



Bureau du vérificateur général

**Vérification des Services des règlements
municipaux – Application des règlements
municipaux**

**Déposée devant le Comité de la vérification
Le 24 novembre 2020**

Table des matières

Résumé	1
Objet	1
Contexte et justification	1
Constatations	2
Conclusion	5
Recommandations et réponses.....	5
Rapport de vérification détaillé	10
Introduction	10
Renseignements généraux et contexte.....	10
Objectifs et critères de la vérification.....	17
Portée	19
Approche et méthodologie de la vérification	19
Observations et recommandations de la vérification.....	20

Remerciements

L'équipe responsable de cette mission de vérification, constituée de Chantal Amyot et de Louise Proulx, du Bureau du vérificateur général (BVG) et de BDO Canada S.E.N.C.R.L., sous la supervision d'Ed Miner, vérificateur général adjoint, et sous la direction de Ken Hughes, vérificateur général, tient à remercier les personnes qui ont participé à ce projet, en particulier celles qui ont apporté des éclaircissements et fait des commentaires dans le cadre de cette mission de vérification.

Original signé par :

Vérificateur général

Résumé

Objet

La vérification des Services des règlements municipaux – Application des règlements municipaux a permis d'examiner l'efficacité des processus et des pratiques en vigueur pour permettre d'exercer uniformément et efficacement les activités d'application des règlements municipaux. Cette vérification a consisté à examiner les procédures d'application et les normes de service, les projets d'amélioration technologique, certaines demandes de service et activités d'application, ainsi que les processus et les pratiques se rapportant à la formation, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'aux relevés d'heures. La vérification des Services des règlements municipaux – Application des règlements municipaux faisait partie du Plan de vérification 2019 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal le 24 avril 2019.

Contexte et justification

Les règlements municipaux sont mis en application par les Services des règlements municipaux (SRM), secteur d'activité qui relève de la Direction générale des services de protection et d'urgence. Les SRM sont chargés d'appliquer et d'administrer, sur le territoire de la Ville d'Ottawa, une quarantaine de règlements municipaux et six lois provinciales portant sur un large éventail d'enjeux communautaires municipaux, dont le stationnement, la protection des animaux, les normes de biens-fonds, les graffitis, les clôtures, les permis d'entreprise et licences de loterie, les zones interdites aux fumeurs, ainsi que l'utilisation et l'entretien des routes, des parcs et des autres infrastructures.

À l'exception du stationnement, l'application des règlements municipaux se fonde essentiellement sur une approche réactive, surtout en donnant suite aux demandes de service adressées au Centre du service à la clientèle 3-1-1 de la Ville. L'agent ou l'agente d'application des règlements municipaux donne suite aux appels et aux plaintes et prend les mesures nécessaires pour faire appliquer les règlements municipaux dans les cas nécessaires. Les conseillers municipaux et leurs employés soumettent aussi directement, par téléphone ou par courriel, des demandes de service à la direction des SRV.

Le répartiteur ou la répartitrice attribue aux demandes une cote de priorité d'après la nature de l'appel. Sur la foi du Rapport annuel de 2018¹, les SRM ont donné suite à 87 056 demandes de service en 2018, ce qui représente une hausse annuelle moyenne des demandes de service de 2,1 % depuis 2011, dont une augmentation de 8 % en 2018.

Puisque l'on s'attend à ce que les agents d'application des règlements municipaux fassent respecter une quarantaine de règlements municipaux et donnent suite à un nombre croissant de demandes de service afin de respecter les normes de service établies, il fallait procéder à un examen pour savoir s'il y a des processus et des pratiques efficaces en vigueur pour permettre d'exercer uniformément et efficacement des activités d'application. Les vérificateurs n'ont pas examiné les activités d'application des règlements municipaux sur le stationnement et sur les permis et licences.

Constatations

Voici les principales constatations se rapportant aux objectifs de la vérification.

1. **Procédures d'application et normes de service** : Nous avons constaté que les SRM ont élaboré des procédures opérationnelles normalisées (PON) qui renferment des instructions pour l'application des règlements municipaux et d'autres instructions à l'intention des agents d'application des règlements municipaux. Ces PON portent sur la plupart des activités exercées au quotidien par les agents. Les SRM ont aussi élaboré des normes de service qui établissent les délais visés dans lesquels ils donnent suite initialement aux demandes de service en communiquant avec les personnes ou les organismes qui ont adressé les demandes (et dans lesquelles ils y apportent des solutions). Or, les normes de service ne sont pas systématiquement intégrées dans les PON. Sur les 91 PON recensées, 12 (13 %) ne comprennent pas les normes de service applicables pour l'intervention initiale, et aucune des 91 PON ne comprend de normes de service pour apporter des solutions afin de donner suite aux demandes.

¹ En raison de la COVID-19 et de l'état d'urgence déclaré dans la municipalité, le Rapport annuel des SRM pour 2019 n'était pas disponible à la fin de notre mission de vérification sur le terrain. La direction prévoit de regrouper ce rapport avec celui de 2020 et de le déposer en 2021.

2. **Surveillance du rendement par rapport aux procédures et aux normes de service** : Nous avons constaté que la direction des SRM surveille l'exécution des activités d'application des règlements municipaux par rapport aux normes de service, en préparant et en revoyant les rapports mensuels sur le rendement. Or, nous avons constaté qu'il n'existe pas de processus en vigueur ni d'attentes claires pour les superviseurs du point de vue de l'utilisation qu'ils devraient faire de ces rapports pour gérer le rendement des agents. En outre, ces rapports sur le rendement ne donnent pas suffisamment d'information pour permettre de savoir si les agents chargés de l'application des règlements municipaux et des normes de biens-fonds exercent leurs activités conformément aux procédures opérationnelles et aux normes de service des SRM. C'est pourquoi les superviseurs ne se servent pas de ces rapports pour surveiller le rendement des activités d'application des règlements municipaux.
3. **Activités d'application des règlements municipaux pour donner suite aux demandes de service** : Nous avons examiné une sélection aléatoire de 30 demandes de service, ainsi que de 24 activités d'application des règlements municipaux dans deux établissements sélectionnés afin de savoir si on avait donné suite aux demandes de service uniformément et conformément aux procédures et aux normes de service. Quand nous avons comparé les mesures d'application des lois adoptées pour respecter le PON, nous avons constaté que ces mesures respectaient les procédures opérationnelles dans 27 des 30 cas examinés (90 %). Quand nous avons examiné la conformité par rapport aux normes de service, nous avons constaté que les cibles initiales d'intervention et de résolution ont été respectées dans 25 des 30 cas examinés (83 %). Ce chiffre est supérieur à la cible de 80 % fixé par la direction des SRM. En examinant les activités d'application des règlements municipaux dans les deux établissements sélectionnés, nous avons relevé sept cas dans lesquels des options progressives n'ont pas été appliquées (29 %) et six cas (25 %) dans lesquels l'intervention ou la solution initiale a duré plus longtemps que ce que prévoient les normes de service.
4. **Gestion des risques technologiques** : Nous avons examiné deux projets technologiques qui ont été lancés par les SRM afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de gestion de la répartition et des demandes de

services : le Projet de modernisation de la répartition et le Projet du Système de gestion des relations avec la clientèle. Nous avons constaté que les SRM avaient mené à bien la phase 1 du Projet de modernisation de la répartition, en mettant en œuvre la technologie GPS dans les 84 véhicules affectés à l'application des règlements municipaux. Toutefois, la phase 2 de ce projet, qui vise à utiliser les données GPS pour améliorer les activités de répartition, en attribuant les dossiers d'application des règlements en fonction de l'établissement d'attache des agents, a été mise en veilleuse par la direction des SRM. Si la phase 2 n'est pas mise en œuvre, les SRM ne réaliseront pas les avantages visés de leur investissement dans la technologie GPS. Quant au Projet du Système de gestion des relations avec la clientèle, nous avons constaté que les SRM ont mis en œuvre le système dans des règlements sur le stationnement, mais qu'ils n'ont pas encore défini les exigences de la mise en œuvre du système dans l'application des règlements municipaux. C'est pourquoi, à nouveau, les avantages visés, par exemple les économies sur les coûts de carburant, l'optimisation des services et l'amélioration de la satisfaction des clients, n'ont pas été réalisés.

5. **Recensement des besoins en formation** : Nous avons constaté que les SRM ont élaboré, en 2016, des manuels de formation pour les nouveaux agents d'application des règlements municipaux, ainsi qu'une série de modules de formation portant sur différents thèmes dans les domaines de la santé et de la sécurité, par exemple la manipulation des animaux sauvages et des chiens dangereux. Bien qu'il existe des documents de formation qui sont utilisés pour assurer la formation des agents, nous avons constaté que la direction des SRM n'a pas de processus formels et consignés par écrit pour recenser les besoins en formation et pour élaborer et mettre à jour les documents de formation. Nous avons aussi constaté que les SRM n'élaborent pas et ne mettent pas à jour de plans de formation pour les agents d'application des règlements municipaux.
6. **Présentation de la formation** : Nous avons constaté que la formation portant sur l'application des règlements municipaux est offerte aux nouveaux agents d'application des règlements municipaux à la fois dans des cours en classe, dans l'apprentissage en ligne et dans des activités d'accompagnement. Les nouveaux agents d'application des règlements municipaux suivent aussi un programme d'encadrement formel dans lequel des agents d'expérience les

accompagnent dans une série de modules et de scénarios afin de les préparer à intervenir sur le terrain. Nous avons toutefois constaté que les SRM ne tiennent pas de relevés complets de présence aux activités de formation et n'ont pas de processus de surveillance pour s'assurer que toute la formation voulue dans le domaine de l'application des règlements municipaux a été suivie.

Conclusion

Dans l'ensemble, les vérificateurs ont constaté que la Ville a des processus et des pratiques efficaces en vigueur dans le cadre des activités d'application des règlements municipaux. Il existe des politiques, des procédures et des normes de service pour permettre d'assurer uniformément les activités d'application des règlements municipaux. En outre, les activités sélectionnées d'application que nous avons examinées étaient généralement exercées conformément à ces politiques, procédures et normes de service. Toutefois, nous n'avons pas relevé d'occasions d'améliorer l'uniformité et l'efficacité des activités d'application des règlements municipaux.

