



**Bureau du vérificateur général**

**Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et  
des installations**

**Déposée devant le Comité de la vérification  
Le 8 avril 2019**

## Table des matières

Résumé .....	1
Objet .....	1
Justification .....	1
Constatations .....	2
Conclusion .....	6
Recommandations et réponses.....	7
Rapport de vérification détaillé .....	11
Vérification des processus de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations .....	11
Introduction .....	11
Contexte.....	11
Objectifs et critères de la vérification.....	15
Portée .....	16
Approche et méthodologie de vérification .....	17
Observations et recommandations des vérificateurs.....	17

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

### **Remerciements**

L'équipe responsable de cette vérification, menée par Samson & Associés sous la supervision de Sonia Brennan, vérificatrice générale adjointe, et sous les ordres de Ken Hughes, vérificateur général, tient à remercier ceux et celles qui ont participé à ce projet, en particulier ceux qui ont exprimé des points de vue et fait des commentaires dans le cadre de cette vérification.

Original signé par :

Le vérificateur général

## Résumé

### Objet

Cette vérification a consisté à examiner les principaux systèmes et processus et les principales pratiques de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) afin de s'assurer qu'ils permettent d'exercer des opérations efficaces et efficientes.

La Vérification de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général (BVG), qui a été approuvé par le Conseil municipal le 14 décembre 2016.

### Justification

L'objectif de la DGLCI est d'assurer, de concert avec la collectivité, l'accès à des services récréatifs et culturels de grande qualité, dans des installations bien entretenues, afin de contribuer à la qualité de vie, à la vitalité et à l'identité culturelle d'Ottawa et d'améliorer la santé et le bien-être économique de ses résidents.

La DGLCI a été restructurée en 2016 dans le cadre d'une vaste initiative de la Ville; le principal changement a consisté à confier à la DGLCI la responsabilité élargie de la gestion des installations et de la planification des nouveaux parcs liés à la croissance et aux nouveaux projets d'aménagement de la Ville. À l'heure actuelle, la DGLCI offre aux résidents d'Ottawa un large éventail de services, notamment :

- le financement des loisirs et de la culture — La DGLCI verse des subventions et des contributions financières de 10 millions de dollars par an à 140 organismes récréatifs communautaires et 250 organismes culturels locaux à but non lucratif;
- la programmation et prestation d'activités récréatives et culturelles — La DGLCI offre des programmes récréatifs et culturels à l'intention de plus de 215 000 participants par an et exploite un large éventail d'installations récréatives et culturelles de la Ville;
- la gestion des installations — La DGLCI assure l'entretien de 867 bâtiments gérés par la Ville. Il s'agit notamment de l'hôtel de ville, du quartier général et des postes du Service de police, du quartier général et des casernes du Service des incendies, des bibliothèques publiques et d'autres bâtiments administratifs;

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- la planification des parcs et des installations — La DGLCI assure la surveillance des projets dans le cadre des programmes de planification des parcs et des bâtiments récréatifs sur le territoire de la Ville, notamment le programme de règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parcs.

Le budget de la DGLCI pour 2018 est de l'ordre de 301 millions de dollars. Le tiers de cette somme, soit 101 millions de dollars, est rétrofacturé aux autres directions générales de la Ville pour les services de gestion des installations assurés par la DGLCI, et une autre somme de 68 millions de dollars représente essentiellement les recettes apportées par les programmes et les services récréatifs et culturels. La DGLCI assure ses services en faisant appel à 1 721 employés à temps plein, ainsi qu'à des employés à temps partiel, ce qui porte l'effectif à plus de 4 700 employés.

La prestation efficace et efficiente de services récréatifs et culturels de grande qualité, dans des installations bien entretenues, contribue de façon déterminante à la qualité de vie, à la vitalité et à l'identité culturelle des résidents d'Ottawa. Cette vérification visait à donner au Conseil municipal l'assurance de l'à-propos des pratiques de gestion qui orientent la prestation de ces services.

## Constatations

Cette vérification a essentiellement porté sur les processus, les pratiques et les contrôles dans trois grands secteurs, sélectionnés en fonction du risque :

- la gouvernance et l'encadrement de la Direction générale;
- les processus de planification stratégique et opérationnelle;
- les processus de mesure, de surveillance et de compte rendu du rendement.

Voici les principales constatations correspondant à chaque secteur.

### **1. Il est possible d'améliorer le Plan stratégique actuel de la DGLCI.**

Cette vérification a permis de constater que les priorités actuelles de la DGLCI s'inspirent du Plan stratégique de la Ville pour 2015-2018. Dans le cadre du remaniement municipal de 2016, qui a eu pour effet d'étendre son champ d'intervention aux services de la gestion des installations, la DGLCI a réexaminé et remanié ses priorités pour le reste du mandat du Conseil municipal. Cet ensemble révisé de priorités, qui comportait des éléments comme la modernisation des services de loisirs (normes d'infrastructures de loisirs), la modernisation des parcs et des installations

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

récréatives et un plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture, a été entériné par le directeur municipal.

Bien que ces priorités établies pour le mandat du Conseil représentent le Plan stratégique actuel de la DGLCI, les vérificateurs ont constaté qu'il est possible d'améliorer ce plan stratégique :

- les priorités et les stratégies auxiliaires de la DGLCI n'étaient pas définies au-delà de la fin du mandat du Conseil municipal en 2018, ce qui limite l'orientation à plus long terme offerte par un plan stratégique;
- la restructuration de la DGLCI en 2016 se fondait sur des objectifs précis, dont l'accroissement de la collaboration au sein de la Direction générale, l'établissement de normes cohérentes pour la prestation des services et l'amélioration de l'intégration entre le fonctionnement, l'entretien et la programmation des bâtiments pour améliorer le service à la clientèle. On n'a pas défini de stratégie pour répondre à ces attentes;
- bien que la DGLCI continue d'accomplir des progrès dans la définition de vastes stratégies d'amélioration, dont l'élaboration d'une stratégie sur le sport et la mise au point de normes d'infrastructure de loisirs, on n'a pas défini les modalités selon lesquelles ces stratégies seront exécutées.

En l'absence de plan stratégique à jour, on ne sait pas vraiment comment la haute direction de la DGLCI peut collectivement orienter ses efforts et ceux de son personnel et répartir efficacement les ressources de la Direction générale parmi les secteurs absolument prioritaires.

**2. Les principaux comités de gestion de la DGLCI, dont celui de l'équipe de direction de la Direction générale, ne s'acquittent pas parfaitement de leur rôle défini.**

Depuis le remaniement municipal de 2016, la DGLCI a mis sur pied des comités de gouvernance clés pour pouvoir atteindre ses objectifs. Ces comités comprennent l'équipe de direction de la Direction générale (EDDG), qui regroupe des membres de la haute direction et qui est appelée à jouer un rôle consultatif et d'encadrement stratégique et à se pencher sur les enjeux importants à plus long terme pour la Direction générale. Les vérificateurs ont constaté que l'EDDG se penche essentiellement sur les questions opérationnelles, par exemple les conditions d'admission des employés aux téléphones intelligents, les candidats à la formation sur

les médias et les enjeux se rapportant aux baux de la Ville, plutôt qu'aux questions relatives à l'efficacité à long terme de la Direction générale.

Compte tenu de l'orientation opérationnelle actuelle de l'EDDG, on ne sait pas vraiment comment cette équipe permet à la DGLCI de se positionner pour relever les défis et saisir les occasions de demain dans l'exercice de son mandat.

