



**Bureau du vérificateur général : Suivi de  
l'Examen de 2014 du financement de la Ville à  
l'Ottawa School of Speech and Drama, déposé  
devant le Comité de la vérification – Le  
9 novembre 2017**

### **Table des matières**

Résumé .....	1
Conclusion .....	2
Remerciements .....	2
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	3

## Résumé

Le suivi de l'examen de 2014 du financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama (OSSD) faisait partie du Plan de vérification du vérificateur général de 2015.

À l'origine, cet examen a été effectué pour donner suite à un rapport fait en 2014 à la Ligne de fraude et d'abus relativement au financement de la Ville à l'OSSD, qui a mis fin à ses activités en février 2014.

Voici les grandes constatations de l'examen de 2014 :

- Une demande de réglementation du plan d'implantation pour le 99, avenue Parkdale, approuvée par la Ville en avril 2013 faisait référence<sup>1</sup> à un don de 50 000 \$ devant être versé par le promoteur à l'OSSD.
- La direction a fait savoir qu'elle n'a appris qu'au début de 2014 que le promoteur avait déjà versé à l'OSSD la contribution au titre des avantages communautaires. Bien que la demande de réglementation du plan d'implantation ait été approuvée, la direction n'était pas au courant de la date à laquelle le promoteur devait verser cette contribution, puisqu'elle n'a pas été traité selon les procédures standard de la Ville en matière de publication des titres et de versement des paiements.
- La Ville a aussi versé distinctement à l'OSSD 60 000 \$ en prêts et avances, dont un solde de 15 000 \$ n'a pu être recouvré. Bien que l'OSSD ait eu un prêt en souffrance et que son déficit ait été important, il n'y a pas eu de rapports d'étape assez fréquents quant à la concrétisation du plan de réduction du déficit ni d'examen plus serré de ses opérations.

---

<sup>1</sup> En vertu de la *Loi sur l'aménagement du territoire*, les municipalités sont habilitées à adopter des règlements de zonage afin d'autoriser l'augmentation de la hauteur et de la densité des aménagements en contrepartie des avantages communautaires produits grâce aux aménagements. À l'époque, la Ville traitait ces avantages communautaires en vertu de l'article 41 de la *Loi sur l'aménagement du territoire* dans l'approbation des plans d'implantation. Ces transactions relèvent désormais de l'article 37.

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

<b>Recommandations</b>	<b>Total</b>	<b>Achevées</b>	<b>En cours</b>	<b>À venir</b>	<b>Ne s'appliquent plus</b>
<b>Nombre</b>	3	2	1	-	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	67 %	33 %	-	-

## **Conclusion**

La direction s'est consacrée proactivement à la mise en œuvre de ces recommandations : deux des trois recommandations sont achevées et la troisième est en cours.

## **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

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement, au 30 novembre 2016, de la mise en œuvre pour chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) au 28 juillet 2017.

### Recommandation n° 1

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la direction veuille à ce qu'il y ait des politiques, procédures et processus adéquats ayant trait aux ententes selon les articles 37 et 41, et à ce qu'ils tiennent compte de l'admissibilité et des délais des versements applicables aux avantages pour la collectivité.

### Réponse initiale de la direction

La direction accepte cette recommandation et l'a déjà mise en œuvre.

Des politiques, procédures et processus ayant trait aux ententes selon l'article 41 sont en place depuis longtemps, alors que d'autres ayant trait aux ententes selon l'article 37 ont été mis en œuvre par l'intermédiaire des lignes directrices et protocoles approuvés par le Conseil municipal en mars 2012. (N° de réf. : ACS2012-ICS-PGM-0010).

Les détails quant aux façons de veiller à ce que les paiements soient versés adéquatement aux bonnes instances et au bon moment, selon ces mesures de contrôle, sont abordés dans la réponse de la direction à la recommandation 2 (améliorations aux systèmes de suivi de la Ville et introduction d'un mécanisme de vérification).

Ententes selon l'article 41 : Dans la foulée de l'approbation, le 28 mars 2012, par le Conseil municipal des lignes directrices et protocoles pour la mise en œuvre des ententes selon l'article 37, le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance ne convient plus d'avantages pour la collectivité par l'intermédiaire d'ententes selon l'article 41. Dans le cas des ententes selon l'article 41 existantes, le Service a des processus en place pour leur enregistrement avant l'émission de permis, de même que pour l'inspection et la libération des titres de sorte à assurer le respect des obligations établies dans les ententes selon l'article 41. Comme ces ententes sont enregistrées sur les titres, la Ville peut aussi appliquer les dispositions des ententes selon l'article 41 par l'intermédiaire des voies juridiques, avec le chef du contentieux.