Recommandations et réponses

Recommandation n° 1

Que la Ville élabore, à l'intention du personnel chargé de l'application des règlements, une stratégie pour mettre à jour, communiquer et renforcer en continu les normes de service dans ses interventions initiales et dans les solutions qu'il apporte aux demandes.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les normes de service sont revues chaque mois, et on remet aux superviseurs la liste des agents dont les dossiers sont ouverts depuis plus de 30 jours pour règlement. Les objectifs pour ce qui est des délais d'intervention et de règlement seront ajoutés dans les procédures opérationnelles normalisées et continueront d'être communiqués aux agents. Il faut noter que le règlement de certains types de demandes de service, dont celles qui portent sur les normes de zonage ou de biens-fonds, peut demander plus de 30 jours en raison des processus de traitement des ordonnances de conformité et des

avis d'infraction, qui sont soumis à des délais de prescription et à la possibilité que l'on fasse appel. Ces travaux seront terminés d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.

Recommandation n° 2

Que la Ville définisse les attentes dans la surveillance du rendement des activités d'application des règlements municipaux, notamment en faisant appel à des rapports sur le rendement.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Bien que les Services des règlements municipaux (SRM) aient adopté des mécanismes d'établissement de rapport et d'autres mécanismes de surveillance, ils établiront et mettront en œuvre un processus formel pour définir les attentes dans la surveillance du rendement des activités d'application des règlements municipaux. Il s'agira entre autres des examens programmés des rapports sur le rendement et des données GPS qui seront consignées par écrit et transmis couramment aux superviseurs. Ces travaux seront terminés d'ici la fin du quatrième trimestre 2021.

Recommandation n° 3

Que la Ville mette en œuvre le plan qu'elle propose d'adopter pour la conservation des données GPS.

Réponse de la direction :

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

Les données GPS sont disponibles, et la direction peut les consulter chaque jour, pour un an, dans une application en direct et conformément au plan de conservation évoqué dans ce rapport de vérification.

Recommandation n° 4

Que la Ville élabore et mette en œuvre un plan pour améliorer la communication permanente des PON et les normes de service aux agents d'application des règlements municipaux et surveille l'incidence de ce plan sur les services offerts.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les SRM élaboreront et mettront en œuvre un plan pour améliorer la communication continue des procédures opérationnelles normalisées et des normes de service destinées aux agents d'application des règlements municipaux et surveilleront l'incidence de ce plan sur les services offerts. Il y a actuellement en place un processus dans le cadre duquel les superviseurs revoient les procédures opérationnelles normalisées et font un suivi de ces examens auprès de leurs employés; toutefois, les SRM formaliseront ce processus dans un plan consigné par écrit. Ce travail sera terminé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2021.

Recommandation n° 5

Que la Ville élabore une stratégie pour améliorer les délais des activités d'application des règlements municipaux, notamment en faisant davantage appel à la technologie pour améliorer l'efficacité des opérations

Réponse de la direction :

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

Miser sur la technologie pour améliorer les délais d'exécution dans l'application des règlements municipaux est une priorité pour les SRM. En sachant que ce travail se poursuit et qu'ils continueront de se perfectionner à mesure que la technologie évolue et est mise en marché, les SRM veillent à ce que les documents qui font partie de la structure-cadre existante de la Ville pour la gestion des projets fassent état de l'obligation de faire un tour d'horizon et une analyse des technologies offertes sur le marché afin d'améliorer les services et l'efficacité des opérations. Ce tour d'horizon sera obligatoire pour tous les projets importants menés éventuellement en interne dans les SRM, dont le Projet de modernisation de la répartition et le Projet de remplacement du système MAP (GRC). Lorsqu'ils seront mis en œuvre, ces projets viendront améliorer les délais dans lesquels les activités d'application des règlements municipaux sont exercées.

Recommandation n° 6

Que la Ville définisse les projets nécessaires pour mettre en œuvre la phase suivante du Projet de modernisation de la répartition, pour pouvoir assurer comme prévu l'efficacité des services offerts.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Projet de modernisation de la répartition se déroule à l'heure actuelle. Le Bureau de la gestion des projets et les SRM mènent actuellement des travaux pour finaliser la documentation sur la situation actuelle et sur la situation projetée; ils pourront alors définir les exigences du projet. Ce travail sera terminé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.

Recommandation n° 7

Que la Ville définisse ses besoins et mette en œuvre le Projet de GRC dans les activités d'application des règlements municipaux si les avantages prévus justifient toujours l'investissement à y consacrer.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Ce projet agile se déroule à l'heure actuelle : les exigences de ce projet sont déjà établies et définies, ce qui a permis de mettre au point une solution d'entreprise pour remplacer l'actuel programme du système MAP. Ce projet devrait être terminé au quatrième trimestre de 2022.

Recommandation n° 8

Que la Ville institue un processus formel pour élaborer et mettre à jour les programmes de formation sur l'application des règlements municipaux et sur la santé et la sécurité.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Avant janvier 2020, la formation faisait partie d'un portefeuille plus vaste, qui comprenait des projets de logistique et de gestion. Depuis, les SRM ont nommé un responsable de la formation dans le cadre de leur portefeuille. Ses fonctions consistent à revoir les besoins en formation (dans l'ensemble et en particulier pour les SRM), à en coordonner le déroulement et à tenir en permanence les dossiers de formation du personnel. Les SRM institueront un processus formel pour revoir et mettre à jour les documents de formation à des intervalles prédéfinis, en plus d'élaborer un plan et un programme de formation en bonne et due forme. Ce travail sera terminé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2021.

Recommandation n° 9

Que la Ville tienne des listes complètes des activités de formation obligatoires et les relevés des cours et de la formation suivis par les agents.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Outre la réponse apportée à la recommandation 8, dans le cadre du plan et du programme de formation proposés, tous les dossiers se rapportant aux cours et à la formation offerts par le personnel des SRM sont actuellement enregistrés dans le logiciel d'entreprise des employés de la Direction générale (SAP). Ce travail sera terminé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.

Rapport de vérification détaillé

Introduction

La vérification des Services des règlements municipaux – Application des règlements municipaux faisait partie du Plan de vérification 2019 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal le 24 avril 2019.

Renseignements généraux et contexte

Les règlements municipaux sont mis en application par les Services des règlements municipaux (SRM), secteur d'activité qui relève de la Direction générale des services de protection et d'urgence. Les SRM sont chargés d'appliquer et d'administrer, sur le territoire de la Ville d'Ottawa, une quarantaine de règlements municipaux et six lois provinciales.

Le mandat des SRM consiste à protéger et à servir les résidents, les commerces et entreprises et les visiteurs en donnant de l'information sur les règlements relatifs à la santé et à la sécurité du public, à la lutte contre les nuisances et à la protection des consommateurs, ainsi qu'en administrant et en appliquant ces règlements. Les SRM sont chargés de veiller à faire respecter, sur tout le territoire de la Ville, les règlements d'application et les lois provinciales qui portent sur un large éventail d'enjeux communautaires municipaux relatifs aux stationnements, aux animaux, aux normes de biens-fonds et à d'autres questions comme les graffitis, les clôtures, les permis d'entreprise et licences de loterie, les zones interdites aux fumeurs, l'utilisation et l'entretien des routes, ainsi que les parcs et les infrastructures. À l'exception du stationnement, les activités d'application des règlements se fondent essentiellement sur une approche réactive surtout menée pour donner suite aux demandes de service adressées au Centre du service à la clientèle 3-1-1 de la Ville.

En outre, les SRM coordonnent et administrent un certain nombre de fonctions et de programmes permanents de la Ville, dont la clinique de stérilisation, les activités du Comité d'appels en matière de permis et de normes de biens-fonds, le Tribunal de contrôle des animaux et le Protocole d'intervention d'urgence auprès des grands mammifères sauvages. Ils sont également chargés d'administrer l'entente municipale de services dans le domaine des refuges pour les animaux avec la Société protectrice

des animaux d'Ottawa et 21 conventions de récupération des coûts avec des agences titulaires de permis pour le contrôle du stationnement sur les propriétés privées.

Structure organisationnelle

En 2017, la Ville a fait appel à KPMG pour mener un examen des services des SRM afin d'en évaluer le modèle de prestation de services et de recenser les améliorations à apporter dans l'application et l'administration des règlements municipaux et dans l'élaboration des politiques. En juillet 2018, les SRM se sont restructurés dans la foulée de cet examen des services. Ils se sont dotés de trois grandes unités qui relèvent du bureau du directeur : la Direction de l'application des règlements municipaux, la Direction du soutien opérationnel et des services des règlements et la Direction du stationnement et de l'application des règlements relatifs aux permis. En outre, on a constitué une direction distincte, soit la Direction de l'élaboration des politiques publiques, au sein de la Direction générale des services de protection et d'urgence, et plusieurs postes des SRM ont été affectés à cette nouvelle unité.²

Direction de l'application des règlements municipaux

La Direction de l'application des règlements municipaux est chargée de l'application générale des règlements portant entre autres sur la protection et le contrôle des animaux, le bruit, les parcs, les normes de biens-fonds et l'entretien, les règlements municipaux sur les zones interdites aux fumeurs et le zonage. Au quatrième trimestre de 2019, la Direction de l'application des règlements municipaux comptait 71 équivalents temps plein (ETP), répartis entre deux zones géographiques (l'est et l'ouest). Les agents qui font partie de cette direction travaillent sous les ordres de cinq superviseurs et sont chargés de donner suite aux normes de service sur tout le territoire de la Ville à raison de sept jours sur sept, de 6 h à 2 h, selon un horaire prolongé jusqu'à 4 h les samedis et les dimanches matins.

La plupart des activités d'application des règlements municipaux sont lancées pour donner suite aux demandes de service adressées au 3-1-1, qui sont ensuite attribuées à un agent. L'agent donne suite à l'appel ou à la plainte et prend les mesures nécessaires pour faire appliquer les règlements au besoin. En outre, les conseillers municipaux et leurs employés soumettent directement, par téléphone ou par courriel,

² En février 2020, pour donner suite à notre mission de vérification, la structure organisationnelle a de nouveau été modifiée.

les demandes de service à la direction SRM. D'après nos discussions avec le personnel des SRM, les demandes des conseillers municipaux représentent une part importante de la charge de travail des gestionnaires et des superviseurs des SMR, puisque certains consacrent de 20 à 25 % de leur emploi du temps à traiter ces demandes.