**3. La DGLCI ne tient pas de plan opérationnel général, par exemple un plan annuel. De même, ses unités fonctionnelles et les organismes encadrés par ses directeurs et gestionnaires ne tiennent pas de plan opérationnel détaillé.**

Le champ des opérations et des services de la DGLCI est à la fois vaste et complexe. Dans l'exercice de son mandat et dans la portée de ses services, ses unités opérationnelles sont très variées sous l'angle de leur clientèle, de leur orientation et de leurs caractéristiques opérationnelles. Par exemple :

- l'unité des Programmes aquatiques, spécialisés et à l'échelle de la ville et l'unité des Programmes communautaires de loisirs et de culture se consacrent à l'efficacité et à l'efficience des programmes récréatifs et culturels destinés aux citoyens, ainsi qu'à la définition des besoins émergents en programmes et aux mesures adoptées pour y répondre;
- l'unité des Services d'exploitation des installations se consacre aux interventions ponctuelles, efficaces et économiques (proactives et réactives) menées pour répondre aux besoins de la Ville dans l'entretien des installations;
- l'unité de la Planification des installations et des parcs se consacre à la conformité de la planification, ainsi qu'aux délais, à l'économie et à la conformité de la réalisation des projets de parcs et d'installations de la Ville.

Si chacune de ces unités est unique, chacune a aussi des attentes, des défis, des perspectives et des contraintes de rendement qu'il faut gérer pour mener les opérations avec efficacité et efficience.

Par rapport à ce contexte opérationnel, les vérificateurs ont constaté que la DGLCI ne tient pas de plan opérationnel général qui exprime, par exemple, ses objectifs précis, ses activités essentielles, ses besoins en ressources et ses objectifs de rendement, dont les délais à respecter dans les activités. De même, les unités fonctionnelles de la DGLCI ne tiennent pas, pour leur secteur d'activité, de plan opérationnel détaillé qui permettrait d'étayer la surveillance de l'état et les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs opérationnels.

**4. Depuis le remaniement municipal de 2016, la DGLCI n'a pas fait le point sur ses risques stratégiques et opérationnels. En outre, elle n'a pas défini ses besoins ou processus généraux pour le recensement, l'évaluation et la maîtrise des risques stratégiques et opérationnels.**

Avant le remaniement municipal de 2016 et pour donner suite à l'obligation qu'imposait la Ville aux services de tenir et de déposer un registre des risques, l'ancien Service des parcs, des loisirs et de la culture tenait un registre des risques qu'il mettait à jour chaque année et dont il s'inspirait pour donner un aperçu des grands risques stratégiques et opérationnels dont il devait tenir compte, pour y attribuer des priorités et pour enregistrer et surveiller les mesures à adopter afin de maîtriser ces risques.

La Ville a mis fin, pour 2017, au processus qu'elle avait adopté afin de coordonner les travaux annuels des services dans l'établissement de ce registre des risques; toutefois, elle a attribué aux directions générales la responsabilité de gérer leurs propres risques en faisant appel aux lignes directrices et aux outils qu'elle leur offre.

Les vérificateurs ont constaté que depuis 2016, la DGLCI n'a pas procédé à l'examen des risques stratégiques et opérationnels qui pourraient influencer sur sa capacité d'atteindre ses objectifs. En outre, la DGLCI n'a pas défini les besoins vis-à-vis d'un processus pour le recensement périodique, l'évaluation et la maîtrise des risques stratégiques et opérationnels, ni mis en œuvre ce processus.

Bien que la DGLCI n'ait pas adopté d'approche rigoureuse et systématique dans le recensement et l'examen des risques stratégiques et opérationnels, les vérificateurs ont relevé des exemples ponctuels de cas dans lesquels les gestionnaires de la DGLCI se penchent sur les risques opérationnels qui ont trait par exemple aux incidents de santé et de sécurité découlant des programmes récréatifs et culturels ou se produisant dans les installations de la Ville.

**5. La DGLCI n'a pas défini de baromètre de rendement pour permettre d'établir des objectifs ou de surveiller et d'évaluer continuellement l'efficacité, l'efficacité ou l'incidence de ses programmes et opérations.**

Les vérificateurs ont constaté que la DGLCI a mis en œuvre les éléments essentiels de la mesure du rendement, en mettant surtout l'accent sur la mesure du rendement financier et de la situation des initiatives inscrites dans le « mandat du Conseil ».

Bien que cette information apporte un certain éclairage sur les opérations de la DGLCI, on relève d'énormes possibilités d'améliorer l'éclairage gestionnel apporté par



l'information plus vaste sur le rendement, afin de permettre aux gestionnaires de la DGLCI d'évaluer le rendement de la Direction générale par rapport à l'ensemble de son mandat et de ses objectifs et de communiquer l'information à propos de ce rendement. On peut notamment améliorer l'éclairage gestionnel dans la définition et la mise en œuvre de la mesure du rendement se rapportant :

- à l'**efficience** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI, par exemple les coûts et les ressources en ETP investis dans les programmes et les services par rapport au volume de ces programmes et services et à la participation à ces programmes;
- à l'**efficacité** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI, par exemple le « rayonnement » de ces programmes et de ces services;
- à l'**incidence** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI lorsqu'il s'agit de répondre aux attentes du mandat vis-à-vis de l'amélioration de la qualité de vie, de l'identité culturelle, de la vitalité, du mieux-être économique et de la santé des résidents d'Ottawa.

Les vérificateurs ont constaté que l'unité des Services de soutien technique et aux activités de la DGLCI se situe actuellement aux premières étapes de la mobilisation des chefs fonctionnels de la Direction générale pour définir les moyens à adopter afin de mieux répondre aux impératifs opérationnels, notamment dans la mesure du rendement et l'analyse des opérations. Ces travaux continuent de se dérouler au moment d'écrire ces lignes.

## Conclusion

La DGLCI s'acquitte d'un vaste mandat dans le cadre de l'éventail des services qu'elle offre aux résidents d'Ottawa; ce mandat a récemment été élargi dans le cadre du remaniement municipal de 2016 et s'étend aux services d'exploitation des installations et aux services de planification des parcs et des installations.

Les vérificateurs ont constaté que la DGLCI a établi des systèmes, des pratiques et des processus de gestion pour permettre de réaliser les opérations et pour pouvoir s'acquitter de son mandat et réaliser ses objectifs stratégiques. Les vérificateurs ont toutefois constaté qu'il existe des occasions de renforcer considérablement les systèmes, les pratiques et les processus actuels de gestion de la Direction générale.

Ces occasions lui permettront notamment de renouveler son plan stratégique pour adopter une orientation au-delà de 2018, en veillant à ce que l'équipe de direction de la Direction générale, qui assure actuellement la gouvernance de la DGLCI, se penche sur les questions qui ont une incidence sur l'efficacité à long terme de la Direction générale, en élaborant et en mettant à jour des plans opérationnels pour étayer la gestion des progrès accomplis par rapport aux objectifs opérationnels, en mettant en œuvre les processus pour étayer la gestion des risques opérationnels et stratégiques, et en généralisant les processus de mesure du rendement de la Direction générale pour permettre de surveiller et d'évaluer continuellement l'efficacité, l'efficacités et l'incidence des programmes et des opérations de la DGLCI.

## **Recommandations et réponses**

### **Recommandation n° 1**

Que la Direction générale renouvelle son plan stratégique pour :

- définir ses priorités, en plus de celles qui sont déjà définies comme des priorités du mandat actuel du Conseil;
- définir les stratégies et les tactiques pour réaliser les objectifs et les avantages correspondants, établis pour le remaniement de 2016, à l'intention de la DGLCI (soit l'amélioration de la collaboration avec la Direction générale, l'établissement de normes de service cohérentes et une meilleure intégration entre l'exploitation des bâtiments, l'entretien immobilier et la programmation afin d'améliorer le service à la clientèle);
- intégrer les stratégies et les tactiques qu'adoptera la DGLCI pour mettre en œuvre les grands principes définis dans le mandat actuel des initiatives du Conseil (dont la Stratégie sur le sport, qui est terminée, et les Normes de loisirs et d'infrastructures, en cours de rédaction).

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI a défini ses grandes initiatives pour répondre aux priorités stratégiques municipales dans le cadre du mandat 2019-2022 du Conseil. Si ces initiatives sont approuvées, la DGLCI y consacrer les ressources nécessaires pour s'assurer de les mener à bien.