Ententes selon l'article 37 : L'article 37 de la *Loi sur l'aménagement du territoire* permet aux conseils des municipalités de bénéficier de la valeur accrue qui peut découler d'une demande d'augmentation en hauteur et en densité d'un projet d'aménagement. Il leur

permet d'adopter des règlements municipaux établissant les avantages pour la collectivité à fournir et les délais dans lesquels les fournir et les autorise à conclure une entente enregistrée sur le titre leur permettant d'obtenir ces avantages. Ces ententes sont applicables au titre et lient les propriétaires futurs. Les délais d'obtention des avantages pour la collectivité peuvent aussi varier beaucoup selon leur nature. Les détails sont clairement établis dans l'entente selon l'article 37 enregistrée sur le titre.

Conformément à la *Loi sur l'aménagement du territoire*, le Plan officiel de la Ville comporte une politique qui permet la négociation d'avantages pour la collectivité dans le cadre d'ententes par l'intermédiaire du processus d'examen des demandes d'aménagement, en consultation avec le conseiller municipal et la collectivité.

### **Mise à jour de la direction**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée, comme l'indique la réponse initiale de la direction.

### **Évaluation du BVG**

La direction a confirmé que, depuis 2012, les avantages pour la collectivité ne font plus partie des ententes selon l'article 41. Ces avantages sont maintenant négociés dans le cadre des ententes selon l'article 37. Le BVG a examiné les lignes directrices et les protocoles qui s'appliquent aux ententes selon l'article 37 approuvées par le Conseil en mars 2012 et a déterminé que ceux-ci régissaient l'admissibilité et l'échéancier général des paiements destinés au projet d'avantage pour la collectivité.

Les lignes directrices de 2012 ont été remplacées par une version révisée approuvée par le Conseil en mai 2017. Les nouvelles lignes directrices indiquent plus clairement les cas où les fonds destinés aux avantages pour la collectivité doivent être versés par le promoteur, selon le type d'avantage.

## Recommandation n° 2

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

### Recommandation de la vérification

Que la direction veuille à ce que les ententes selon les articles 37 et 41 soient conclues et fassent l'objet d'une surveillance et d'un suivi et de rapports au Comité et au Conseil municipal de façon adéquate, ce qui devrait comprendre l'inclusion d'une clause de vérification appropriée.

### Réponse initiale de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance a conçu un système de suivi qui précise les avantages pour la collectivité correspondant aux emplacements pour lesquels on a approuvé une hauteur et une densité accrues conformément à l'article 37 et visés par une entente selon l'article 41 conclue avant l'adoption des lignes directrices relatives à l'article 37, en mars 2012. Le Service des finances a aussi mis en place un système de suivi pour les contributions en argent payables à la Ville à titre d'avantages pour la collectivité.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance et le Service des finances procèdent actuellement à la fusion des deux systèmes de suivi afin de n'en avoir qu'un englobant tous les aspects des approbations et ententes selon l'article 37, établissant les avantages pour la collectivité et précisant s'il s'agit de contributions en argent ou d'avantages à fournir dans le cadre d'un aménagement, précisant quand ces avantages sont exigés et quand ils ont été fournis, et enregistrant le numéro d'instrument et la date des ententes enregistrées sur les titres. Ce système sera géré par le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance et le Service des finances et fonctionnel d'ici la fin du quatrième trimestre de 2014.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance concevra un mécanisme de vérification permettant de confirmer l'obtention des avantages pour la collectivité approuvés dans le cadre d'ententes selon l'article 37. Ce mécanisme doit être élaboré d'ici la fin du quatrième trimestre de 2014.

Le Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance doit faire rapport sur l'évaluation du processus relatif à l'article 37 au Conseil municipal au début de 2015. Ce



Suivi de l'Examen de 2014 du financement de la Ville à  
l'Ottawa School of Speech and Drama

rapport doit citer toutes les ententes existantes et les avantages pour la collectivité, ainsi que leur statut selon l'article 37.