Les SRM constituent essentiellement mais non exclusivement l'objet de cette mission de vérification, puisque d'autres groupes interviennent aussi dans l'application des règlements municipaux.

Direction du soutien opérationnel et des services des règlements

La Direction du soutien opérationnel et des services des règlements coordonne et administre les programmes comme la clinique de stérilisation, les activités du Comité d'appel en matière de permis et de normes de biens-fonds et le Tribunal de contrôle des animaux. Elle administre aussi l'entente municipale de services dans le domaine des refuges pour les animaux avec la Société protectrice des animaux d'Ottawa et 21 conventions avec des agences titulaires de permis pour le contrôle du stationnement sur les propriétés privées. Au quatrième trimestre de 2019, la Direction du soutien opérationnel et des services des règlements comptait 20 ETP.

Cette direction est également chargée d'attribuer les demandes de service aux agents d'application des règlements municipaux et de coordonner la formation de ces agents. Tous les types de demandes de service se rapportant aux règlements municipaux sont acheminés par l'entremise de l'Unité de la répartition. Il s'agit entre autres des demandes de contrôle du stationnement et de surveillance des normes générales et de biens-fonds.

Cette direction est entre autres chargée des articles de la base de connaissances que consultent des agents du Centre d'appels 3-1-1 et administre le Programme d'intervention complémentaire. Le Programme d'intervention complémentaire donne suite à certains types de plaintes, en adressant des lettres d'avertissement pour donner suite à la première plainte, au lieu de dépêcher un agent d'application des règlements municipaux pour mener une enquête.

Direction du stationnement et de l'application des règlements relatifs aux permis

Le mandat de la direction consiste à favoriser la fluidité de la circulation en mettant en application les règles du stationnement et en administrant les permis.³ Au quatrième trimestre de 2019, la Direction du stationnement et de l'application des règlements relatifs aux permis comptait 84 ETP. L'application des règlements sur le stationnement fait appel à différentes mesures proactives pour promouvoir la sécurité du public, améliorer la fluidité de la circulation et favoriser le roulement pour les commerces et les entreprises en appliquant les règles du stationnement et en adoptant des mesures réactives pour donner suite aux demandes de service (plaintes des citoyens).

Le Comptoir des permis délivre différents types de permis d'entreprise, dont les permis spécialisés qui ne sont pas offerts dans les centres du service à la clientèle de la Ville, par exemple les permis de vente de tabac et les permis de déneigement.

En plus de donner suite aux demandes de service et de délivrer des permis et des licences, cette direction mène ses propres inspections et vérifications.

Demandes de service

D'après le Rapport annuel de 2018⁴, le nombre de demandes de service augmente en moyenne chaque année de 2,1 % depuis 2011; ce nombre a toutefois augmenté de 8 % en 2018. Le tableau 1 illustre le nombre de demandes adressées aux SRM.

³ En février 2020, pour donner suite à notre mission de vérification, les deux unités ont été restructurées et sont devenues deux directions distinctes.

⁴ En raison de la COVID-19 et de l'état d'urgence déclaré dans la municipalité, le Rapport annuel 2019 des SRM n'était pas disponible à la fin de notre mission de vérification sur le terrain. La direction prévoit de le regrouper avec le rapport de 2020 et de le déposer en 2021.

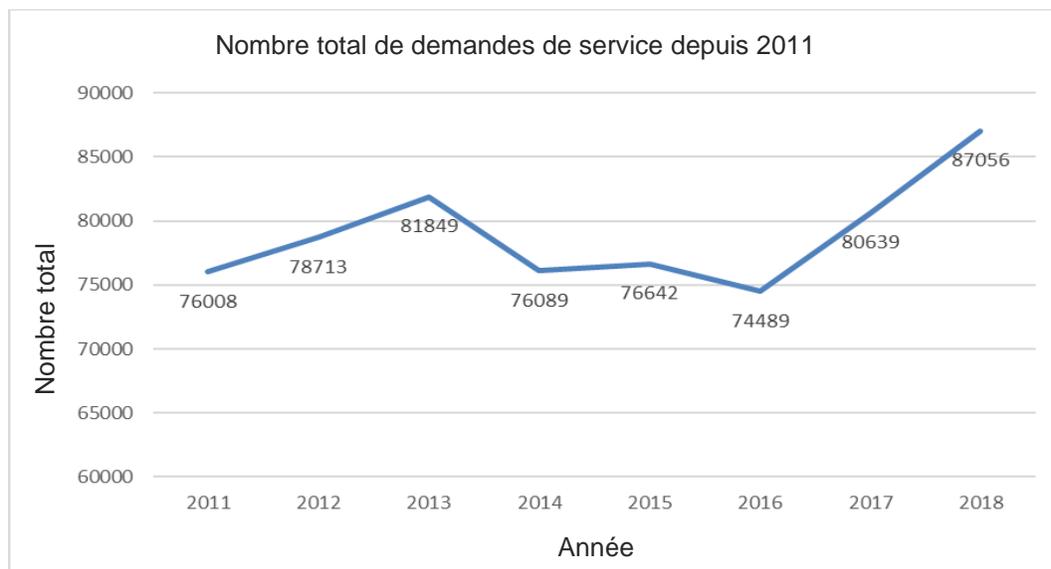


Figure 1 : Nombre de demandes de service des SRM

Comme l'indice le graphique ci-dessus, les SRM ont donné suite, en 2018, à 87 056 demandes de service. L'augmentation du nombre de demandes de service en 2018 est en partie attribuable aux services de transport des animaux, dont s'occupait auparavant la Société protectrice des animaux d'Ottawa. En outre, on a relevé une hausse du nombre de demandes de service se rapportant aux plaintes sur le bruit, dont s'est occupé jusqu'en 2016 le Service de police d'Ottawa. Ces chiffres comprennent aussi les demandes adressées par les bureaux des conseillers municipaux et justifiant la création d'une demande de service. La grande majorité des demandes de service (93 %) est traitée par le personnel de la Direction de l'application des règlements municipaux. Les autres demandes, soit 7 % sont traitées par la Direction du soutien opérationnel et des services des règlements dans le cadre du Programme d'intervention complémentaire.

En 2018, la Direction de l'application des règlements municipaux a donné suite à plus de 49 500 demandes de service (soit près de 60 % de l'ensemble des demandes de service). Le graphique ci-après donne la répartition de ces demandes selon le type.

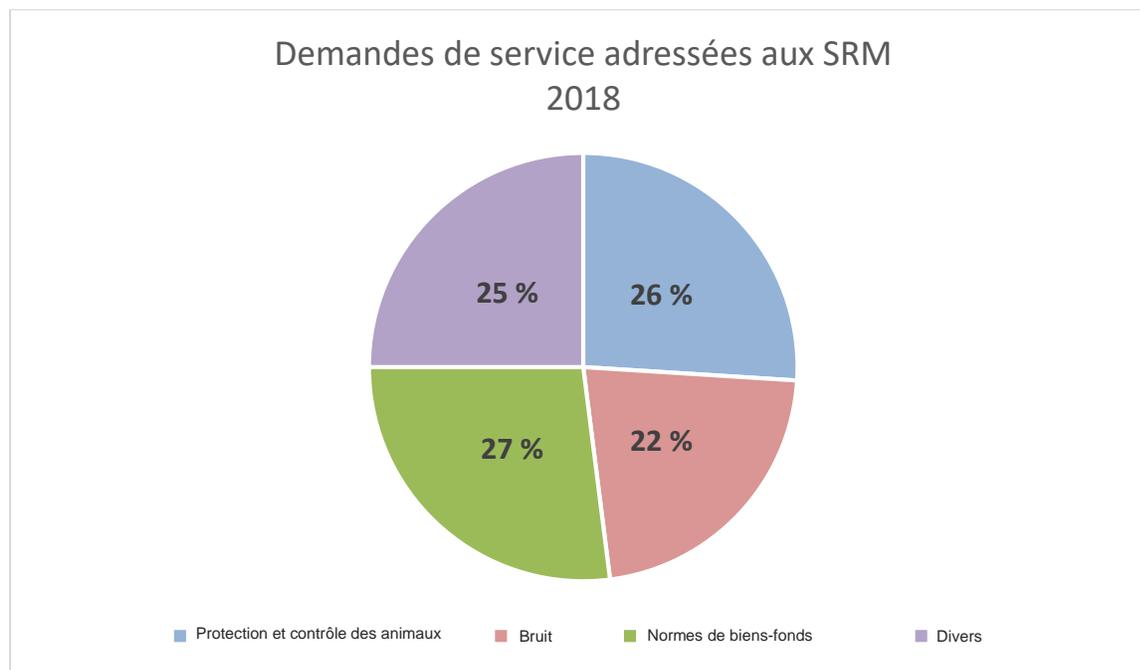


Figure 2 : Demandes de service adressées aux SRM en 2018

Il s'agit de 12 871 demandes (26 %) de protection et de contrôle des animaux, de 10 927 (22 %) interventions à cause du bruit et de 13 433 demandes (27 %) de surveillance des normes de biens-fonds. Les SRM ne s'occupent pas des demandes de service se rapportant aux stationnements, qui sont confiées à la Direction du stationnement et de l'application des règlements relatifs aux permis. Puisqu'il y a une quarantaine de règlements municipaux à faire appliquer, des agents d'application des règlements municipaux sont appelés à appliquer des normes uniformément lorsqu'ils donnent suite à des demandes de service.

Le répartiteur attribue une cote de priorité aux demandes selon la nature de l'appel. La priorité attribuée aux appels se fonde essentiellement sur l'évaluation des risques pour la sécurité. La priorité de l'appel détermine le délai standard d'intervention initiale. Le tableau ci-après illustre les délais d'intervention cibles en fonction de la priorité attribuée.

