



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la
vérification des pratiques d’approvisionnement –
Contrat de déchets organiques séparés à la
source de 2011, déposé devant le Comité de la
vérification le 14 juin 2018**

Table des matières

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

Résumé

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.

Suivi de la vérification des pratiques d’approvisionnement –
 Contrat de déchets organiques séparés à la source de 2011

- 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 1 : 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.

Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement au 31 décembre 2017 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

Que la Ville actualise ses plus récentes prévisions de volumes de matières organiques à traiter pour le reste du contrat et qu'elle présente les résultats au Conseil sur une base régulière et périodique, y compris l'information sur tout futur paiement « livrer ou payer » et sur les répercussions en termes de coûts marginaux du traitement et de la collecte séparés de feuilles et de résidus de jardinage.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction a remis des prévisions actualisées au Comité de l'environnement et au Conseil municipal en avril 2011, dans le cadre du rapport sur l'examen du niveau de service pour la collecte de déchets solides (ACS2011-ICS-ESD-0002). La direction a subséquemment mis à jour ses prévisions de réacheminement des matières organiques pour 2015 et au-delà. Une note de service concernant les projections les plus actuelles sera distribuée aux membres du Conseil au troisième trimestre de 2014 et, par la suite, sur une base annuelle.

Les commentaires du Groupe de travail des intervenants sur le réacheminement des déchets domestiques de logements multiples ont été inclus, dans la mesure du possible, dans les changements à la prestation de service lancés en 2012 et les Lignes directrices en matière de conception de la collecte des déchets solides pour l'aménagement d'immeubles à logements multiples, qui ont été approuvées par le Conseil municipal le 31 octobre 2012. Le groupe de travail a été par la suite dissous en tant que groupe de travail officiel.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Au troisième trimestre de 2014, les membres du Conseil ont reçu une note de service indiquant les plus récentes projections sur les volumes de déchets organiques à traiter

d'ici la fin du contrat. La Ville a ensuite fourni des comptes rendus réguliers sur le volume de déchets organiques dans ses rapports semestriels sur le rendement présentés au Conseil. Ces rapports contenaient des renseignements détaillés sur tous les programmes de réacheminement des Services des déchets solides, y compris ceux visant les déchets organiques. Au premier trimestre de 2016, une décision approuvée par le Conseil a été prise pour abolir ces rapports semestriels, car on a déterminé qu'ils n'étaient plus assez pertinents pour les parties concernées et, par conséquent, ne constituaient pas un usage optimal des ressources municipales.

Au premier trimestre de 2018, le personnel présentera au Comité de l'environnement et de la protection climatique un rapport sur le programme de collecte de déchets organiques séparés à la source. On y trouvera les plus récentes projections sur les volumes de déchets organiques à traiter d'ici la fin du contrat et l'approche recommandée pour aviser les membres du Conseil des nouvelles projections.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que le personnel a présenté régulièrement des comptes rendus sur les volumes de déchets traités jusqu'au troisième trimestre de 2015, après quoi le Conseil a demandé la cessation de cette pratique. Toutefois, le personnel ne fournissait pas au Conseil d'estimations sur les paiements « livrer ou payer » ni d'analyses des répercussions en termes de coûts marginaux du processus séparé de collecte et de traitement des feuilles et des résidus de jardinage. Les estimations du seuil « livrer ou payer » ont été préparées et intégrées à l'analyse de rentabilité sur le programme du 5 mars 2018, dont les éléments clés ont été présentés dans le rapport au Conseil le 28 mars 2018. Notons que les conseillers pouvaient consulter l'analyse de rentabilité sur demande. L'examen des répercussions en termes de coûts marginaux du processus séparé de collecte et de traitement des feuilles et des résidus de jardinage a été évalué, mais pas présenté dans ladite analyse.

Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville mène l'analyse nécessaire pour estimer la valeur de la pénalité en cas de non-respect du seuil « livrer ou payer » pour la durée restante du contrat, ainsi que les répercussions en termes de coûts marginaux du processus séparé de collecte de feuilles et de résidus de jardinage.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction a effectué une analyse préliminaire et reconnaît que cette dernière, réalisée plus tôt cette année, correspond au type d'analyse qui aurait dû être présenté au Conseil en 2007 pour étayer la décision d'octroyer le contrat.

