réalisées par les Services d'infrastructure. Il a été constaté que ces points de référence sont pertinents pour deux des dix résultats attendus mentionnés précédemment (réduction du temps de réponse aux demandes touchant des données, donc gains d'efficacité sur le plan de la dotation en personnel, et amélioration de la gestion financière et de la production de rapports sur les projets, et réduction du temps nécessaire pour extraire les données).

Lors de l'examen du Système de gestion de l'information, aucun point de référence n'a été identifié pour les huit autres résultats attendus examinés touchant l'amélioration, l'intégration, l'amélioration des processus, la sécurité et l'accessibilité.

Lors de l'examen des rapports d'étape préparés pour le Système de gestion de l'information sur les projets, il a été constaté que ceux-ci ne traitent pas de l'état d'avancement du projet en vue de l'atteinte des résultats attendus par rapport aux points de référence et n'en font pas non plus le suivi.

### **Projet de remplacement d'AquaCis**

Les points de référence de 2010 provenaient de l'aperçu de la demande de renouvellement pour le projet de remplacement d'AquaCis. Ils comprenaient le nombre actuel de comptes gérés au moyen du système en place, le nombre d'utilisateurs, la fréquence des rapports et la part d'automatisation de chaque rapport.

Voici les résultats attendus du projet de remplacement d'AquaCis figurant dans sa charte : *mise en œuvre plus rapide et plus facile des nouveaux barèmes de redevances ou des données de facturation, ce qui permettra d'accroître les recettes; automatisation des tâches transactionnelles redondantes de la Direction des recettes (Services*

*financiers); gestion du déroulement du travail pour l'automatisation du cheminement et du suivi des tâches, processus et approbations; gestion de la consommation des résidents et amélioration des avis de fuite; amélioration de l'efficacité et de la qualité du service à la clientèle; amélioration des services Web offerts aux résidents d'Ottawa; capacité de la Ville à modifier les règles opérationnelles; amélioration de la communication des données et des recherches de données; économies de coûts et gain de temps; et réduction du recours aux relevés d'appels inutiles et amélioration du temps de réponse aux demandes de renseignements.*

Des points de référence avaient été définis pour un des dix résultats attendus (automatisation des tâches transactionnelles redondantes de la Direction des recettes). Pour les neuf autres, aucun point de référence n'avait été défini. De plus, les points de référence n'avaient pas été mis à jour pour tenir compte de la situation au moment du lancement du projet en 2016.

Lors de l'examen des rapports d'étape préparés pour le comité directeur du projet de remplacement d'AquaCis, il a été constaté que ceux-ci contiennent de l'information détaillée sur l'état d'avancement du projet, plus précisément sur l'avancement de la mise en œuvre du nouveau barème de redevances pour la facturation des services d'eau. Bien que des progrès aient aussi été réalisés pour certaines activités du projet, aucun critère de mesure du rendement n'a été défini (p. ex., « Excellent », « Nécessite une attention particulière » et « Critique ») et les progrès réalisés en vue de l'atteinte de chaque résultat attendu n'ont pas été comparés aux points de référence, lorsque de tels points étaient définis (p. ex., augmentation, en pourcentage, de l'automatisation des tâches transactionnelles redondantes de la Direction des recettes).

### **Répercussions**

Puisque les points de référence ne cadrent pas avec les résultats attendus, la Ville ne peut pas évaluer efficacement si ses investissements ont donné lieu à des améliorations, notamment à des économies de coûts. Il est aussi fortement probable qu'elle ne puisse pas bénéficier des avantages qu'elle pourrait raisonnablement attendre, comme de potentielles économies de coûts.

Tableau 8 : Légende des degrés d'achèvement

<b>Achèvement</b>	<b>Définition</b>
<b>À venir</b>	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
<b>Partiellement achevée</b>	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
<b>Achevée</b>	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
<b>Impossible à évaluer</b>	Rien n'a lieu actuellement; demeure toutefois applicable.