Tableau 1 : Cotes de priorité des appels

Priorité	Délais d'intervention cibles	Exemples
1	Moins de 24 heures (1 journée)	Morsures de chiens, aiguilles et seringues, arbres morts dangereux et clôtures de piscine
2	48 heures (2 jours)	Alarmes des voitures, musique bruyante, bruit de construction et conduite des chauffeurs de taxi
3	96 heures (4 jours)	Demandes d'information, herbe longue et aboiements de chiens

L'objectif des SRM est de respecter les délais d'intervention standards, pour toutes les priorités, dans au moins 80 % des cas. En 2018, les SRM ont respecté les normes de service dans 96 % des cas pour les demandes de service portant la cote de priorité 1, dans 87 % des cas pour les demandes portant la cote 2 et dans 71 % des cas pour les demandes portant la cote 3. Notre mission de vérification n'a pas consisté à analyser les niveaux de priorité ni à évaluer les délais d'intervention cibles.

Changements en cours

En 2018, on a mené un certain nombre d'initiatives afin d'améliorer l'efficacité et l'accomplissement du mandat des SRM.

À l'heure actuelle, les SRM font appel au système du Partenariat d'applications SIG municipales (PAM) afin de gérer le flux des demandes de service. Le PAM est une suite d'applications opérationnelles qui a été déployée initialement en 1999 et dont les différentes directions générales de la Ville se servent à différents titres. Le PAM n'a pas été pris en charge par son fournisseur depuis plus d'une dizaine d'années, et sa fondation technique date d'il y a longtemps. On mène actuellement, à la Direction du stationnement et de l'application des règlements relatifs aux permis des SRM, un projet pilote sur un nouveau système logiciel destiné à remplacer le PAM pour la réception et le traitement des demandes de service.

Le système de Gestion des relations avec la clientèle (GRC) est une plateforme numérique pour l'interaction avec la clientèle qui est destinée à être utilisée par les agents d'application des règlements municipaux quand ils donnent suite à des

demandes de service. Le système étudié à l'heure actuelle est une application infonuagique destinée à permettre que tous les terminaux électroniques connectés à Internet puissent avoir accès à l'application et obtenir immédiatement des comptes rendus sur les cas.

Les SRM ont aussi mis en œuvre le système analytique de données Tableau, qui donne des indicateurs se rapportant aux nombres, au titre et à la localisation des demandes de service, aux délais d'intervention et à d'autres baromètres du rendement.

De plus, en 2018, on a mis en œuvre la phase 1 du Projet de modernisation de la répartition (PMR). Cette phase a consisté à intégrer le GPS dans le parc de véhicule des SRM et dans les systèmes de répartition associés. La phase 2 du PMR, prévue initialement pour 2019, a consisté à attribuer les appels aux agents d'après leur localisation selon le GPS, plutôt qu'en fonction du rang de l'agent dans la file d'attente. Ce changement visait à améliorer l'efficacité et à réduire les distances à parcourir et les délais écoulés entre les demandes de service. Bien que le GPS soit installé dans la plupart des véhicules des SRM, il n'est utilisé à l'heure actuelle, du point de vue opérationnel, que pour mener des enquêtes sur les plaintes déposées à l'encontre des agents.

Objectifs et critères de la vérification

L'objectif global de cette mission de vérification consiste à donner au Conseil municipal l'assurance raisonnable que la Ville est dotée de processus et de pratiques efficaces dans l'exercice des activités d'application des règlements municipaux. Cet objectif global était constitué des quatre objectifs vérificationnels suivants :

1. Évaluer les processus et les pratiques pour savoir s'ils sont efficaces et permettent d'exercer uniformément et avec efficacité les activités d'application des règlements conformément aux règlements, aux politiques, aux procédures et aux normes de service des SRM.
2. Évaluer la formation offerte aux agents d'application des règlements municipaux afin de savoir si elle est adaptée.
3. Évaluer les processus et les pratiques en vigueur pour savoir s'ils permettent de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des agents.
4. Évaluer les processus adoptés pour les relevés d'heures afin de savoir s'ils sont efficaces.

Objectif n° 1 de la vérification

Évaluer les processus et les pratiques pour savoir s'ils sont efficaces et permettent d'exercer uniformément et avec efficacité les activités d'application des règlements conformément aux règlements, aux politiques, aux procédures et aux normes de service des SRM.

Critères

- Les SRM sont dotés de politiques et de procédures complètes pour l'application des règlements municipaux et de normes de service qui permettent d'exercer uniformément les activités d'application des règlements.
- Les SRM surveillent le rendement par rapport aux normes de service et aux politiques et procédures qu'ils ont adoptées.
- Ils donnent suite uniformément aux demandes de service, en respectant les politiques, les procédures et les normes de service établies.
- Les risques technologiques sont gérés comme il se doit pour les principaux systèmes d'application des règlements utilisés par les SRM.

Objectif n° 2 de la vérification

Évaluer la formation offerte aux agents d'application des règlements municipaux afin de savoir si elle est adaptée.

Critères

- Les processus des SRM permettent de recenser les besoins en formation et en perfectionnement des agents d'application des règlements municipaux.
- Les nouveaux agents et les agents actuels suivent la formation voulue dans le domaine de la santé et de la sécurité, et leurs progrès dans le cadre des plans de formation sont surveillés.

Objectif n° 3 de la vérification

Évaluer les processus et les pratiques en vigueur pour savoir s'ils permettent de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des agents.

Critères

- Les processus permettant de recenser les risques pour la santé et la sécurité des agents sont efficaces.
- Il existe des pratiques et des procédures destinées à maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des agents.

Objectif n° 4 de la vérification

Évaluer les processus adoptés pour les relevés d'heures afin de savoir s'ils sont efficaces.

Critères

- Les processus d'enregistrement et d'approbation des heures et des demandes de congé sont efficaces.

Portée

La portée de la mission s'étend à l'ensemble des activités de gestion et d'exploitation liées à l'application des règlements municipaux. La période visée par l'examen était comprise entre juillet 2018 et juillet 2019.

La portée de cette mission ne s'étend pas aux activités d'application des règlements sur le stationnement et sur les permis et licences.

Approche et méthodologie de la vérification

La vérification a été conçue et menée conformément aux exigences des normes de vérification de la Ville pour veiller à ce que les procédures utilisées soient suffisantes et appropriées et à ce que les justifications réunies apportent une assurance raisonnable de l'exactitude des constatations et des conclusions des vérificateurs au moment où la vérification a eu lieu.

La méthodologie vérificationnelle prévoyait les activités suivantes.

- Entrevues menées auprès des membres du personnel participant aux activités d'application des règlements municipaux et au soutien opérationnel.
- Revue et examen de la documentation pertinente se rapportant aux secteurs compris dans la portée de la mission de vérification, par exemple les procédures opérationnelles normalisées, les normes de service, les relevés d'application des règlements, les rapports sur le rendement, les documents de formation, les relevés de présence aux activités de formation, ainsi que les documents du Projet de modernisation de la répartition et du Système de gestion des relations avec la clientèle.

Observation des activités d'application des règlements municipaux pendant l'accompagnement des agents d'application.

- Examen et analyse des activités d'application des règlements municipaux dans la période comprise entre juillet 2018 et juillet 2019, en examinant un échantillon de 30 cas d'application sélectionnés aléatoirement pour trois types de demandes de service (soit les animaux blessés, le bruit, ainsi que les déchets et débris) représentant 75 % des types de demandes déposées chaque année.
- Examen de l'évolution des activités d'application des règlements municipaux dans deux établissements sélectionnés.

Le plan de vérification a été finalisé en novembre 2019, et les travaux de vérification sur le terrain ont été essentiellement achevés le 31 janvier 2020.

Observations et recommandations de la vérification

Objectif n° 1 de la vérification

Évaluer les processus et les pratiques pour savoir s'ils sont efficaces et permettent d'exercer uniformément et avec efficacité les activités d'application des règlements conformément aux règlements, aux politiques, aux procédures et aux normes de service des SRM.

1.1 Procédures d'application et normes de service

Les agents d'application des règlements municipaux sont chargés de faire appliquer et d'administrer une quarantaine de règlements municipaux sur le territoire de la Ville d'Ottawa. Ces activités d'application des règlements sont variables : autrement dit, les agents ont besoin de connaissances et de compétences dans des secteurs aussi variés que la protection et le transport des animaux, les limites de bruit, les exigences de l'entretien immobilier et les normes de biens-fonds. Dans certains cas, il faut connaître non seulement les règlements municipaux, mais aussi les lois provinciales qui autorisent les agents à intervenir afin de donner suite aux plaintes ou aux demandes de service. Il est essentiel que les agents aient accès aux instructions voulues pour savoir comment traiter les différentes situations qu'ils affrontent. Le nombre considérable de demandes de service oblige aussi à appliquer des procédures et des normes de service permettant de s'assurer que les agents exercent efficacement et uniformément leurs activités d'application. C'est pourquoi les vérificateurs s'attendaient à ce que les SRM aient des procédures et des normes de service complètes et consignées par écrit pour l'application des règlements municipaux afin de veiller à ce que les activités d'application soient exercées uniformément et dans les délais voulus.

Nous avons constaté que les SRM ont un processus consigné par écrit, qui décrit la marche à suivre dans l'élaboration et l'approbation de leurs procédures opérationnelles normalisées (PON). Au début de ce processus, l'équipe de gestion de la Direction, qui regroupe les superviseurs, les gestionnaires de programme et le directeur des SRM, se consacre à un travail d'établissement des priorités. L'élaboration des PON fait aussi intervenir les experts de la question des SRM et fait appel à un modèle de PON standard. Le processus est bien établi et a été communiqué, en mai 2019, aux agents des SRM dans un dossier de présentation qui comprenait un diagramme du déroulement du processus, une matrice des rôles et des responsabilités, ainsi que la liste des PON.

Nous avons constaté que les SRM ont 91 PON pour donner, aux agents d'application des règlements municipaux, des instructions sur l'application de ces règlements et d'autres instructions. Ces PON renferment, à l'intention des agents, des précisions sur le déroulement de leurs activités d'application, ainsi que la définition des termes, des procédures détaillées et les responsabilités des différents intervenants, ainsi que les règlements municipaux applicables et les pouvoirs délégués en vertu des lois. Nous avons constaté qu'il y avait des PON pour 30 des 43 règlements municipaux (70 %) qui

relèvent de la responsabilité des SRM dans l'application des règlements. Les PON élaborées par les SRM portent sur la plupart des activités exercées par les agents au quotidien et ne sont pas transposées directement dans le libellé des règlements municipaux, notamment les activités d'application des règlements se rapportant aux animaux blessés, au bruit, ainsi qu'aux déchets et débris. Ces trois secteurs d'activité représentent approximativement 75 % des demandes adressées aux agents d'application des règlements des SRM.