La DGLCI mettra également au point une stratégie générale pour respecter les priorités en suspens au titre du mandat précédent du Conseil municipal, des initiatives destinées à intégrer l'exploitation des installations et la programmation, ainsi que les améliorations à apporter aux politiques et aux programmes prioritaires de la Direction générale d'ici au troisième trimestre de 2019.

## **Recommandation n° 2**

Que la Direction générale veille à ce que son groupe essentiel de gouvernance interne (soit l'équipe de direction de la Direction générale) respecte le mandat défini à son intention pour offrir des conseils stratégiques et définir l'orientation en ce qui concerne l'efficacité à long terme de la DGLCI.

## **Réponse de la direction**

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

La direction est d'avis que l'équipe de direction de la Direction générale s'est consacrée à un ensemble approprié de priorités tactiques et stratégiques dans la période qui a suivi le remaniement de 2016, en mettant comme il se doit l'accent sur la continuité des services offerts au public et en se penchant proactivement sur les enjeux de la transition pour les employés de première ligne.

L'aperçu de la réunion de l'EDDG de 2017, qui a été remis au BVG, a porté sur la période qui a suivi le remaniement de 2016. Aussitôt après ce remaniement, la priorité de l'EDDG a consisté à assurer la continuité des services dans le cadre des nouvelles relations hiérarchiques et à établir de nouvelles politiques et procédures opérationnelles pour répondre aux besoins regroupés de la Direction générale. L'EDDG a aussi pris la responsabilité de certaines questions opérationnelles, en l'absence des structures décisionnelles qui avaient été instituées, avant le remaniement, dans le Service des parcs, des loisirs et de la culture ainsi que le Service des travaux publics. Il a fallu un certain temps pour définir une structure de gouvernance des secteurs de responsabilité nouvellement élargis de la Direction générale et pour adopter la priorité qui consiste à intégrer les secteurs d'activité aux niveaux stratégiques et tactiques; en outre, l'EDDG a assuré l'intérim dans l'exercice de ces pouvoirs pendant cette période.

L'équipe de direction élargie de la Direction générale (EDEDG) a été mise sur pied et est chargée de se pencher sur les questions opérationnelles et de prendre les décisions à propos de ces questions. L'EDDG et l'EDEDG ont élaboré des

mandats pour définir clairement la mission et l'orientation de chaque groupe : l'EDDG se consacre aux questions stratégiques et générales, et l'EDEDG est vouée aux enjeux tactiques et opérationnels de la Direction générale. Les différentes directions ont aussi mis au point des structures de gouvernance pour se pencher sur leurs questions opérationnelles et pour porter à l'attention de l'EDEDG les questions relatives aux postes dans ces directions.

Désormais, l'EDDG veillera à ce qu'on tienne d'abord compte des questions stratégiques et générales et à ce qu'on en fasse état dans les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions.

### **Recommandation n° 3**

Que la Direction générale définisse les exigences et mette en œuvre les processus pour l'élaboration, la mise à jour et la surveillance des plans opérationnels de la DGLCI et des différentes fonctions.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI élaborera, d'ici au quatrième trimestre de 2019, des plans opérationnels pour chacun de ses secteurs d'activité. Ces plans déclineront les principaux points à suivre, les ressources et les délais pour réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que les occasions d'améliorer les services, de les rationaliser, de produire des recettes et de réaliser des économies.

### **Recommandation n° 4**

Que la Direction générale définisse les processus nécessaires à la gestion de ses risques, ainsi que les rôles et les responsabilités auxiliaires.

### **Réponse de la direction**

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

La direction a fait savoir qu'un registre des risques de la DGLCI a été élaboré dans le cadre du processus général et que ce registre a été mis à jour au premier trimestre de 2018 pour tenir compte du remaniement de 2016. Ce registre est toujours pertinent en ce qui a trait aux grands risques affrontés et aux mesures élaborées pour les maîtriser.

La DGLCI mettra à jour la liste du registre des risques généraux et consignera par écrit, d'ici au troisième trimestre de 2019, le processus de gestion des risques.

La DGLCI continuera de travailler en collaboration avec la Direction générale de l'innovation et du rendement et d'autres directions générales, par l'entremise de l'équipe de l'intégration des SSA, afin de surveiller et de maîtriser les risques définis comme des risques municipaux et des risques horizontaux.

### **Recommandation n° 5**

Que la Direction générale définisse et mette en œuvre des indicateurs de rendement permettant d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et l'incidence de l'ensemble des opérations de la DGLCI.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI travaillera en collaboration avec chacun des responsables de ses secteurs d'activité afin de mettre au point, d'ici au quatrième trimestre de 2019, les indicateurs de rendement qui permettront d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et l'incidence de ses opérations. La DGLCI tâchera d'élaborer les données de l'année de base en s'inspirant du rendement de 2019 pour tous les indicateurs. Elle tâchera aussi de définir les nouvelles sources de données sur la mesure du rendement dans le cadre du remplacement de son système automatisé de réservation des installations et d'inscription aux programmes.

On produira, d'ici au premier trimestre de 2020, un outil de suivi saisonnier permanent pour rendre compte de l'application des indicateurs de rendement déterminés, afin d'établir des rapports sur les projets et les programmes clés en s'inspirant de l'information de 2019 comme année de base, dans toute la mesure du possible.

La DGLCI surveillera aussi l'élaboration des indicateurs de rendement généraux se rapportant à la transformation de la culture, à l'autonomisation, aux obstacles qui se dressent contre la mobilisation et au leadership au service des autres, et en tiendra compte dans ses indicateurs de rendement lorsqu'ils seront prêts.

## Rapport de vérification détaillé

### **Vérification des processus de gestion de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations**

#### **Introduction**

La Vérification de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations faisait partie du Plan de vérification 2017 du Bureau du vérificateur général (BVG), qui a été approuvé par le Conseil municipal le 14 décembre 2016.

Lorsque le BVG mène des vérifications auprès des directions générales, il procède à une évaluation des risques pour définir les secteurs à vérifier. Cette évaluation des risques permet d'établir un plan de vérification de la Direction générale, constitué de différentes missions qui s'étendront sur un certain nombre d'années. Les processus de gestion de la DGLCI, dont la planification stratégique et opérationnelle, la gouvernance, ainsi que la mesure et la surveillance du rendement, ont été définies comme secteurs prioritaires de la vérification.

#### **Contexte**

L'objectif de la DGLCI est d'assurer, de concert avec la collectivité, l'accès à des services récréatifs et culturels de grande qualité, dans des installations bien entretenues, afin de contribuer à la qualité de vie, à la vitalité et à l'identité culturelle d'Ottawa et d'améliorer la santé et le bien-être économique de ses résidents.<sup>1</sup>

Le soin de diriger la DGLCI est confié à un directeur général, dont relèvent différents subordonnés fonctionnels dans les secteurs suivants :

- les Services de soutien technique et aux activités;
- les Programmes aquatiques, spécialisés et à l'échelle de la ville;
- les Programmes communautaires de loisirs et de culture;
- les Services d'exploitation des installations;
- la Planification des installations et des parcs.

---

<sup>1</sup> Service des loisirs, de la culture et des installations : Budget 2017 – Note d'information.

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

Voici en quoi consistent les principales activités de la DGLCI.

### **Financement des loisirs et de la culture**

- La DGLCI finance plus de 295 organismes culturels à but non lucratif, qui sont appelés à servir plus de 3,2 millions de participants et de visiteurs.
- Elle apporte une aide financière de 10 millions de dollars, sous forme de subventions et de contributions, à plus de 140 organismes récréatifs communautaires et à plus de 250 organismes culturels à but non lucratif, pour financer la création, la production et la présentation d'œuvres d'art, de festivals, d'expositions et d'activités patrimoniales, ainsi que les programmes et les services récréatifs et culturels offerts aux résidents et aux visiteurs.