Le directeur municipal soulignera les résultats de cette analyse préliminaire, qui comprend la prise en compte des coûts de traitement et de collecte, d'autres options relatives à la capacité de l'installation, de l'inclusion des feuilles et des résidus de jardinage et de tous les paiements versés en vertu de la clause de tonnage minimum garanti, au moment du dépôt de la vérification. Une mise à jour de cette analyse sera présentée au Conseil avec les résultats du travail effectué par le personnel en réponse à la Recommandation 3.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Selon les dernières projections – dont le personnel se sert pour envisager les futures pénalités –, il est prévu que le volume de déchets avoisinera ou dépassera le seuil « livrer ou payer » d'ici la fin du contrat avec Orgaworld. De telles projections laissent penser au personnel qu'il n'y aura aucune pénalité.

Selon la quantité de feuilles et de résidus de jardinage réacheminés dans une année donnée (ex. : année marquée par un été sec), le volume de déchets pourrait varier, ce

Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement – Contrat de déchets organiques séparés à la source de 2011

qui serait susceptible d'entraîner une modification des projections. Une analyse approfondie de ces projections sera intégrée au rapport à présenter au Comité de l'environnement et de la protection climatique au premier trimestre de 2018.

Évaluation du BVG

Le BVG a étudié l'analyse municipale de novembre 2013 de la pénalité estimée en cas de non-respect du seuil « livrer ou payer » pour la durée restante du contrat. Par ailleurs, l'analyse de rentabilité présentée au Conseil en mars 2018, fondée sur les projections de Dillon (ajustées par les Services financiers), indique qu'après 2017, le seuil minimum de 80 000 tonnes sera dépassé chaque année. Cette limite sera atteinte grâce au traitement des déchets organiques domestiques, des feuilles et des résidus de jardinage.

L'analyse des répercussions en termes de coûts marginaux du processus séparé de collecte des feuilles et des résidus de jardinage a été évaluée par le personnel municipal, puis revue par le BVG durant notre examen de l'analyse de rentabilité et des documents connexes du 5 mars 2018.

Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

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

Recommandation de la vérification

Que la Ville procède à l'analyse nécessaire pour établir les coûts et les avantages d'activer la clause de résiliation avant terme du contrat relatif aux déchets organiques séparés à la source (DOSS) et la présente au Conseil.

Dans le cadre de l'analyse des conséquences financières de la résiliation du contrat actuel avec Orgaworld, la Ville devrait réaliser une évaluation globale des coûts afin de déterminer la faisabilité de concevoir, de bâtir et d'exploiter une installation municipale pour le traitement des DOSS sur la base des conditions actuelles du marché et en tenant compte de tous les coûts afférents à la collecte.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Au cours de la négociation du contrat avec Orgaworld, la question de la résiliation du contrat à la discrétion de la Ville est devenue très litigieuse à cause, du moins en partie, des événements entourant l'annulation du contrat du train léger sur rail et du litige qui s'en est suivi. Un résumé des négociations, ainsi qu'une explication de la clause de résiliation pour des raisons de commodité, a fait l'objet d'un rapport confidentiel du greffier municipal et chef du contentieux au Conseil municipal le 11 mars 2008.

La clause de résiliation pour des raisons de commodité du contrat contient une formule de calcul des paiements de résiliation. Comme ces paiements diminuent plus le contrat avance, l'analyse du Service du greffier municipal et chef du contentieux des coûts afférents à la résiliation et d'autres conséquences juridiques dépendrait nécessairement du moment où surviendrait la résiliation.

Outre les conséquences financières de résilier le contrat, il faut aussi prendre en compte les répercussions non monétaires de la résiliation.

Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement – Contrat de déchets organiques séparés à la source de 2011

En vertu du contrat, la Ville conserve une mainmise importante sur la source et la composition des matières organiques traitées par l'usine d'Orgaworld. Conformément à ces dispositions, Orgaworld n'a pas le droit d'accepter de déchets d'autres municipalités ni de déchets dont la composition est différente de celle des déchets provenant du programme de bacs verts de la Ville, sans obtenir au préalable le consentement de la Ville. À défaut de ces contraintes contractuelles, et sachant que le Tribunal de l'environnement a accepté en 2010 d'étendre le Certificat d'approbation d'Orgaworld pour permettre à l'usine d'accepter des matières plastiques, des produits sanitaires et des déchets d'origine animale, Orgaworld serait libre d'accepter un flux de DOSS provenant d'autres sources (p. ex. Ville de Toronto, de secteurs commerciaux, etc.) qui contiendraient des matières organiques autres que des déchets alimentaires, des feuilles et des résidus de jardinage, par exemple des couches ou des excréments d'animaux.