Les SRM ont aussi élaboré des normes de service qui définissent les délais cibles dans lesquels il faut initialement intervenir pour donner suite à une demande de service (par exemple en communiquant avec la personne physique ou morale qui a déposé la demande) et pour y apporter une solution. Pour apporter des solutions aux demandes de service, il faut appliquer les mesures prévues dans les règlements municipaux. Il peut entre autres s'agir de mener des enquêtes en présentiel, d'envoyer des avis, d'imposer des amendes ou de rendre des décrets de conformité. On s'attend aussi à ce que les agents d'application des règlements municipaux fassent un suivi des affaires qui leur sont confiées pour s'assurer qu'avant de fermer la demande de service, le propriétaire ou l'occupant des lieux a pris des mesures pour se conformer aux règlements. Les normes de service adoptées pour donner suite initialement aux demandes de service d'application des règlements municipaux sont structurées selon trois niveaux de priorité :

- délai de 24 heures pour le niveau de priorité 1;
- délai de 48 heures pour le niveau de priorité 2;
- délai de 96 heures pour le niveau de priorité 3.

Les normes de service adoptées pour apporter des solutions aux demandes de service varient en fonction de la nature de la demande et doivent être appliquées dans un délai compris entre 2 jours et 30 jours. La direction des SRM vise à respecter, dans 80 % des cas, les normes de service adoptées pour donner suite aux demandes de service et pour y apporter des solutions.

Nous avons constaté que les normes de service adoptées pour donner suite aux demandes de service et pour y apporter des solutions sont consignées dans un dossier auquel ont accès tous les agents. Toutefois, les normes de service ne sont pas systématiquement intégrées dans les PON auxquelles s'en remettent les agents pour exercer leurs activités d'application. Sur les 91 PON, 12 (13 %) ne comprennent pas

les normes de service applicables pour l'intervention initiale, et aucune des 91 PON ne comprend la norme de service adoptée pour apporter une solution aux demandes.

La direction des SRM a expliqué que les normes de service avaient été élaborées au fil du temps et n'avaient été finalisées qu'en 2018 pour améliorer les délais d'intervention. Par conséquent, les normes de service ne sont pas reproduites dans toutes les PON parce que la plupart ont été élaborées avant 2018. La direction des SRM a fait savoir que les agents connaissent les normes de service dans l'application des règlements et que ces normes leur sont communiquées à intervalles réguliers pendant les réunions du personnel. Cette connaissance des normes de service chez les agents concorde avec nos observations pendant nos échanges avec ces derniers.

Les PON sont les principaux documents administratifs qui renferment les instructions destinées aux agents dans l'application des règlements. L'absence de normes de service dans les PON augmente le risque que les activités d'application ne se déroulent pas conformément aux niveaux cibles de service attendus.

Recommandation n° 1

Que la Ville élabore, à l'intention du personnel chargé de l'application des règlements, une stratégie pour mettre à jour, communiquer et renforcer en continu les normes de service dans ses interventions initiales et dans les solutions qu'il apporte aux demandes.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les normes de service sont revues chaque mois, et on remet aux superviseurs la liste des agents dont les dossiers sont ouverts depuis plus de 30 jours pour règlement. Les objectifs pour ce qui est des délais d'intervention et de règlement seront ajoutés dans les procédures opérationnelles normalisées et continueront d'être communiqués aux agents. Il faut noter que le règlement de certains types de demandes de service, dont celles qui portent sur les normes de zonage ou de biens-fonds, peut demander plus de 30 jours en raison des processus de traitement des ordonnances de conformité et des avis d'infraction, qui sont soumis à des délais de prescription et à la possibilité que l'on fasse appel. Ces travaux seront terminés d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.

1.2 Surveillance du rendement par rapport aux procédures et aux normes de service

Compte tenu du nombre considérable et du large éventail des demandes de service, nous nous attendions à constater qu'il y avait les processus et les pratiques pour surveiller le rendement des activités d'application des règlements municipaux par rapport aux PON et aux normes de service, afin de veiller à ce que les agents mettent efficacement en application les règlements municipaux. La surveillance du rendement des activités d'application des règlements municipaux consiste entre autres à mener une évaluation afin de savoir si les agents emploient leur temps efficacement et se rendent à l'endroit voulu pour mener des enquêtes sur les demandes de service.

La direction des SRM a fait installer en 2018 des terminaux GPS (système mondial de localisation) dans les véhicules des agents, dans le cadre des initiatives menées pour améliorer la répartition et l'efficacité des activités d'application des règlements. Au moment de notre vérification, on ne se servait pas du système GPS pour surveiller la localisation des agents en temps réel. Nous nous attendions à constater que les SRM réunissaient et analysaient les données du système GPS afin d'optimiser l'efficacité des opérations d'application des règlements municipaux.

Nous avons constaté que la direction des SRM surveille le rendement des activités d'application des règlements par rapport aux normes de service, en préparant et en revoyant les rapports mensuels sur le rendement. L'un de ces rapports fait état du nombre de demandes de service attribuées à chaque agent pour le mois écoulé et indique combien de dossiers ont été fermés ou sont en cours à la fin du mois. Le rapport fait aussi état du nombre moyen de jours que les agents ont consacré à l'intervention et à la fermeture des demandes de service.

La direction des SRM passe en revue ce rapport avec les superviseurs pendant les réunions mensuelles de l'équipe de gestion de la Direction. Cette revue est toutefois limitée à une évaluation du nombre global de demandes de service et de la charge de travail. Le rapport sur le rendement n'est pas transmis aux superviseurs de l'application des règlements pour complément d'analyse et ne leur est fourni que sur demande. Nous avons constaté qu'il n'existe pas de processus fixe en vigueur, ni d'attente claire à l'endroit des superviseurs pour ce qui est de l'utilisation qu'ils doivent faire de ces rapports afin de gérer le rendement des agents. De surcroît, l'information reproduite dans les rapports sur le rendement ne tient pas compte de la complexité et des niveaux de priorité des demandes de service; or, cette information pourrait expliquer les retards

par rapport aux normes de service. C'est pourquoi les superviseurs ne se servent pas de ces rapports pour surveiller le rendement des activités d'application des règlements. Les superviseurs surveillent plutôt le rendement ponctuellement, grâce à des « contrôles aléatoires » des activités dans la base de données sur l'application des règlements, en accompagnant parfois les agents et en menant des enquêtes internes dans les cas où le public dépose les plaintes à l'encontre des agents. Ces activités de surveillance ne sont pas consignées par écrit ni enregistrées; c'est pourquoi nous n'avons pas pu évaluer la fréquence ou l'exhaustivité de ces fonctions de supervision.

Bien que les rapports sur le rendement soient utiles pour se faire une idée du rendement de la Direction des services des règlements municipaux par rapport aux normes de service, ces rapports n'apportent pas d'information suffisante pour savoir si les agents d'application des règlements municipaux et des normes de biens-fonds exercent leurs activités d'application conformément aux procédures opérationnelles des SRM. Il s'agit d'un élément important de la surveillance du rendement pour savoir si les activités d'application sont exercées uniformément par les agents et pour veiller à ce que les lacunes puissent être corrigées dans les délais. Nous avons aussi adressé des demandes de renseignements auprès d'autres municipalités canadiennes prélevées dans l'échantillon afin de savoir si les pratiques étaient comparables et de connaître les cas dans lesquels nous pourrions profiter de certaines pratiques exemplaires. Nous avons constaté que d'autres municipalités s'en remettent elles aussi aux superviseurs pour surveiller le rendement à l'aide de rapports mensuels permettant de mesurer la charge de travail des agents et le délai dans lequel les dossiers sont fermés. Bien que certaines villes aient fait savoir qu'elles ne mènent pas de vérification aléatoire dans les dossiers d'application des règlements, comme le font les SRM, ces vérifications aléatoires ne sont pas consignées par écrit.

Il est important de surveiller et d'évaluer la conformité de l'application des règlements municipaux pour s'assurer que les agents appliquent uniformément les règlements en vigueur et que les demandes de service comparables sont traitées uniformément. Il faut aussi s'assurer que les rapports mensuels sur le rendement comprennent de l'information utile et complète dont les superviseurs peuvent se servir pour évaluer la qualité des activités d'application des règlements et mettre en œuvre des améliorations à y apporter.

En ce qui a trait à la collecte et à la disponibilité des données du système GPS, nous avons examiné les conditions dans lesquelles la direction a accès aux données GPS

provenant des véhicules des agents depuis 2018. Nous avons constaté que les SRM ont accès à toutes les données réunies depuis que les terminaux GPS ont été installés dans les véhicules des agents en 2018. La direction des SRM a accès à l'information du système GPS grâce à une plateforme en ligne exploitée par leur fournisseur de services de technologie GPS.

En avril 2019, les Services du parc automobile de la Ville ont repris la gestion des données GPS des SRM et ont signé un contrat avec un nouveau fournisseur de services GPS. Dans le cadre de ce nouveau contrat, les données GPS sont accessibles sur la plateforme en ligne du fournisseur de services pour une durée de 365 jours et sont ensuite détruites. La Ville peut télécharger les données GPS pour les conserver pendant une plus longue durée, ce qui l'oblige toutefois à élaborer et à mettre en œuvre un processus systématique. Les Services du parc automobile se consacrent actuellement à mettre en œuvre une fonction permettant de télécharger au quotidien les données GPS. Cette fonction devrait être installée d'ici la fin de mars 2020. Si elle est mise en œuvre comme prévu, cette solution devrait permettre de préserver et de consulter adéquatement les données GPS pour pouvoir s'en servir afin d'améliorer l'efficacité des opérations.