En ce qui a trait aux ententes selon l'article 41, le conseiller municipal et le gestionnaire, Examen des projets d'aménagement, concerné en vertu des pouvoirs délégués, doivent s'entendre sur les conditions applicables à une demande, qui sont ensuite mises en œuvre par l'intermédiaire d'une entente de plan d'implantation selon l'article 41, qui est par la suite enregistrée sur le titre. Le volume des demandes de réglementation de plan d'implantation est rapporté tous les ans dans le rapport annuel sur la délégation de pouvoirs du Service de l'urbanisme et de la gestion de la croissance.

### **Mise à jour de la direction**

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

La Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique (DGPIDE) et les Services des finances ont créé une feuille de calcul combinée afin de faire le suivi des avantages pour la collectivité accordés pour une densité et une hauteur accrues, des contributions en argent comptant faites à la Ville et de la valeur de ces avantages approuvés dans le cadre d'ententes selon les articles 37 et 41. Ce document de suivi est soumis à un examen trimestriel par le personnel de la DGPIDE et des Services des finances et mis à jour au besoin.

Un rapport d'évaluation sur le processus des ententes selon l'article 37, et les changements recommandés, sera présenté au Conseil d'ici la fin du deuxième trimestre de 2017. Au départ, ce rapport devait être présenté au quatrième trimestre de 2015, mais il a été reporté pour que l'analyse puisse porter sur un plus grand échantillon de projets visés par ce genre d'entente.

Depuis la mise en œuvre du processus prévu à l'article 37 pour la définition des avantages pour la collectivité, il n'est plus nécessaire d'avoir recours à l'article 41 de la *Loi sur l'aménagement du territoire* pour obtenir ces avantages, et celui-ci n'est plus utilisé.

### **Évaluation du BVG**

Le BVG a examiné un échantillon de trois dossiers pour vérifier si les ententes sur les avantages pour la collectivité sont conclues, surveillées et signalées correctement au Comité et au Conseil. Deux de ces dossiers portaient sur des ententes selon l'article 37, et un sur une entente selon l'article 41.

Suivi de l'Examen de 2014 du financement de la Ville à  
l'Ottawa School of Speech and Drama

L'équipe de vérification a constaté que les trois ententes avaient bien été conclues et que les sommes prévues et reçues au titre des avantages pour la collectivité avaient été consignées correctement dans la feuille de suivi interne de la Ville. Une erreur a toutefois été détectée dans cette feuille en lien avec une autre entente. Cette erreur a entraîné une surévaluation des fonds attendus pour avantages pour la collectivité, mais n'a pas eu d'effet sur le rapport au Conseil, qui présente uniquement les fonds reçus.

En juillet 2017, le Conseil a reçu le rapport de 2016 sur les paiements pour avantages pour la collectivité perçus dans le cadre d'ententes selon les articles 37 et 41. Tous les paiements consignés pour les ententes évaluées étaient exacts.

Aucune des ententes selon les articles 37 et 41 qui ont été évaluées ne comportait de clause de vérification. Les Services juridiques ont confirmé que les ententes actuelles conclues selon l'article 37 n'en comprennent pas. C'est pourquoi la mise en œuvre de la recommandation n'est jugée que partiellement achevée.

### Recommandation n° 3

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

#### Recommandation de la vérification

Que la direction veille à ce que les ententes relatives aux organismes qui ont obtenu un prêt ou une subvention soient conclues et surveillées, et fassent l'objet d'un suivi et de rapports au Comité et au Conseil municipal de façon adéquate. Dans le cas d'organismes ayant cumulé un déficit important ou qui sont en défaut de paiement ou de prestation de services, cela comprendrait un examen plus rigoureux, des rapports d'étape plus fréquents et la prise de mesures pertinentes pour récupérer cet argent ou radier les montants en souffrance de son bilan.

#### Réponse initiale de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Les subventions sont actuellement rapportées au Comité et au Conseil municipal sous forme de rapports sur la délégation de pouvoirs. Désormais, la direction inclura les prêts à court terme dans ses rapports. De plus, les organismes qui affichent un déficit supérieur à 10 % de leur budget total seront cernés et avisés de l'obligation d'établir un plan de réduction du déficit. Ils devront aussi soumettre des rapports d'étape trimestriels quant à leur plan de réduction du déficit.