### **Programmation et prestation d'activités récréatives et culturelles**

- Elle offre des programmes récréatifs et culturels accrédités à plus de 215 000 participants chaque année.
- Elle fait la promotion du réseau de sentiers polyvalents et de voies cyclables d'Ottawa, qui sillonne près de 1 200 parcs.
- Elle exploite des camps d'été et du congé de mars pour les enfants et les jeunes.
- Elle exploite des programmes de loisirs spécialisés et thérapeutiques destinés à plus de 2 900 enfants, jeunes et adultes handicapés, ainsi qu'un service de soutien de l'intégration pour leur permettre d'avoir accès à tous les programmes.
- Elle exploite des patageoires, des patinoires extérieures, des piscines extérieures et des plages; elle soutient, encadre et attribue plus de 500 terrains de sport et 283 terrains de balle, 115 installations de tennis, 250 terrains de basketball, 16 terrains de planches à roulettes et 58 pentes de glissade, en plus d'offrir des activités d'athlétisme à l'Installation d'athlétisme Terry-Fox.
- Elle exploite 23 établissements culturels sur tout le territoire de la Ville, dont quatre salles de spectacles, cinq musées, sept galeries d'arts, deux centres d'arts éducatifs, trois ateliers d'artiste et deux établissements pluridisciplinaires, dont la Cour des arts.
- Elle offre, aux citoyens de tous les groupes d'âge, plus de 600 heures par semaine (en automne et en hiver) de patinage public et de natation récréative et d'autres programmes libres.

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- Elle mène des travaux de recherche sur des programmes éducatifs dans les musées locaux, qu'elle élabore et réalise afin de répondre aux impératifs des programmes scolaires.

### **Gestion des installations**

- Elle assure l'exploitation et l'entretien de la plupart des installations de la Ville et des bâtiments gérés par l'administration municipale. Il s'agit notamment de l'hôtel de ville, de tous les établissements de loisirs, du quartier général et des postes du Service de police, du quartier général et des casernes du Service des incendies, des bibliothèques publiques, des services sociaux et des installations réglementées, des dépôts de voirie, des musées, des postes du Service paramédic, des refuges, des foyers de soins de longue durée et d'autres bâtiments administratifs.
- Elle assure l'entretien des bâtiments municipaux et des terrains environnants, ce qui représente 873 288,6 mètres carrés dans 867 bâtiments.

### **Planification des parcs et des installations**

- Elle assure l'encadrement (lancement et gestion) des projets pour les programmes de planification des parcs et des bâtiments récréatifs sur le territoire de la Ville, notamment le programme de règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parcs.

Voici les ressources dont dispose la DGLCI pour assurer ces services, selon la synthèse présentée dans le budget de 2018 :

- total des dépenses : 301 millions de dollars (dont 42 pourcent se rapportent aux salaires des employés)
  - *moins* : recouvrements et affectations : 101 millions de dollars (soit essentiellement les sommes rétrofacturées aux autres directions générales de la Ville pour les installations et les services offerts par la DGLCI)
  - *moins* : recettes : 68 millions de dollars (soit essentiellement les recettes apportées par les programmes et les services récréatifs et culturels)
- dépenses nettes : 132 millions de dollars



Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- ressources humaines : effectifs de 1 721 équivalents temps plein, ce qui représente plus de 4 700 employés, puisque la Direction générale fait appel à des employés à temps partiel.

Les priorités actuelles de la DGLCI ont été établies dans le cadre des efforts de planification stratégique de la Ville pour seconder le Conseil municipal dans le cadre de son mandat de 2015-2018. Ces efforts ont permis de définir les priorités stratégiques suivantes pour la DGLCI :

- revitalisation des services récréatifs;
- financement des arts, du patrimoine et de la culture;
- amélioration de l'accessibilité des services de la Ville grâce aux services numériques.

Dans la foulée de l'adoption des priorités stratégiques correspondant au mandat du Conseil pour 2015-2018, la DGLCI a été remaniée dans le cadre d'une initiative qui s'est étendue à l'ensemble de l'administration municipale en 2016 et dont le principal changement a consisté à confier à la DGLCI des responsabilités plus vastes dans la gestion des installations et dans la planification des nouveaux parcs dans le cadre de la croissance et des nouveaux projets d'aménagement de la Ville. Ce remaniement se fondait sur les objectifs suivants :<sup>2</sup>

- une collaboration accrue au sein de la Direction générale et avec la communauté, pour améliorer et renforcer la capacité de s'acquitter de la mission de la DGLCI dans une administration municipale en pleine croissance et en évolution;
- une structure organisationnelle harmonisée, pour adopter des normes uniformes dans la prestation des services;
- l'intégration de l'exploitation, de l'entretien et de la programmation des bâtiments, pour veiller à ce que lorsque la programmation culturelle, récréative et spécialisée est réalisée à l'échelle communautaire, toutes les personnes-ressources nécessaires pour offrir au client une expérience satisfaisante fassent partie intégrante de la même équipe.

---

<sup>2</sup> Remaniement organisationnel 2016 – Document d'information pour la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations.

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

Ces orientations stratégiques représentent, pour la direction de la DGLCI, un défi permanent, puisqu'elle doit répondre aux attentes vis-à-vis de l'amélioration des programmes, tout en continuant d'assurer un ensemble de services à la fois vaste et complexe auprès de différents clients.

C'est dans ce contexte que s'est déroulée la vérification des processus de gestion de la DGLCI.

## **Objectifs et critères de la vérification**

L'objectif général de cette vérification consistait à savoir si les principaux systèmes, pratiques et processus de gestion de la DGLCI permettent d'assurer l'efficacité et l'efficience de ses opérations et de bien réaliser son mandat et ses objectifs stratégiques.

D'après l'évaluation des risques dans un certain nombre de priorités, les objectifs de cette vérification consistent à :

### **Objectif n° 1 de la vérification**

Évaluer les processus et les pratiques mis en place pour assurer la gouvernance et l'encadrement voulus de la Direction générale.

#### **Critères**

- La Direction générale a clairement défini et communiqué ses orientations et objectifs stratégiques, qui s'harmonisent avec son mandat.
- Elle a adopté des processus d'encadrement et des structures de gouvernance complets et clairement définis pour pouvoir mener ses activités par rapport à ses objectifs.

### **Objectif n° 2 de la vérification**

Évaluer l'à-propos des processus de planification stratégique et opérationnelle de la Direction générale.

#### **Critères**

- La Direction générale a converti ses objectifs stratégiques en plans opérationnels complets, qui définissent les moyens grâce auxquels les objectifs stratégiques et opérationnels seront atteints.

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- La direction recense les risques stratégiques et opérationnels qui pourraient l'empêcher de réaliser ses objectifs et élabore et met à jour les stratégies voulues pour gérer les risques.
- La direction de la DGLCI surveille à intervalles réguliers les progrès accomplis par rapport aux plans stratégiques et opérationnels afin d'apporter les corrections de parcours nécessaires.

### **Objectif n° 3 de la vérification**

Évaluer l'à-propos des processus de mesure, de surveillance et de compte rendu du rendement de la Direction générale.

#### **Critères**

- La direction de la DGLCI a défini des indicateurs de rendement appropriés et complets, qui correspondent aux résultats planifiés.
- Elle a accès à des renseignements complets et ponctuels pour surveiller le rendement effectif et en rendre compte par rapport aux résultats planifiés et pour pouvoir prendre les décisions de gestion en temps utile.

#### **Portée**

Cette vérification a consisté à examiner les processus de gestion de la DGLCI, dont ceux qui ont trait à la planification stratégique et opérationnelle, ainsi qu'à la mesure, à la surveillance et au compte rendu du rendement, réalisés pour la DGLCI dans son ensemble et au sein de ses unités organisationnelles suivantes :

- les Services de soutien technique et aux activités;
- les Programmes aquatiques, spécialisés et à l'échelle de la ville;
- les Programmes communautaires de loisirs et de culture;
- les Services d'exploitation des installations;
- la Planification des installations et des parcs.