Recommandation n° 2

Que la Ville définisse les attentes dans la surveillance du rendement des activités d'application des règlements municipaux, notamment en faisant appel à des rapports sur le rendement.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Bien que les Services des règlements municipaux (SRM) aient adopté des mécanismes d'établissement de rapport et d'autres mécanismes de surveillance, ils établiront et mettront en œuvre un processus formel pour définir les attentes dans la surveillance du rendement des activités d'application des règlements municipaux. Il s'agira entre autres des examens programmés des rapports sur le rendement et des données GPS qui seront consignées par écrit et transmis couramment aux superviseurs. Ces travaux seront terminés d'ici la fin du quatrième trimestre 2021.

Recommandation n° 3

Que la Ville mette en œuvre le plan qu'elle propose d'adopter pour la conservation des données GPS.

Réponse de la direction :

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

Les données GPS sont disponibles, et la direction peut les consulter chaque jour, pour un an, dans une application en direct et conformément au plan de conservation évoqué dans ce rapport de vérification.

1.3 Activités d'application des règlements municipaux pour donner suite aux demandes de service

La direction des SRM a mis au point des procédures et des normes de service afin de donner aux agents des instructions sur l'exercice des activités d'application des règlements municipaux et de promouvoir l'uniformité et l'efficacité des activités d'application en donnant suite aux demandes de service déposées par le public. Nous nous attendions à constater que les agents exercent leurs activités d'application des règlements municipaux conformément à ces procédures et normes de service.

Afin de savoir si on donnait suite uniformément aux demandes de service, conformément aux procédures et aux normes de service, nous avons revu les activités d'application des règlements municipaux pour un échantillon aléatoire de dossiers de demandes de service, de même que pour le relevé des activités d'application dans deux établissements sélectionnés. Nous avons examiné ces types de demandes de service pour des cas d'animaux blessés, de bruit, ainsi que de déchets et de débris. Ces types de demandes représentent essentiellement 75 % des demandes adressées aux SRM.

Pour s'occuper des animaux domestiques ou sauvages blessés, il faut passer les prendre et les transporter pour les amener à la Société protectrice des animaux d'Ottawa ou, en dehors des heures de travail normales, à des cliniques vétérinaires d'urgence privées. Ces demandes portent la cote de priorité 1 : autrement dit, on s'attend à ce que les agents s'occupent des animaux dans les 24 heures.

Les plaintes sur le bruit font l'objet de demandes qui portent la cote de priorité 2 : autrement dit, les agents ont 48 heures pour communiquer avec le client, réunir l'information pertinente à propos de la plainte et visiter le lieu où le bruit a été entendu.

Pour des raisons de sécurité, les procédures prévoient que deux agents doivent se rendre dans les lieux indiqués après 22 h. d'après leur inspection et la gravité de l'infraction au *Règlement sur le bruit*, les agents peuvent donner :

- des avertissements de vive voix;
- des avis d'infraction au règlement, soit des notes d'avertissement écrites laissées sur les lieux lorsque les agents ne peuvent pas s'adresser aux défendeurs;
- des avis d'infraction provinciale, soit des billets de contravention donnant lieu à des amendes.

On donne suite aux demandes de service portant sur les déchets et les débris selon un modèle d'application progressive. C'est pourquoi les agents peuvent être appelés à mener plusieurs inspections au même endroit et à adopter des mesures progressives d'application, par exemple en donnant des avertissements et des avis d'infraction ou en rendant des ordonnances obligeant les défendeurs à se conformer aux règlements ou à acquitter des amendes, avant qu'on puisse fermer les dossiers. Les demandes de service portant sur les déchets et les débris portent la cote de priorité 3 : c'est pourquoi les agents doivent communiquer avec le plaignant dans les 96 heures, réunir l'information pertinente à propos de la plainte et se rendre à l'endroit où l'infraction a présumément été commise.

Si l'agent constate qu'une infraction a été commise, il peut établir un avis d'infraction obligeant le défendeur à enlever les déchets et les débris sur les lieux dans un délai fixé à la discrétion de l'agent. Ce dernier doit ensuite retourner sur les lieux à la fin de ce délai pour confirmer que les déchets et les débris ont été enlevés. Si les contrevenants ne respectent pas ce délai, l'agent peut leur remettre un deuxième avis ou leur imposer une amende. S'ils imposent des amendes (frais), les agents ont un délai de 30 jours, à partir de la date du délit, pour donner une contravention. Si le contrevenant ne se conforme pas aux règlements municipaux, la ville peut confier les travaux à l'un de ses entrepreneurs agréés, aux frais du propriétaire des lieux.

Conformité aux PON et aux normes de service

Nous avons constaté que les activités d'application des règlements municipaux ont été exercées conformément aux PON et aux normes de service établies pour l'intervention initiale et les solutions à apporter aux dossiers dans 23 des 30 cas examinés (77 %).

Conformité aux PON seulement

En comparant aux PON les activités d'application exercées, nous avons constaté que les activités exercées respectaient les procédures opérationnelles dans 27 des 30 cas examinés (90 %). Nous avons relevé entre autres les cas suivants de non-conformité aux procédures opérationnelles :

- un cas dans lequel rien ne justifiait que deux agents aient donné suite à une plainte sur le bruit la nuit;
- un cas dans lequel rien ne justifiait que l'agent avait réuni l'information pertinente à propos d'une plainte sur les déchets et les débris avant de procéder à l'inspection sur les lieux;
- un cas dans lequel on n'avait pas imposé d'amende pour donner suite à une plainte sur les déchets et les débris malgré les nombreuses infractions précédentes à la même adresse.

Conformité aux normes de service

Quand nous nous sommes penchés sur la conformité par rapport aux normes de service, nous avons constaté que les cibles initiales d'intervention et de règlement des dossiers ont été respectées dans 25 des 30 cas examinés (83 %). Ce chiffre est supérieur à la cible de 80 % fixée par la direction des SRM. Un des cinq cas dans lesquels les normes de service n'ont pas été respectées portait sur les déchets et les débris : l'intervention initiale a été menée 61 jours après le délai type de service de 48 heures (2 jours) et 86 jours après le délai type de service de 30 jours pour régler (fermer) le dossier. Deux autres cas portaient sur des situations dans lesquelles le délai d'intervention initial était compris entre deux et six jours suivant le délai type de service de 48 heures (2 jours). Deux autres cas portaient sur des situations dans lesquelles le délai de règlement (fermeture) du dossier était compris entre 1 jour et 26 jours après le délai type de service de 30 jours.

Les normes peuvent influencer sur la capacité à donner suite aux demandes de service dans les délais. Il s'agit entre autres de l'accroissement de la demande, les quarts de travail et de l'affectation des ressources. Comme nous l'avons précisé ci-dessus, le nombre de demandes de service adressées aux SRM a augmenté de 8 % par rapport à 2017, après avoir crû de 8 % par rapport à 2016.

Évolution des activités d'application des règlements municipaux dans deux établissements sélectionnés

Dans notre échantillon, nous avons sélectionné deux établissements précis dans le secteur de la Côte-de-Sable et nous avons examiné l'évolution des activités d'application des règlements municipaux afin d'évaluer l'application des mesures progressives. Ces mesures progressives consistent à prévoir des conséquences plus rigoureuses en cas de récidive. Nous avons sélectionné trois propriétés, dont deux se trouvaient au même endroit et pour lesquelles on avait déposé différentes demandes de service portant sur le même problème.

L'examen que nous avons mené sur les activités d'application dans trois propriétés a permis de constater que 24 demandes de service avaient été déposées pour des plaintes récurrentes de gestion des déchets entre mai 2018 et septembre 2019. D'après l'examen mené sur les dossiers d'application, nous avons relevé ce qui suit :

- Il s'était produit sept cas dans lesquels on n'avait pas appliqué les mesures progressives. Dans ces cas, on aurait pu donner un avis d'infraction, rendre une ordonnance de conformité ou imposer une amende en vertu des dispositions du règlement municipal correspondant (*Règlement sur l'entretien des propriétés* ou *Règlement sur les normes d'entretien des biens*).
- Il s'était produit six cas dans lesquels l'intervention initiale ou le règlement du dossier avait duré plus longtemps que ce que prévoyaient les normes de service. Dans l'un de ces cas, l'intervention initiale s'est étendue sur un délai de quatre jours après la date de la plainte, alors que dans un autre cas, cette intervention s'est déroulée essentiellement deux semaines plus tard. Dans les quatre autres cas, il n'y avait soit aucune justification d'une inspection complémentaire, ou la réinspection s'était déroulée plusieurs mois plus tard.

Ces activités d'application des règlements municipaux se sont déroulées dans le contexte d'un projet pilote réalisé en 2017-2019 afin de renforcer l'application du règlement sur la gestion des déchets dans le secteur de la Côte-de-Sable. Ce projet pilote visait à accélérer le règlement des plaintes et à réduire le plus possible le nombre de récidives et de cas restés sans solution. Pour y arriver, le règlement applicable a été modifié afin d'étendre les obligations de gestion des déchets aux propriétaires et à l'occupant des lieux et de les tenir responsables en cas de récidive. La modification du règlement obligeait aussi à fermer tous les bacs à ordures et de recyclage et à les

soustraire à la vue des passants et des automobilistes, à l'exception d'un bac vert que l'on pouvait ranger dans la cour avant. La direction des SRM a exprimé des inquiétudes à propos de l'applicabilité des modifications apportées au règlement et a fait savoir que l'application des nouvelles dispositions se déroulerait si les ressources le permettaient.

Les SRM sont d'avis que les cas dans lesquels les normes de service n'ont pas été respectées n'étaient pas attribuables à la méconnaissance des agents. La direction attribue plutôt le retard à réagir à un problème de capacité aux ressources limitées en raison de la hausse du nombre de demandes de service. La direction a aussi fait observer qu'il est particulièrement difficile de respecter les normes de service dans le secteur de la Côte-de-Sable depuis qu'on a adopté des règles plus rigoureuses dans la gestion des déchets. Quand ils doivent mener de front différentes demandes de service, les agents doivent attribuer des priorités à leurs activités d'application des règlements et peuvent décider de retarder une intervention ou de fermer les demandes moins prioritaires, par exemple les plaintes sur les déchets et les débris.