En outre, il n'existe pas présentement de fournisseur local ayant la capacité suffisante pour traiter le flux de déchets organiques séparés à la source provenant de la Ville.

Advenant la résiliation du contrat actuel, le personnel devrait procéder à l'examen du Plan directeur de la gestion intégrée des déchets de la Ville et à l'analyse de son programme global de gestion des déchets, y compris une analyse détaillée des technologies, et ainsi confirmer à nouveau les orientations du Conseil municipal eu égard aux divers éléments du programme et des politiques de gestion des déchets de la Ville. Une telle analyse, qui comprendrait nécessairement l'analyse de l'incidence de facteurs comme la mise en œuvre future de la technologie de transformation des déchets en énergie Plasco, se pencherait aussi sur la durée de vie prévue de la Décharge du chemin Trail ainsi que sur la capacité et la disponibilité d'autres sites d'enfouissement locaux. Les résultats de cette analyse seront présentés aux membres du Conseil en 2015.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Maintenant terminée, l'analyse fera partie du rapport du personnel présenté au Comité de l'environnement et de la protection climatique au premier trimestre de 2018.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la Ville a conduit l'analyse nécessaire pour donner une estimation des coûts et des avantages de recourir à la clause de résiliation avant terme. Cette analyse a fait l'objet d'un rapport présenté au Conseil le 28 mars 2018, rapport qui contenait une estimation de catégorie D des coûts de conception, de construction et d'exploitation d'une installation municipale de traitement des déchets organiques séparés à la source, selon la conjoncture du marché et les coûts de collecte.

Recommandation n° 4

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville s'assure que les employés affectés à des projets et dont les rôles sont importants dans l'analyse et l'élaboration des programmes ont les compétences voulues et qu'ils sont suffisamment formés et supervisés pour s'acquitter de leurs fonctions.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La direction s'engage à faire en sorte que les bonnes personnes occupent les postes qui conviennent pour tous les types de travail y compris des projets prioritaires. La mise en œuvre du programme municipal de collecte des DOSS était un exercice complexe qui nécessitait de la coordination à l'échelle de plusieurs employés dans divers services et champs d'activités. La direction convient qu'une surveillance plus étroite aurait pu éviter les problèmes soulevés précédemment, notamment le manquement de la part du personnel de valider à nouveau auprès du Conseil les éléments critiques de la conception du programme municipal de collecte de DOSS.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a embauché des employés compétents, qui sont encadrés et formés régulièrement.

Évaluation du BVG

Le BVG a consulté des employés de divers échelons dans le cadre de son examen du 5 mars 2018 sur l'analyse de rentabilité. Selon toute vraisemblance, tous les employés possédaient les compétences requises et étaient bien formés et encadrés. Les répondants ont généralement indiqué disposer d'une formation et de ressources adaptées à leur poste et qu'en cas de transition, lorsque possible, une période de chevauchement – entre le départ du titulaire et l'entrée en fonction du nouvel employé – était prévue pour assurer le transfert des connaissances de l'organisation.

Recommandation n° 5

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

- a) Que la Ville s'assure que les prochains projets d'envergure, comme celui de la collecte des DOSS, ont une charte de projet complètement égayée et approuvée (par le Comité de la haute direction) et que cette charte est mise en œuvre et actualisée périodiquement afin de définir la portée, le but et les étapes du projet. Cette charte devrait préciser les rôles et les responsabilités du personnel et des gestionnaires provenant du service chargé des opérations, des Services juridiques et de la Gestion de l'approvisionnement affectés à la surveillance et au contrôle du projet.
- b) Que la Ville établisse à l'intention du Comité de la haute direction des critères propres au projet (c'est-à-dire la valeur en dollars, la durée du contrat, les répercussions potentielles sur le public) pour le moment où cette recommandation s'appliquerait.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Une politique municipale de gestion de projets a été élaborée et adoptée pour s'assurer d'une utilisation uniforme et constante de méthodes de gestion de projets efficaces dans d'éventuels projets. Des critères ont été définis pour déterminer à quel moment il est nécessaire de produire une charte de projet globale et de la faire approuver par les cadres dirigeants. Une charte de projet définit les rôles importants au sein du projet, les compétences requises par le personnel affecté au projet et la surveillance qu'exercera la direction sur le projet.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville a adopté des méthodes de gestion de projet qui garantissent que tous les projets d'envergure font l'objet d'une surveillance et des approbations adéquates de la

Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement – Contrat de déchets organiques séparés à la source de 2011

part de la haute direction, des Services juridiques et des Services de l'approvisionnement, conformément aux pouvoirs délégués approuvés par le Conseil et au *Règlement sur les achats*.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la Ville a élaboré des politiques et d'autres cadres de travail pour les projets d'envergure assortis d'une charte approuvée – dont les règles d'application et d'actualisation périodique sont précisées. Les documents d'orientation définissent également les rôles et responsabilités du personnel et des gestionnaires provenant du service chargé des opérations, des Services juridiques et des Services de l'approvisionnement affectés à la surveillance et au contrôle du projet. Sont aussi en place des critères précis (c'est-à-dire la valeur en dollars, la durée du contrat, les répercussions potentielles sur le public) pour les cas où un projet doit être porté à l'attention du directeur général concerné ou du directeur municipal.

Recommandation n° 6

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville s'assure de conserver les pièces justificatives pertinentes et la documentation suffisante pour expliquer les décisions prises et s'assure que ces documents sont conservés sept ans après l'achèvement du projet.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville a un règlement sur la conservation et le déclassé des documents qui établit les périodes requises de conservation de documents officiels. En outre, la Ville a une politique de gestion des documents qui définit ce qu'est un document officiel et précise les responsabilités du personnel relativement à la gestion des documents; elle a aussi une procédure de classification des documents qui indique au personnel la façon de classer les documents et la période de conservation correspondante.

Il semble que cette politique n'a pas été appliquée comme il se devait en ce qui a trait à certains aspects clés de ce projet. Par conséquent, la direction a pris les mesures suivantes pour éviter qu'une telle situation se produise à nouveau : à sa réunion du 3 juin 2013, le Comité de la haute direction a approuvé une nouvelle « stratégie en matière de documents électroniques » présentée par le greffier municipal et chef du contentieux en vertu de laquelle les cadres dirigeants et leur bureau respectif seront tenus d'utiliser BIMS, le système de gestion des informations d'entreprise de la Ville, de manière à ce que toutes les décisions officielles de la Ville soient saisies et soient accessibles en format électronique. Après le suivi sur un an de cette approche pilote, l'exigence d'utiliser BIMS sera étendue à tous les échelons de la direction municipale et, par la suite, à tout le personnel de la Ville.

Nonobstant ce qui précède, la suggestion émise dans la vérification comme quoi le manque de pièces justificatives est ce qui a entraîné directement une hausse des frais juridiques pour la Ville ne prend pas en compte le fait que les frais juridiques additionnels qu'une meilleure documentation aurait pu permettre d'éviter ne sont pas

facilement quantifiables. Quoique la capacité de présenter de façon pertinente et convaincante une version particulière des événements puisse réduire la nécessité d'avoir recours à des éléments de preuve fournis par des témoins, divers facteurs peuvent entraîner le prolongement de procédures judiciaires, notamment le besoin d'expertise, la gamme et la complexité des questions juridiques et la nécessité de régler les questions de procédure qui surgissent en cours d'audiences. Par conséquent, il est possible que la durée totale des audiences entourant Orgaworld ait pu être diminuée si on avait eu accès à une documentation plus complète, mais la chose est très difficile à vérifier à ce moment-ci. Comme mentionné dans la vérification, à cause du manque de pièces justificatives, il a été difficile de déterminer les raisons des décisions du personnel entourant la conception du programme de collecte de DOSS et l'attribution du contrat à Orgaworld. Toutefois, cette complication ne se traduit pas nécessairement et directement par une prolongation des audiences ou une augmentation des coûts, ou les deux, comme suggérés.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les documents liés au processus décisionnel des projets d'envergure sont conservés conformément à la Politique de gestion des documents de la Ville.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la Ville dispose de politiques et de règlements prévoyant la conservation des pièces justificatives pertinentes et de la documentation suffisante pour expliquer les décisions prises et que ces documents sont conservés sept ans après l'achèvement du projet.