On a modifié les lignes directrices et le formulaire de demande pour du financement de projet et du financement de fonctionnement annuel dans le cadre des programmes de financement culturel afin d'y inclure la clause suivante en matière de déficit :

« Les demandeurs affichant un déficit accumulé supérieur à 10 % du revenu de fonctionnement total doivent soumettre un plan de réduction du déficit réaliste. Ce plan doit comprendre objectifs, échéanciers et responsabilités. Veuillez communiquer avec votre agent de financement pour obtenir un modèle de plan de réduction du déficit [...]. »

Le personnel responsable du financement culturel a été avisé de cette modification et des attentes quant au suivi trimestriel rigoureux des organismes affichant un déficit. De même, le modèle standard utilisé par le personnel pour encadrer ceux-ci dans la

Suivi de l'Examen de 2014 du financement de la Ville à l'Ottawa School of Speech and Drama

création d'un plan de réduction du déficit sera modifié d'ici le quatrième trimestre de 2014 afin d'exiger des rapports des progrès trimestriels.

Pour ce qui est de récupérer ou de radier du bilan les sommes dues à la Ville, la direction continuera d'inclure dans les ententes des clauses permettant de soustraire du financement annuel versé à tout organisme les sommes dues à la Ville et collaborera avec les Services juridiques et le Service des finances afin de cerner et de recouvrer les sommes dues qui sont à risque afin de faire des demandes de paiement plus rapidement ou des réclamations auprès des organismes en faillite dans l'éventualité où on pourrait récupérer une partie des sommes auprès d'un syndic. Enfin, la direction déterminera les sommes dues pour lesquelles toutes les possibilités de recouvrement ont été vaines et collaborera avec le Service des finances pour les radier du bilan. Les lignes directrices en matière de financement culturel seront modifiées afin de comprendre des clauses sur les organismes qui doivent de l'argent à la Ville, et le personnel responsable du financement culturel recevra des directives sur celles-ci d'ici le quatrième trimestre de 2014.

### **Mise à jour de la direction**

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les prêts à long terme ne relèvent pas de l'Unité du financement culturel. Ils ne sont accordés que dans des circonstances exceptionnelles, à la demande et avec l'approbation du Conseil. Les prêts à court terme ne figurent dans le rapport sur les pouvoirs délégués que s'il y a eu recours à cette option durant l'année.

Des dispositions ont été ajoutées aux lignes directrices de programmes, aux processus de demande et aux formulaires des programmes de partenariat de financement pour accroître la fréquence des rapports, exiger la création de plans de réduction du déficit, s'il y a lieu, réduire le risque de défaut de paiement et assurer le recouvrement.

### **Évaluation du BVG**

Le BVG a examiné un échantillon de trois dossiers visant des organismes ayant reçu une subvention de la Section du soutien au financement culturel, pour vérifier si les processus de suivi sont bien appliqués à ces subventions. Il a déterminé que les trois ententes avaient été conclues, surveillées et signalées correctement au Comité et au Conseil.

L'équipe de vérification a également étudié le dossier d'un organisme ayant bénéficié d'un prêt à court terme en 2015 et a constaté que l'entente était conclue en bonne et

Suivi de l'Examen de 2014 du financement de la Ville à  
l'Ottawa School of Speech and Drama

due forme. Le prêt avait été remboursé dans les délais; il avait été soustrait de la subvention remise à l'organisme trois mois plus tard. Bien que la totalité de la subvention eût été déclarée au Comité, le prêt à court terme, qui faisait l'objet d'une entente distincte, n'avait pas été signalé conformément au *Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs*. Il est à noter que cette subvention avait été accordée avant la mise à jour de novembre 2016, dans laquelle la direction indique que les prêts à court terme seraient consignés dans les rapports sur les pouvoirs délégués. De plus, la direction a réitéré son intention de produire des rapports sur les prêts à court terme accordés, comme elle l'indique dans sa mise à jour.

L'équipe de vérification a aussi examiné les dossiers de trois autres groupes ayant accumulé un important déficit pendant la période de financement de 2016. L'évolution de leur situation avait fait l'objet d'un suivi au moyen de plans de réduction du déficit, conformément aux lignes directrices sur le financement.

Bien que le financement des groupes examinés eût bien été surveillé, l'équipe a constaté que la feuille de calcul centrale utilisée pour assurer le suivi des problèmes pour l'ensemble des groupes bénéficiant d'un financement culturel de la Ville n'était pas à jour. Cette lacune augmente les risques qu'un organisme en difficulté échappe à l'attention de la direction.

Tableau 2 : 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>Ne s'applique plus</b>	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.