Même si l'examen des activités d'application des règlements municipaux laisse entendre que dans l'ensemble, les agents se conforment aux PON et aux normes de service lorsqu'il s'agit d'intervenir et de fermer des demandes de service, il faut insister davantage sur les exigences afin d'améliorer l'uniformité et les délais des activités d'application des règlements. Les SRM ont également l'occasion de savoir s'il faut réaffecter les ressources actuelles ou s'il faut mobiliser plus de ressources pour intervenir et fermer les demandes de service dans les délais. Des activités d'application plus uniformes et ponctuelles permettront aux SRM d'améliorer les services offerts et de réduire le nombre de plaintes de récidive des citoyens qui estiment que l'on ne donne pas suite à leurs demandes dans les délais.

Recommandation n° 4

Que la Ville élabore et mette en œuvre un plan pour améliorer la communication permanente des PON et les normes de service aux agents d'application des règlements municipaux et surveille l'incidence de ce plan sur les services offerts.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Les SRM élaboreront et mettront en œuvre un plan pour améliorer la communication continue des procédures opérationnelles normalisées et des normes de service destinées aux agents d'application des règlements municipaux et surveilleront

l'incidence de ce plan sur les services offerts. Il y a actuellement en place un processus dans le cadre duquel les superviseurs revoient les procédures opérationnelles normalisées et font un suivi de ces examens auprès de leurs employés; toutefois, les SRM formaliseront ce processus dans un plan consigné par écrit. Ce travail sera terminé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2021.

Recommandation n° 5

Que la Ville élabore une stratégie pour améliorer les délais des activités d'application des règlements municipaux, notamment en faisant davantage appel à la technologie pour améliorer l'efficacité des opérations

Réponse de la direction :

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

Miser sur la technologie pour améliorer les délais d'exécution dans l'application des règlements municipaux est une priorité pour les SRM. En sachant que ce travail se poursuit et qu'ils continueront de se perfectionner à mesure que la technologie évolue et est mise en marché, les SRM veillent à ce que les documents qui font partie de la structure-cadre existante de la Ville pour la gestion des projets fassent état de l'obligation de faire un tour d'horizon et une analyse des technologies offertes sur le marché afin d'améliorer les services et l'efficacité des opérations. Ce tour d'horizon sera obligatoire pour tous les projets importants menés éventuellement en interne dans les SRM, dont le Projet de modernisation de la répartition et le Projet de remplacement du système MAP (GRC). Lorsqu'ils seront mis en œuvre, ces projets viendront améliorer les délais dans lesquels les activités d'application des règlements municipaux sont exercées.

1.4 Gestion des risques technologiques

Nous nous attendions à constater que les SRM faisaient appel à la technologie pour étayer leurs activités d'application des règlements municipaux et gèrent efficacement les risques technologiques correspondants. Les agents d'application des règlements municipaux doivent faire appel à la technologie voulue pour exercer leurs fonctions avec efficacité et efficacité dans deux secteurs essentiels, soit la répartition et le flux des demandes de service.

Afin d'améliorer les pratiques de répartition, les SRM ont élaboré en 2017 une analyse de rentabilisation pour le Projet de modernisation de la répartition, qui vise à moderniser

Vérification des Services des règlements municipaux – Application des règlements municipaux

leurs pratiques et leurs procédures, qui n'avaient pas changé depuis 2013. L'objectif de ce projet consistait à faire appel à la technologie GPS pour suivre la localisation des véhicules affectés à l'application des règlements municipaux afin d'en améliorer l'efficacité dans les secteurs suivants :

- l'optimisation de la répartition et la gestion des ressources;
- la consommation du carburant;
- la gestion des actifs;
- au nom de la sécurité et des risques des agents en faisant appel à l'analytique des habitudes de conduite automobile.

La phase 1 du projet consistait à mettre en œuvre la technologie GPS dans les 84 véhicules affectés à l'application des règlements municipaux. Les SRM ont installé des terminaux GPS dans les véhicules des agents et ont commencé à réunir des données sur la localisation en 2018. Le plan de la phase 2 du projet consistait à se servir des données GPS pour moderniser les activités de répartition, par exemple en attribuant les dossiers d'application des règlements municipaux selon la localisation des agents, en automatisant le processus compris entre la prise en charge et la fermeture des demandes de service et en analysant les données pour optimiser les opérations d'application des règlements.

Toutefois, les rapports d'avancement du projet que nous avons examinés indiquent que la phase 2 de ce projet est en veilleuse, jusqu'à ce que la direction des SRM puisse définir l'utilisation qu'elle souhaite faire des données GPS afin d'améliorer les activités de répartition et l'efficacité des activités d'application des règlements municipaux dans l'ensemble. Dans l'intervalle, les données GPS qui sont réunies ne sont utilisées par la direction des SRM que pour aider à mener les enquêtes sur les plaintes déposées à l'encontre des agents. La direction a fait savoir qu'elle n'a pas pu consacrer à ce projet suffisamment de ressources pour le faire avancer. En raison des retards accusés dans la définition des exigences du projet, les SRM ne peuvent pas réaliser les avantages visés pour cet investissement initial.

Les SRM font appel au système PAM pour gérer le flux des demandes de service. Le PAM est une suite d'applications opérationnelles qui comprend une plateforme de développement et qui a été déployée initialement il y a plus de 20 ans, en 1999; elle continue d'être utilisée à la Ville à différents titres. La technologie qui sous-tend de PAM n'est pas prise en charge par son fournisseur depuis plus d'une dizaine d'années, et sa

fondation technique date d'il y a longtemps. Les SRM prévoient de remplacer le PAM par un système de GRC afin de gérer le flux des demandes de service.

Le Système de GRC est une plateforme numérique d'interaction avec la clientèle qui est destinée à être utilisée par les agents d'application des règlements municipaux quand ils donnent suite aux demandes de service. Il s'agit d'une application infonuagique à laquelle ont accès tous les terminaux électroniques connectés à Internet pour permettre de consulter immédiatement les comptes rendus sur les cas. À l'heure actuelle, la solution de GRC fait l'objet d'un projet pilote à la Direction du stationnement et de l'application des règlements relatifs aux permis des SRM avant d'être mise en œuvre au sein de la Direction des services d'application des règlements municipaux. Au moment où nous avons mené notre mission de vérification, la mise en œuvre et l'essai à grande échelle de la solution de GRC dans le cadre des activités d'application des règlements sur le stationnement étaient prévus pour le premier trimestre de 2020.⁵

Nous avons constaté que les SRM devaient toujours définir les besoins dans la mise en œuvre du Système de GRC dans le cadre des activités d'application des règlements municipaux. Le Projet de GRC a été lancé lorsqu'on a approuvé l'analyse de rentabilisation de 2018 dans laquelle on recommande d'adopter une solution pour l'ensemble de la Ville afin de remplacer le Système de PAM démodé. Les économies sur les frais de carburants, l'optimisation des services et l'amélioration de la satisfaction de la clientèle correspondaient aux avantages prévus pour la solution de GRC proposée. Dans le contexte des SRM, le nouveau Système de GRC constituerait une plateforme qui permettrait de recevoir et de traiter les demandes de service et qui serait destinée à accroître l'efficacité et l'efficience des services offerts et à répondre à la demande croissante en faisant mieux appel à la technologie. Au moment de mener notre mission de vérification, puisque le Système de GRC n'avait pas été élaboré ni mis en œuvre, les avantages prévus pour les activités d'application des règlements municipaux n'ont pas été réalisés.

Nous avons sondé un échantillon de trois autres villes canadiennes dans l'utilisation qu'elles font de la technologie pour assurer leurs activités d'application des règlements municipaux. Nous avons constaté que chaque ville se servait d'un Système de GPS. Toutefois, elles ne se servaient pas plus que les SRM des données GPS pour affecter

⁵ La direction a fait savoir qu'à la suite de notre mission de vérification, ce travail a été achevé au premier trimestre de 2020.

les agents ou améliorer l'efficacité des services offerts. Cependant, une ville mène actuellement un projet pilote pour utiliser les données GPS afin d'affecter aux agents sur le terrain les demandes de service.

La direction des SRM a reconnu qu'il fallait mettre en œuvre la GRC dans les activités d'application des règlements municipaux lorsque ce système aura été mis en œuvre à grande échelle dans les activités d'application du règlement sur le stationnement. Toutefois, il n'y a pas de plans ni d'exigences définis à l'heure actuelle pour mettre en œuvre le Système de GRC dans les activités d'application des règlements municipaux. La direction des SRM a fait savoir qu'elle s'attendait à ce que le système soit mis en œuvre dans les activités d'application des règlements municipaux d'ici la fin de 2021, puisque les activités menées dans ce domaine sont plus complexes qu'elles le sont dans l'application du *Règlement sur le stationnement*. Dans le même temps, les activités d'application des règlements municipaux font appel à un système démodé de gestion des demandes de service, qui n'est plus pris en charge par le fournisseur. Ce système n'apporte pas non plus les avantages d'une solution moderne et intégrée, par exemple l'amélioration de la visualisation des données, les fonctions d'analytique des données et les fonctions de connectivité avec d'autres technologies comme les terminaux GPS.

Pour les projets de modernisation de la répartition et de gestion des relations avec la clientèle, il est essentiel d'attribuer des ressources aux projets afin de mener à bien un plan de mise en œuvre pour pouvoir en récolter les avantages prévus. En affectant aux projets des ressources spécialisées, on pourra évaluer les avantages de chaque solution et quantifier, le cas échéant, les avantages mesurables.

Recommandation n° 6

Que la Ville définisse les projets nécessaires pour mettre en œuvre la phase suivante du Projet de modernisation de la répartition, pour pouvoir assurer comme prévu l'efficacité des services offerts.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Projet de modernisation de la répartition se déroule à l'heure actuelle. Le Bureau de la gestion des projets et les SRM mènent actuellement des travaux pour finaliser la documentation sur la situation actuelle et sur la situation projetée; ils pourront alors

définir les exigences du projet. Ce travail sera terminé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.

Recommandation n° 7

Que la Ville définisse ses besoins et mette en œuvre le Projet de GRC dans les activités d'application des règlements municipaux si les avantages prévus justifient toujours l'investissement à y consacrer.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Ce projet agile se déroule à l'heure actuelle : les exigences de ce projet sont déjà établies et définies, ce qui a permis de mettre au point une solution d'entreprise pour remplacer l'actuel programme du système MAP. Ce projet devrait être terminé au quatrième trimestre de 2022.