Recommandation n° 7

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville s'assure que tous les futurs rapports soumis au Conseil sont clairs et concis et qu'ils présentent les options et les risques liés à l'initiative.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La Ville a des procédures de production de rapports au Comité et au Conseil. Elles sont harmonisées au modèle de rapport uniformisé de la Ville qui comprend des champs obligatoires à remplir. Dans un champ intitulé « Répercussions liées à la gestion de risque », on demande au rédacteur du rapport de fournir de l'information générale sur les risques, des détails, l'argumentaire et les conséquences correspondantes. On fournit aussi les coordonnées du coordonnateur de la gestion du risque pour la Ville si des questions survenaient. En outre, le Bureau du greffier municipal et chef du contentieux fournit un soutien en ce qui concerne les exigences de rédaction de tous les rapports et il s'apprête à donner des formations sur la rédaction de rapport aux employés qui en ont besoin.

Ces procédures n'ont pas été respectées dans le cas qui nous occupe. À l'avenir, les cadres dirigeants réviseront tous les rapports reliés à des projets ou des initiatives assujettis à la politique de gestion de projets de la Ville avant de les soumettre au Comité ou au Conseil aux fins d'examen.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

La Ville utilise le modèle de rapport uniformisé de la Ville pour tous les produits livrables remis au Conseil, notamment les sections traitant clairement des répercussions financières, des répercussions juridiques, des stratégies de gestion des risques et de la consultation. De plus, le personnel y annexe lorsque nécessaire les documents

Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement –
Contrat de déchets organiques séparés à la source de 2011

importants (par exemple les analyses de rentabilité), afin que le Conseil ait en main toute l'information et les analyses nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

Évaluation du BVG

Le BVG constate que la Ville a mis au point des trousseaux à outils, des manuels et des modèles applicables à tous les futurs rapports présentés au Conseil. Ces mesures favorisent la rédaction de rapports clairs et concis et présentant les options et les risques liés à l'initiative. Qui plus est, le personnel de la direction a dit qu'il préparait une formation sur la rédaction de rapports aux employés qui en ont besoin.

Recommandation n° 8

Tableau 9 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville s'assure que tous les futurs rapports déposés au Conseil traitant d'exigences contractuelles importantes lui sont soumis aux fins d'approbation avant le processus de demande de propositions (DDP) afin que les conditions, les modalités et les options de la DDP soient claires pour le Conseil avant de procéder à l'appel d'offres.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le personnel aurait dû confirmer à nouveau, avant la DDP, la portée et la nature du programme pour lequel il faisait l'acquisition d'une usine de traitement. Ce type d'approche a été utilisé dans le passé pour des projets d'envergure comme le TLR. On a demandé au Conseil d'approuver des éléments de conception qui auraient pour effet de limiter les options à l'avenir (p. ex. électrique par rapport au diesel) et de déterminer à l'avance certains autres éléments du programme. Les éléments de programme contenus dans le Plan directeur de la gestion intégrée des déchets ont influencé les décisions ultérieures relatives au programme de collecte des DOSS (c'est-à-dire le fait d'inclure les feuilles et résidus de jardinage dans le programme des bacs verts plutôt que d'avoir un programme de collecte réservé uniquement aux déchets alimentaires), mais ces éléments auraient dû être validés à nouveau par le Conseil avant l'émission de la DDP.

Les contrats sont attribués conformément aux pouvoirs délégués approuvés par le Conseil et en vertu du *Règlement municipal sur les achats*. Le règlement actuel sur les achats contient un article lié à l'approbation prescrite du Conseil. Dans les cas où l'approbation du Conseil n'a pas été expressément déléguée, la stratégie d'approvisionnement, les critères d'évaluation et les bases de la sélection seront assujettis à l'examen du Conseil et à son approbation avant la publication de la demande de propositions.