Cette vérification a essentiellement porté sur la gestion des principales initiatives de changement et sur les services permanents pour la période comprise entre janvier 2015 et décembre 2017.

## **Approche et méthodologie de vérification**

La méthodologie de la vérification comportait les activités suivantes :

- entrevues avec des représentants de la direction de la DGLCI et d'autres employés de la Direction générale chargés de participer directement aux processus de gestion compris dans la portée des travaux (par exemple, des représentants du Service des finances de la Direction générale);
- examen de documents se rapportant aux secteurs visés par la portée de la mission de vérification, par exemple les documents disponibles sur la gouvernance (ordre du jour et résultats des réunions de la direction), les documents sur la planification, les documents et les rapports sur la mesure du rendement, les comptes rendus et les rapports sur l'avancement des principales initiatives (comme les exposés présentés au Comité);
- analyse et sondage des liens, de l'harmonisation et de l'uniformité des éléments de preuve de la vérification réunis pour chacun des secteurs sélectionnés de l'examen.

Le plan de vérification a été finalisé en novembre 2017, et les travaux de vérification sur le terrain étaient essentiellement achevés au 31 décembre 2017.

## **Observations et recommandations des vérificateurs**

### **Objectif n° 1 de la vérification**

Évaluer les processus et les pratiques mis en place pour assurer comme il se doit la gouvernance et l'encadrement de la Direction générale.

#### **1.1 Plan stratégique de la DGLCI**

Critère : La Direction générale a clairement défini et communiqué ses orientations et objectifs stratégiques, qui s'harmonisent avec son mandat.

#### **Il est possible d'améliorer le Plan stratégique actuel de la DGLCI.**

En 2009, le Conseil municipal a adopté la première phase du Plan directeur des parcs et des loisirs, qui regroupe les principes opérationnels et les recommandations stratégiques destinés à orienter l'élaboration et la mise en œuvre des services des parcs et des loisirs pour les 15 prochaines années. Cette mesure s'est enchaînée avec la mise au point, en 2010, d'une feuille de route (dont le lecteur trouvera la synthèse ci-après), qui faisait état de 21 éléments distincts nécessaires pour appliquer les

recommandations stratégiques. Cette feuille de route précisait les dates de réalisation prévues (de 2011 à 2013) pour les différents éléments de la feuille de route.

Tableau 1 : Feuille de route – Rapports et séquence des exposés à l’intention du Comité compétent du Conseil municipal

<b>Feuille de route – Rapports et séquence des exposés à l’intention du Comité compétent du Conseil municipal</b>	
<b>Rapports</b>	<b>Référence</b>
<b>Année 2011</b>	<b>Numéro</b>
Normes en matière d’infrastructure	N° 1
Principes d’utilisation des installations	N° 2
Stratégie de bénévolat	N° 3
Normes en matière de services communautaires	N° 4
Cadre financier du Service des parcs, des loisirs et de la culture	N° 5
Stratégie des loisirs sociaux	N° 6
Politique sur les commandites et la publicité	N° 7
<b>Année 2012</b>	<b>Numéro</b>
Stratégie de communication	N° 8
Cadre de soutien et de partenariat communautaires	N° 9
Stratégie relative aux personnes âgées de 50 ans et plus	N° 10

<b>Feuille de route – Rapports et séquence des exposés à l’intention du Comité compétent du Conseil municipal</b>	
<b>Rapports</b>	<b>Référence</b>
Stratégie relative aux personnes ayant des besoins spéciaux	N° 11
Stratégie relative aux enfants	N° 12
Stratégie relative aux jeunes	N° 13
Stratégie relative au tennis	N° 14
Stratégie relative aux patinoires extérieures	N° 15
<b>Année 2013</b>	<b>Numéro</b>
Stratégie relative aux modes de vie sains et à l’activité physique	N° 16
Stratégie aquatique	N° 17
Stratégie sportive	N° 18
Stratégie relative à l’attribution et à l’utilisation des installations	N° 19
Stratégie de gestion et normes relatives aux parcs et aux sentiers	N° 20
Stratégie d’infrastructure communautaire	N° 21

Bien que certains progrès aient été accomplis par rapport à la feuille de route de 2010, le Comité de direction de la Ville a approuvé, en 2013, une décision dont l’objectif consistait à rétablir les priorités et à réorienter la feuille de route; dans le cadre de ce travail, le Comité a donné pour consigne de regrouper 21 initiatives distinctes pour les ramener à moins de 10 initiatives et d’en simplifier la réorientation. Par exemple,

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

l'élaboration d'une stratégie sur les activités aquatiques, d'une stratégie sur les normes et la gestion des parcs et des sentiers, d'une stratégie sur le tennis et d'une stratégie sur les personnes ayant des besoins spéciaux faisait partie des initiatives définies dans la feuille de route de 2010, qui n'ont pas été réalisées et qui n'étaient pas expressément prévues dans les priorités révisées. Les autres éléments prioritaires de la feuille de route de 2010 ont ensuite été intégrés dans le Plan stratégique de la Ville pour la période de 2015-2018. (Cf. la colonne A ci-après.)

S'agissant du remaniement municipal de 2016, qui a eu pour effet d'étendre aux services d'exploitation des installations son champ d'intervention, la DGLCI a réexaminé ses priorités et les a remaniées pour la durée à courir jusqu'à la fin du mandat du Conseil. (Cf. la colonne B ci-après.)

Tableau 2 : Priorités d'après le Plan stratégique de la Ville pour la période de 2015-2018 et priorités révisées de la DGLCI pour la durée à courir jusqu'à la fin du mandat du Conseil municipal

<b>Colonne A</b>	<b>Colonne B</b>
<b>Priorités d'après le Plan stratégique de la Ville pour la période de 2015-2018 (à réaliser pendant la durée du mandat du Conseil)</b>	<b>Priorités révisées de la DGLCI pour la durée à courir jusqu'à la fin du mandat du Conseil (qui a pris fin en 2018)</b>
<b>Priorités de l'ancien Service des parcs, des loisirs et de la culture</b>	<b>Priorités</b>
Modernisation des services de loisirs (normes d'infrastructure de loisirs)	Modernisation des services de loisirs (normes d'infrastructure de loisirs)
Patinoires communautaires	Patinoires communautaires
Subventions de loisirs visant les familles à faible revenu	Subventions de loisirs visant les familles à faible revenu
Élaboration d'une stratégie sur le sport	Priorité réalisée en 2015-2016

Colonne A	Colonne B
<b>Priorités d'après le Plan stratégique de la Ville pour la période de 2015-2018 (à réaliser pendant la durée du mandat du Conseil)</b>	<b>Priorités révisées de la DGLCI pour la durée à courir jusqu'à la fin du mandat du Conseil (qui a pris fin en 2018)</b>
Révision de la Politique d'attribution des installations du Service des parcs, des loisirs et de la culture	Priorité réalisée en 2015-2016
Programme de partenariats communautaires pour les grands/petits projets d'immobilisations	Programme de partenariats communautaires pour les grands/petits projets d'immobilisations
Réfection des installations des parcs et des loisirs	Réfection des installations des parcs et des loisirs
Mise en œuvre du Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture	Mise en œuvre du Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture
Remplacement du système d'inscription à des programmes, de réservation d'installations et de paiement	Remplacement du système d'inscription à des programmes, de réservation d'installations et de paiement
<b>Priorités de l'ancien Service des travaux publics</b>	<b>Priorités</b>
Réacheminement des déchets liés aux opérations du Service des parcs, des bâtiments et des terrains	On ne considère plus qu'il s'agit d'une priorité stratégique.
Stratégie de gestion et d'investissement énergétique	On ne considère plus qu'il s'agit d'une priorité stratégique.



Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

Cet ensemble remanié de priorités tient compte du fait que certaines initiatives définies dans le Plan stratégique de la Ville pour la période de 2015-2018 avaient été réalisées (par exemple, l'élaboration de la stratégie sur le sport et la révision de la Politique d'attribution des installations du Service des parcs, des loisirs et de la culture), alors que certaines initiatives n'étaient plus considérées comme des priorités stratégiques (par exemple la Stratégie de gestion et d'investissement énergétique). Cet ensemble révisé de priorités a été entériné par le directeur municipal.

Bien que les sept initiatives à réaliser en priorité pendant la durée à courir jusqu'à la fin du mandat du Conseil représentent l'actuel Plan stratégique de la DGLCI, les vérificateurs ont constaté qu'il est possible d'améliorer la version actuelle de ce plan :

- les priorités et les stratégies auxiliaires de la DGLCI ne sont pas définies au-delà de la fin du mandat du Conseil municipal en 2018, ce qui limite l'orientation à plus long terme offerte par un plan stratégique;
- la restructuration de la DGLCI en 2016 se fondait sur des objectifs précis, dont l'accroissement de la collaboration au sein de la Direction générale, l'établissement de normes cohérentes pour la prestation des services et l'amélioration de l'intégration entre le fonctionnement, l'entretien et la programmation des bâtiments pour améliorer le service à la clientèle. On n'a pas défini de stratégie pour répondre à ces attentes;
- bien que la DGLCI continue d'accomplir des progrès dans la définition de vastes stratégies d'amélioration, dont l'élaboration d'une stratégie sur le sport et la mise au point de normes d'infrastructure de loisirs, on n'a pas défini les modalités selon lesquelles ces stratégies seront exécutées.

En l'absence de plan stratégique à jour, on ne sait pas vraiment comment la haute direction de la DGLCI peut collectivement orienter ses efforts et ceux de son personnel et répartir efficacement ses ressources parmi les secteurs absolument prioritaires.

### **Recommandation n° 1**

Que la Direction générale renouvelle son plan stratégique pour :

- définir ses priorités, en plus de celles qui sont déjà définies comme des priorités du mandat actuel du Conseil;
- définir les stratégies et les tactiques pour réaliser les objectifs et les avantages correspondants, établis pour le remaniement de 2016, à l'intention de la DGLCI (soit l'amélioration de la collaboration avec la Direction

générale, l'établissement de normes de service cohérentes et une meilleure intégration entre l'exploitation des bâtiments, l'entretien immobilier et la programmation afin d'améliorer le service à la clientèle);

- intégrer les stratégies et les tactiques qu'adoptera la DGLCI pour mettre en œuvre les grands principes définis dans le mandat actuel des initiatives du Conseil (dont la Stratégie sur le sport, qui est terminée, et les Normes de loisirs et d'infrastructures, en cours de rédaction).

### Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI a défini ses grandes initiatives pour répondre aux priorités stratégiques municipales dans le cadre du mandat 2019-2022 du Conseil. Si ces initiatives sont approuvées, la DGLCI y consacrerait les ressources nécessaires pour s'assurer de les mener à bien.

La DGLCI mettra également au point une stratégie générale pour respecter les priorités en suspens au titre du mandat précédent du Conseil municipal, des initiatives destinées à intégrer l'exploitation des installations et la programmation, ainsi que les améliorations à apporter aux politiques et aux programmes prioritaires de la Direction générale d'ici au troisième trimestre de 2019.

### 1.2 Gouvernance et encadrement de la DGLCI

Critère : La Direction générale a établi des processus de surveillance et de gouvernance pour permettre de réaliser ses objectifs généraux.

**Les principaux comités de gestion de la DGLCI, dont celui de l'équipe de direction de la Direction générale, ne s'acquittent pas parfaitement de leur rôle défini.**

Depuis le remaniement municipal en 2016, la DGLCI a mis sur pied des comités de gouvernance clés pour pouvoir atteindre ses objectifs généraux. Il s'agit notamment de l'équipe de direction de la Direction générale (EDDG) et de l'équipe de direction élargie de la Direction générale (EDEDG), soit les deux principaux groupes internes de gouvernance de la DGLCI.

L'EDDG, qui comprend le directeur général (DG) de la DGLCI et les responsables de chaque fonction de la DGLCI (par ex., le directeur des Services d'exploitation des installations), est chargée de donner au DG des conseils et des avis stratégiques sur

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

les enjeux se rapportant à l'efficacité à long terme de la Direction générale. On s'attend à ce que l'EDDG élabore et examine les plans de travail et les plans financiers de la Direction générale, et à ce qu'elle surveille et maîtrise les risques, les indicateurs de rendement, ainsi que les activités de mobilisation et de reconnaissance des employés et les activités de communication. Le champ d'intervention de l'EDDG, au sens où il est défini dans son mandat, porte essentiellement, entre autres, sur :

- les comptes rendus sur les priorités, sur les initiatives stratégiques et sur les projets essentiels des secteurs de service;
- l'examen des données et de l'analytique pour étayer les dialogues stratégiques à plus long terme;
- l'examen des priorités et des objectifs de la DGLCI par rapport aux attentes définies par l'équipe de la haute direction (EHD) et le Conseil;
- les priorités et le programme législatif du Conseil municipal;
- les tendances de l'évolution de l'expérience client et les commentaires des clients;
- le lancement de nouvelles initiatives stratégiques générales dont le DG doit rendre compte.

L'EDDG est appelée à se réunir toutes les deux semaines; or, comme en fait foi l'examen des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions de 2017, elle se réunit en moyenne une fois par mois.

L'EDDG comprend les employés (comme les gestionnaires de programme) qui relèvent directement des membres de l'EDDG. L'objectif de ce groupe est de créer une concertation qui s'articule autour d'éléments comme l'approche du leadership, les priorités, les risques et les indicateurs de rendement de la Direction générale. L'EDDG est appelée à se consacrer aux grandes priorités opérationnelles et financières de la Direction générale. Ce groupe se réunit une fois par mois.

Bien que l'on s'attende à ce que l'EDDG joue un rôle consultatif et de surveillance stratégique et se consacre aux enjeux d'importance à plus long terme pour la Direction générale, les vérificateurs ont constaté que les réunions qu'elle tient portent essentiellement sur des questions opérationnelles (par exemple, les conditions d'admission des employés à des téléphones intelligents, les candidats à la formation sur les médias et les enjeux relatifs aux baux de la Ville). Les vérificateurs ont relevé des éléments de preuve limités pour ce qui est par exemple des conseils et avis stratégiques donnés sur les enjeux se rapportant à l'efficacité à long terme de la

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

Direction générale, de la discussion des priorités, des initiatives stratégiques et des grands projets, ou de l'examen des données et de l'analytique pour étayer les discussions stratégiques à plus long terme.

Compte tenu de l'orientation opérationnelle actuelle de l'EDDG, on ne sait pas vraiment comment cette équipe permet à la DGLCI de se positionner pour relever les défis et saisir les occasions de demain dans l'exercice de son mandat, à savoir : *La Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) améliore la qualité de vie, l'identité culturelle, le dynamisme, le bien-être économique et la santé des résidents d'Ottawa en offrant des programmes et des services récréatifs, culturels, sportifs et patrimoniaux de haute qualité dans des installations bien entretenues. La DGLCI travaille en collaboration avec des partenaires communautaires en vue d'atteindre ces objectifs.*

### **Recommandation n° 2**

Que la Direction générale veille à ce que son groupe essentiel de gouvernance interne (soit l'équipe de direction de la Direction générale) respecte le mandat défini à son intention pour offrir des conseils stratégiques et définir l'orientation en ce qui concerne l'efficacité à long terme de la DGLCI.

### **Réponse de la direction**

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

La direction est d'avis que l'équipe de direction de la Direction générale s'est consacrée à un ensemble approprié de priorités tactiques et stratégiques dans la période qui a suivi le remaniement de 2016, en mettant comme il se doit l'accent sur la continuité des services offerts au public et en se penchant proactivement sur les enjeux de la transition pour les employés de première ligne.