Suivi de la vérification des pratiques d'approvisionnement – Contrat de déchets organiques séparés à la source de 2011

Dans les cas où la politique de gestion de projets s'applique, les conditions commerciales fondamentales du contrat potentiel seront présentées au Conseil avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette exigence sera précisée dans la charte du projet. En outre, on a rappelé à la haute direction et au chef de l'approvisionnement l'importance de s'assurer qu'avant de procéder à l'acquisition afférente à des contrats importants qu'ils devaient tenir compte de la nécessité, lorsqu'il y a lieu, de soumettre la stratégie d'approvisionnement au Conseil aux fins d'examen et d'approbation.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Lorsque le *Règlement municipal sur les achats* (partenariats public-privé, marchés qui doivent, par la loi, être attribués par le Conseil) ne délègue pas expressément le pouvoir au personnel, ou lorsque l'examen du Conseil est requis par une politique municipale (concurrence dirigée, approvisionnement d'Option Ottawa), la stratégie d'approvisionnement, les critères d'évaluation et les bases de la sélection sont approuvés par le Conseil dans le cadre d'un rapport avant la publication de la demande de propositions.

Évaluation du BVG

Le BVG constate que le *Règlement municipal sur les achats* prévoit une section intitulée « Approbation par le Conseil », qui définit les types de marchés devant être approuvés par le Conseil. Par ailleurs, la direction indique que tous les futurs rapports pour des contrats majeurs présentés au Conseil seront soumis à l'approbation de ce dernier avant le processus de demande de propositions, afin que les conditions, les modalités et les options de la demande de propositions soient claires pour le Conseil avant de procéder à l'appel d'offres.

Recommandation n° 9

Tableau 10 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de la vérification

Que la Ville s'assure que les personnes nommées à titre de répondants dans tous les rapports au Conseil ou au Comité sont en mesure de fournir toutes les pièces justificatives et l'information requises.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Comme indiqué dans la réponse de la direction à la recommandation 7, la Ville a des procédures officielles eu égard à la production de rapports pour le Comité et le Conseil. Dans tous les rapports soumis au Comité ou au Conseil, un répondant est identifié. Ces répondants sont en mesure de fournir tous les renseignements nécessaires liés à la question traitée. À l'avenir, cette exigence sera mise en relief dans les rôles définis dans les chartes de projets et d'initiatives d'envergure.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Dans chaque rapport soumis au Comité et au Conseil, le nom du répondant est indiqué sur la page de couverture; cette personne est en mesure de fournir tous les renseignements nécessaires liés à la question traitée. Si une demande d'information qui lui est adressée dépasse son champ de compétence, elle peut préparer une réponse de concert avec le répondant approprié.

Évaluation du BVG

Le BVG constate que dans sa version révisée, le modèle de rapport uniformisé de la Ville énonce que les personnes nommées à titre de répondants dans les rapports au Conseil ou au Comité doivent être en mesure de fournir toutes les pièces justificatives et l'information requises.

Recommandation n° 10

Tableau 11 : Avancement

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

Recommandation de la vérification

Que la Ville exerce son droit contractuel en vertu de la clause 7.18 : Comptes et vérification de vérifier la capacité de traitement d'Orgaworld et qu'elle prenne les mesures appropriées sur la base des résultats.

Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Plus tôt cette année, la Ville a signifié un avis de différend à Orgaworld contestant la capacité de traitement de l'usine d'Ottawa et réclamant un dédommagement approprié pour tout paiement « livrer ou payer » inutile versé à Orgaworld en vertu de la garantie de tonnage minimum.

Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Cette recommandation sera traitée dans le cadre du rapport du personnel présenté au Comité de l'environnement et de la protection climatique au premier trimestre de 2018.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la Ville a exercé son droit contractuel de vérifier la capacité d'Orgaworld en vertu de la clause 7.18. En 2014, le personnel a signifié un avis contestant la capacité de l'installation de traitement à Orgaworld, qui lui a répondu peu après. L'affaire n'est pas encore résolue. Toutefois, le personnel a indiqué que ce point faisait partie d'une concession dans le nouveau contrat, appuyée dans l'analyse de rentabilité présentée au Conseil en mars 2018.

Tableau 12 : Légende des degrés d'achèvement

Achèvement	Définition
À venir	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
Partiellement achevée	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
Achevée	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.
Ne s'applique plus	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.