L'aperçu de la réunion de l'EDDG de 2017, qui a été remis au BVG, a porté sur la période qui a suivi le remaniement de 2016. Aussitôt après ce remaniement, la priorité de l'EDDG a consisté à assurer la continuité des services dans le cadre des nouvelles relations hiérarchiques et à établir de nouvelles politiques et procédures opérationnelles pour répondre aux besoins regroupés de la Direction générale. L'EDDG a aussi pris la responsabilité de certaines questions opérationnelles, en l'absence des structures décisionnelles qui avaient été instituées, avant le remaniement, dans l'ancienne Direction générale des parcs, des loisirs et de la culture. Il a fallu un certain temps pour définir une structure de

gouvernance des secteurs de responsabilité nouvellement élargis de la Direction générale et pour adopter la priorité qui consiste à intégrer les secteurs d'activité aux niveaux stratégiques et tactiques; en outre, l'EDDG a assuré l'intérim dans l'exercice de ces pouvoirs pendant cette période.

L'équipe de direction élargie de la Direction générale (EDEDG) a été mise sur pied et est chargée de se pencher sur les questions opérationnelles et de prendre les décisions à propos de ces questions. L'EDDG et l'EDEDG ont élaboré des mandats pour définir clairement la mission et l'orientation de chaque groupe : l'EDDG se consacre aux questions stratégiques et générales, et l'EDEDG est vouée aux enjeux tactiques et opérationnels de la Direction générale. Les différentes directions ont aussi mis au point des structures de gouvernance pour se pencher sur leurs questions opérationnelles et pour porter à l'attention de l'EDEDG les questions relatives aux postes dans ces directions.

Désormais, l'EDDG veillera à ce qu'on tienne d'abord compte des questions stratégiques et générales et à ce qu'on en fasse état dans les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions.

## **Objectif n° 2 de la vérification**

Évaluer l'à-propos des processus de planification stratégique et opérationnelle de la Direction générale.

### **2.1 Planification organisationnelle**

Critère : La Direction générale a élaboré des plans opérationnels complets qui déclinent les activités, les ressources et les délais à prévoir pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels, dont elle surveille l'avancement par rapport à ces plans.

La DGLCI ne tient pas de plan opérationnel général (par exemple, un plan annuel). Les unités fonctionnelles de la DGLCI (soit les organismes encadrés par des directeurs ou des gestionnaires) ne tiennent pas non plus de plans opérationnels détaillés.

Le champ des opérations et des services de la DGLCI est vaste et complexe et comprend par exemple :

- la prestation des programmes récréatifs et culturels accrédités à l'intention de plus de 215 000 participants par année;

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- le soutien financier de plus de 295 organismes culturels et récréatifs à but non lucratif par an;
- l'exploitation et l'entretien de la plupart des installations de la Ville et des bâtiments gérés par la municipalité;
- l'encadrement et la surveillance de la conformité des contrats de huit ententes de partenariat public-privé, de dômes de terrain de sport, d'aré纳斯, d'un établissement culturel pluridisciplinaire et de Lansdowne;
- l'encadrement des projets dans le cadre des programmes de planification des parcs et des bâtiments récréatifs sur le territoire de la Ville, dont le programme de règlement financier des frais relatifs aux terrains à vocation de parcs.

Ces services sont assurés par les unités opérationnelles de la DGLCI, qui sont très variées sous l'angle de leur clientèle, de leur orientation et de leurs caractéristiques opérationnelles. À titre d'exemples :

- l'unité des Programmes aquatiques, spécialisés et à l'échelle de la ville et l'unité des Programmes communautaires de loisirs et de culture se consacrent à l'efficacité et à l'efficience des programmes récréatifs et culturels offerts aux citoyens, ainsi qu'à la définition des besoins émergents dans le cadre des programmes et aux mesures adoptées pour y répondre;
- l'unité des Services d'exploitation des installations se consacre à intervenir ponctuellement, avec efficience et dans un souci d'économie des coûts (proactivement et réactivement) afin de répondre aux besoins dans l'entretien des installations de la Ville;
- l'unité de la Planification des installations et des parcs se consacre à la planification conforme et à la réalisation ponctuelle, économique et conforme des projets de parcs et d'installations de la Ville.

Bien qu'il faille tenir compte du caractère exceptionnel de chacune de ces unités, il faut aussi tenir compte de la réalité, puisque chaque unité doit répondre à des attentes, relever des défis, saisir les occasions et se soumettre à des contraintes pour ce qui est de son rendement; en outre, pour assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, il faut préciser :

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- les objectifs;
- les activités à exercer (dont les initiatives d'amélioration);
- les résultats souhaités;
- les besoins en dotation et en ressources;
- les délais de mise en œuvre;
- le processus de surveillance des progrès accomplis.

Par rapport à cette attente, les vérificateurs ont constaté que la DGLCI ne tient pas de plan opérationnel général qui décline, par exemple, ses objectifs précis, ses principales activités, ses besoins en ressources et ses objectifs de rendement, ainsi que des délais fixés pour les activités. Les unités fonctionnelles de la DGLCI ne tiennent pas non plus de plan opérationnel détaillé pour leurs secteurs d'activité. Les entrevues menées auprès des directeurs de la DGLCI ont permis de recenser toutes sortes de motifs de préoccupation anecdotiques à l'heure actuelle, notamment :

- les approches adoptées dans le cadre des programmes pour répondre aux besoins en loisirs des publics cibles (comme les adultes âgés et certains quartiers);
- les occasions de rationaliser les programmes offerts;
- les occasions d'optimiser les recettes des programmes ou de réaliser l'encadrement des coûts ou les économies dans le cadre des programmes;
- les occasions de corriger les lacunes dans les politiques.

Or, ces motifs de préoccupation n'ont pas été transposés dans des plans exécutables (soit les activités définies, les besoins en ressources et les délais) qui permettraient d'étayer la surveillance exercée par la Direction générale en ce qui concerne son statut et ses progrès.

### **Recommandation n° 3**

Que la Direction générale définisse les exigences et mette en œuvre les processus pour l'élaboration, la mise à jour et la surveillance des plans opérationnels de la DGLCI et des différentes fonctions.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI élaborera, d'ici au quatrième trimestre de 2019, des plans opérationnels pour chacun de ses secteurs d'activité. Ces plans déclineront les principaux points à suivre, les ressources et les délais pour réaliser les objectifs stratégiques et

opérationnels, ainsi que les occasions d'améliorer les services, de les rationaliser, de produire des recettes et de réaliser des économies.

## 2.2 Gestion des risques

Critère : La direction doit recenser les risques stratégiques et opérationnels qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs et doit élaborer et mettre à jour les stratégies voulues pour gérer les risques.

**Depuis le remaniement de 2016, la DGLCI n'a pas fait le point sur ses risques stratégiques et opérationnels. En outre, elle n'a pas défini ses besoins ou processus généraux pour le recensement, l'évaluation et la maîtrise des risques stratégiques et opérationnels.**

Avant le remaniement de 2016 et pour donner suite à l'obligation que la Ville imposait aux services de tenir et de déposer un registre des risques, l'ancien Service des parcs, des loisirs et de la culture tenait un registre des risques qu'il mettait à jour chaque année et dont il s'inspirait pour donner un aperçu des grands risques stratégiques et opérationnels dont elle devait tenir compte, pour y attribuer des priorités et pour enregistrer et surveiller les mesures à adopter afin de maîtriser ces risques.

La Ville a mis fin, pour 2017, au processus qu'elle avait adopté pour coordonner les travaux annuels des services dans l'établissement de ce registre des risques; toutefois, elle a attribué aux directions générales la responsabilité de gérer leurs propres risques en faisant appel aux lignes directrices et aux outils qu'elle leur offre.

Puisqu'il n'est pas obligatoire de soumettre de registre des risques, la DGLCI n'a pas procédé à l'examen des risques stratégiques et opérationnels qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. En outre, elle n'a pas défini les besoins en ce qui concerne le recensement périodique, l'évaluation et la maîtrise des risques stratégiques et opérationnels et n'a pas non plus mis en œuvre un processus pour le faire.

Bien que la DGLCI n'ait pas adopté d'approche rigoureuse et systématique dans le recensement et l'examen des risques stratégiques et opérationnels, nous avons relevé des exemples précis de l'attention portée par la direction de la DGLCI aux risques opérationnels. En voici des exemples :

- les mandats de l'équipe de direction de la Direction générale et de l'équipe de direction élargie de la Direction générale précisent que la gestion et la surveillance



Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

des risques constituent une responsabilité de la DGLCI; or, les éléments de preuve confirmant que ces équipes répondent à cette attente sont à ce jour limités;

- les Services d'exploitation des installations gèrent des processus et exercent des contrôles pour assurer la sécurité des installations de la Ville (par exemple, en soumettant à des essais les extincteurs d'incendie et les piscines);
- la DGLCI établit des rapports sur les incidents de santé et de sécurité qui découlent des programmes récréatifs et culturels ou qui se produisent dans les installations de la Ville;
- la DGLCI procède à l'évaluation des risques se rapportant aux nouvelles installations de la Ville (par exemple, la pente de glissade de Lansdowne).

#### **Recommandation n° 4**

Que la Direction générale définisse les processus nécessaires à la gestion de ses risques, ainsi que les rôles et les responsabilités auxiliaires.

#### **Réponse de la direction**

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

La direction a fait savoir qu'un registre des risques de la DGLCI a été élaboré dans le cadre du processus général et que ce registre a été mis à jour au premier trimestre de 2018 pour tenir compte du remaniement de 2016. Ce registre est toujours pertinent en ce qui a trait aux grands risques affrontés et aux mesures élaborées pour les maîtriser.

La DGLCI mettra à jour la liste du registre des risques généraux et consignera par écrit, d'ici au troisième trimestre de 2019, le processus de gestion des risques.

La DGLCI continuera de travailler en collaboration avec la Direction générale de l'innovation et du rendement et d'autres directions générales, par l'entremise de l'équipe de l'intégration des SSA, afin de surveiller et de maîtriser les risques définis comme des risques municipaux et des risques horizontaux.

## Objectif n° 3 de la vérification

Évaluer l'à-propos des processus de mesure, de surveillance et de compte rendu du rendement de la Direction générale.

### 3.1 Mesure et surveillance du rendement

Critère : La direction de la DGLCI a défini des indicateurs de rendement appropriés et complets, qui correspondent aux résultats planifiés et a accès à des renseignements complets et ponctuels pour surveiller le rendement effectif et en rendre compte par rapport aux résultats planifiés et pour pouvoir prendre des décisions de gestion en temps utile.

**La DGLCI n'a pas défini de baromètre de rendement pour permettre d'établir des objectifs ou de surveiller et d'évaluer continuellement l'efficacité, l'efficacités ou l'incidence de ses programmes et opérations.**

Dans le contexte de la vérification, la mesure du rendement est le processus qui consiste à réunir et à analyser l'information portant sur le rendement de la DGLCI dans son ensemble, ainsi que de ses secteurs de services et de programmes, et à en rendre compte.

Les vérificateurs ont constaté que la DGLCI a mis en œuvre les éléments essentiels de la mesure du rendement, en mettant surtout l'accent sur la mesure du rendement financier et du statut des initiatives du « mandat du Conseil ». Voici des exemples de ces pratiques de mesure du rendement :

- la DGLCI est dotée d'un indicateur du rendement financier (coûts et recettes) par rapport au budget dans sa structure globale et fonctionnelle (soit l'Exploitation des installations). Les rapports sont produits chaque mois et sont examinés en profondeur chaque trimestre dans le cadre de l'Examen financier trimestriel, auquel participent les membres de l'EDDG et de l'EDEDG.
- La DGLCI continue de gérer une analyse comparative mise à jour chaque année et portant sur les frais des programmes municipaux et locaux et sur les frais d'utilisation (la dernière mise à jour remonte à 2017) afin de pouvoir mesurer le niveau des frais que compte la Ville pour certains programmes et services (comme la location des patinoires, l'abonnement à des programmes de conditionnement physique et les camps) par rapport à d'autres municipalités et d'autres fournisseurs de services récréatifs (comme le YMCA-YWCA).

Vérification des processus de gestion de la  
Direction générale des loisirs, de la culture et des installations

- La DGLCI tient un rapport de situation, qu'elle met à jour chaque mois, sur les initiatives (du Plan stratégique) à mener pendant la durée à courir jusqu'à la fin du mandat du Conseil pour la période de 2015-2018, en indiquant si ces initiatives sont sur la bonne voie ou non et en notant des commentaires généraux sur les raisons expliquant les retards dans ces initiatives.

Bien que cette information apporte un certain éclairage sur les opérations de la DGLCI, on relève d'énormes possibilités d'améliorer l'éclairage gestionnel apporté par l'information plus vaste sur le rendement, afin de permettre aux gestionnaires de la DGLCI d'évaluer le rendement de la Direction générale par rapport à l'ensemble de son mandat et de ses objectifs et de communiquer l'information à propos de ce rendement. On peut notamment améliorer l'éclairage gestionnel dans la définition et la mise en œuvre de la mesure du rendement se rapportant :

- à l'**efficience** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI, par exemple les coûts et les ressources en ETP consacrés aux programmes et aux services par rapport au volume de ces programmes et services et à la participation à ces programmes;
- à l'**efficacité** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI, par exemple le « rayonnement » de ces programmes et services;
- à l'**incidence** de la réalisation des programmes et des services de la DGLCI lorsqu'il s'agit de répondre aux attentes du mandat vis-à-vis de l'amélioration de la qualité de vie, de l'identité culturelle, de la vitalité, du mieux-être économique et de la santé des résidents d'Ottawa.

Pour permettre de généraliser l'importance consacrée par la Direction générale à la mesure de son rendement, les vérificateurs ont constaté que l'unité des Services de soutien technique et aux activités de la DGLCI se situe aux premières étapes de la mobilisation des chefs fonctionnels de la Direction générale pour définir les moyens à adopter afin de mieux répondre aux impératifs opérationnels, notamment dans la mesure du rendement et l'analyse des opérations. Ces travaux continuent de se dérouler au moment d'écrire ces lignes.

### **Recommandation n° 5**

Que la Direction générale définisse et mette en œuvre des indicateurs de rendement permettant d'évaluer l'efficience, l'efficacité et l'incidence de l'ensemble des opérations de la DGLCI.

### **Réponse de la direction**

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La DGLCI travaillera en collaboration avec chacun des responsables de ses secteurs d'activité afin de mettre au point, d'ici au quatrième trimestre de 2019, les indicateurs de rendement qui permettront d'évaluer l'efficacité, l'efficacités et l'incidence de ses opérations. La DGLCI tâchera d'élaborer les données de l'année de base en s'inspirant du rendement de 2019 pour tous les indicateurs. Elle tâchera aussi de définir les nouvelles sources de données sur la mesure du rendement dans le cadre du remplacement de son système automatisé de réservation des installations et d'inscription aux programmes.

On produira, d'ici au premier trimestre de 2020, un outil de suivi saisonnier permanent pour rendre compte de l'application des indicateurs de rendement déterminés, afin d'établir des rapports sur les projets et les programmes clés en s'inspirant de l'information de 2019 comme année de base, dans toute la mesure du possible.

La DGLCI surveillera aussi l'élaboration des indicateurs de rendement généraux se rapportant à la transformation de la culture, à l'autonomisation, aux obstacles qui se dressent contre la mobilisation et au leadership au service des autres, et en tiendra compte dans ses indicateurs de rendement lorsqu'ils seront prêts.