Objectif n° 2 de la vérification

Évaluer la formation offerte aux agents d'application des règlements municipaux afin de savoir si elle est adaptée.

2.1 Définition des besoins en formation

Compte tenu du large éventail des règlements municipaux et des procédures opérationnelles, il est essentiel que les agents d'application des règlements municipaux suivent une formation suffisante afin d'avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions dans l'application des règlements. C'est pourquoi nous nous attendions à constater qu'il y avait des processus permettant de définir la formation que les agents d'application des règlements municipaux doivent suivre, ainsi que des processus pour élaborer les documents et les cours permettant d'assurer la formation nécessaire. Nous nous attendions aussi à constater qu'il y avait des processus pour mettre à jour un plan de formation à l'intention de chaque agent.

Vérification des Services des règlements municipaux – Application des règlements municipaux

Nous avons constaté que les SRM avaient élaboré, en 2016, des manuels de formation pour les nouveaux agents d'application des règlements municipaux. Ces manuels de formation servent à enseigner aux agents à :

- interpréter et mettre en application les règlements municipaux;
- rédiger les avis de contravention et d'infraction;
- utiliser le matériel d'application des règlements municipaux, par exemple les appareils à mesurer le bruit et les capteurs de chaleur.

Les documents de formation n'ont pas été revus ni actualisés depuis 2016. En outre, les SRM ont élaboré une série de modules de formation portant sur les différents thèmes de la santé et de la sécurité, par exemple la manutention des animaux sauvages et des chiens dangereux. Ces modules sur la santé et la sécurité ont été élaborés dans différentes périodes comprises entre 2010 et 2018. Il n'existe pas de calendrier d'examen formel pour actualiser et mettre à jour les documents de formation.

Bien qu'il existe des documents de formation qui servent à former les agents, nous avons constaté que la direction des SRM définit les besoins en formation et élabore les documents de formation ponctuellement, au lieu de faire appel à un processus formel et consigné par écrit. La direction des SRM s'en remet aux superviseurs et à leurs échanges avec les agents pour définir les activités de formation dont leurs agents pourraient avoir besoin. Cette approche s'apparente à celle d'autres villes canadiennes que nous avons sondées dans notre échantillon. Toutefois, certaines villes font appel au processus annuel d'évaluation du rendement afin de cerner les points à perfectionner.

Les vérificateurs ont aussi constaté que les SRM n'élaborent pas et ne mettent pas à jour les plans de formation des agents d'application des règlements municipaux. Ils ont pu constater que la direction des SRM participe au travail municipal annuel de formation et de perfectionnement, mené par la Direction générale des services de protection et d'urgence. Dans le cadre de ce travail, les SRM et d'autres services de la DGSPU rendent compte de la formation opérationnelle planifiée et de la formation obligatoire du personnel de la Ville. Grâce à ce travail de planification, la Direction générale peut coordonner et évaluer les budgets nécessaires, sans toutefois élaborer des plans de formation en bonne et due forme pour les agents d'application des règlements municipaux. Le plan de formation est un aspect essentiel d'un programme rigoureux de formation, puisqu'il fait état des activités de formation qui seront offertes aux agents

d'application des règlements municipaux pour leur donner les compétences et les connaissances nécessaires afin d'exercer leurs fonctions efficacement et dans le souci de la sécurité. Ce plan permet aussi de s'assurer que tous les agents suivent la formation voulue, pour pouvoir offrir uniformément les services en respectant les dispositions des règlements municipaux applicables.

Recommandation n° 8

Que la Ville institue un processus formel pour élaborer et mettre à jour les programmes de formation sur l'application des règlements municipaux et sur la santé et la sécurité.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Avant janvier 2020, la formation faisait partie d'un portefeuille plus vaste, qui comprenait des projets de logistique et de gestion. Depuis, les SRM ont nommé un responsable de la formation dans le cadre de leur portefeuille. Ses fonctions consistent à revoir les besoins en formation (dans l'ensemble et en particulier pour les SRM), à en coordonner le déroulement et à tenir en permanence les dossiers de formation du personnel. Les SRM institueront un processus formel pour revoir et mettre à jour les documents de formation à des intervalles prédéfinis, en plus d'élaborer un plan et un programme de formation en bonne et due forme. Ce travail sera terminé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2021.

2.2 Présentation de la formation

Puisque les services offerts sont au cœur des opérations des SRM, la formation constitue un moyen de fortifier les compétences pour permettre aux agents d'adopter une approche uniforme dans l'application des règlements municipaux. C'est pourquoi nous nous attendions à constater que les agents d'application des règlements municipaux nouveaux et anciens suivent une formation sur l'application des règlements municipaux et sur la santé et la sécurité.

Nous avons constaté que l'on offre, dans l'application des règlements municipaux, une formation aux nouveaux agents d'application des règlements municipaux en faisant appel à des cours en classe, à l'apprentissage en ligne et à l'accompagnement. Les nouveaux agents d'application des règlements municipaux participent aussi à un programme formel d'encadrement, dans lequel les agents d'expérience les accompagnent dans une série de modules et de scénarios pour les préparer à

Intervenir sur le terrain. Un aide-mémoire de formation est offert à l'accompagnateur pour s'assurer que tous les modules et sujets obligatoires sont offerts avant de dépêcher les nouveaux agents sur le terrain. Ces derniers doivent aussi suivre une formation sur le « recours à la force », de même qu'un cours obligatoire de formation sur la santé et la sécurité pour l'ensemble de la Ville.

Les agents affectés à l'application des normes de biens-fonds suivent la formation complémentaire offerte par l'Ontario Association of Property Standards Officers (OAPSO) pour perfectionner leur connaissance des lois régissant l'entretien, l'occupation et la réparation des biens-fonds.

Nous avons sélectionné des agents d'application des règlements municipaux afin de constituer un échantillon pour savoir s'ils avaient suivi la formation obligatoire sur l'application des règlements municipaux et sur la santé et la sécurité. D'après l'examen que nous avons consacré aux documents de formation disponibles, huit des 10 agents (80 %) ont suivi la formation obligatoire sur le recours à la force. Toutefois, pour les deux autres agents (20 %), les relevés de présence aux activités de formation étaient incomplets. La direction des SRM a fait savoir que l'un de ces deux agents était en congé et que l'autre avait suivi la formation, sans toutefois pouvoir fournir les relevés de présence.

D'après l'examen que nous avons mené sur les dossiers de formation disponibles pour les agents des normes de biens-fonds (ANBF), nous n'avons relevé aucune justification confirmant que les ANBF avaient suivi la formation de l'OAPSO. La direction des SRM a fait savoir que les agents avaient suivi la formation de l'OAPSO, mais qu'on n'avait pas conservé les relevés de présence et que les présences n'étaient pas enregistrées dans le système de gestion des ressources humaines SAP de la Ville. Nous avons fait les mêmes constatations pour la formation des nouveaux agents. Bien que la direction ait fait savoir que la formation des nouveaux agents était offerte comme prévu, nous n'avons relevé aucune justification documentaire confirmant que ces agents avaient suivi la formation.

Nous avons aussi constaté que les SRM n'ont pas adopté de processus pour surveiller la formation sur les activités d'application des règlements municipaux afin de s'assurer que toute la formation obligatoire a été donnée aux agents. La direction des SRM surveille plutôt les cours de formation sur le recours à la force et de l'OAPSO exclusivement. La direction se réunit une fois par an pour recenser les agents qui

doivent suivre ces cours. Les discussions tenues et les décisions prises pendant ces réunions ne sont pas consignées par écrit.

D'après l'examen qui a porté sur les dossiers de formation dans le domaine de la santé et de la sécurité, chaque agent a suivi le cours obligatoire offert dans l'ensemble de la Ville sur la santé et la sécurité.

La mise à jour des dossiers de formation est une mesure importante pour savoir si les agents répondent aux obligations de formation internes des SRM et suivent la formation obligatoire. Les dossiers de formation peuvent aussi permettre d'évaluer le délai dans lequel il faut actualiser la formation de chaque agent et recenser ceux qui ont besoin d'une formation complémentaire.

Recommandation n° 9

Que la Ville tienne des listes complètes des activités de formation obligatoires et les relevés des cours et de la formation suivis par les agents.

Réponse de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Outre la réponse apportée à la recommandation 8, dans le cadre du plan et du programme de formation proposés, tous les dossiers se rapportant aux cours et à la formation offerts par le personnel des SRM sont actuellement enregistrés dans le logiciel d'entreprise des employés de la Direction générale (SAP). Ce travail sera terminé d'ici la fin du deuxième trimestre de 2021.

Objectif n° 3 de la vérification

Évaluer les processus et les pratiques en vigueur pour savoir s'ils permettent de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des agents.

3.1 Recensement des risques pour la santé et la sécurité

Les activités d'application des règlements municipaux comportent de nombreux risques et différentes considérations dans le domaine de la santé et de la sécurité. Les agents interagissent avec le public, souvent pour faire appliquer les règlements municipaux et manipulent des animaux sauvages, des déchets, des débris et des aiguilles. Nous nous attendons à relever des processus selon lesquels les SRM recensent les risques qu'affrontent les agents pour leur santé et leur sécurité et élaborent des mesures permettant de maîtriser ces risques.

Nous avons constaté que les SRM recensent ponctuellement et informellement les risques pour la santé et la sécurité. Toutefois, le risque qu'il n'y ait pas de processus formel est faible, puisqu'on a adopté des mesures afin de pouvoir maîtriser les risques pour la santé et la sécurité. Par exemple, la direction des SRM a fait savoir que le Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) des SRM attire l'attention sur les risques pour la santé et la sécurité. Ce comité est constitué d'agents et d'autres employés qui se réunissent à intervalles réguliers afin de discuter des questions de santé et de sécurité au travail et de porter les enjeux à l'attention de la direction. La direction des SRM a aussi fait savoir que les agents d'application des règlements municipaux qui ont des connaissances et des compétences précises recensent aussi les considérations relatives à la santé et à la sécurité et participent à l'élaboration des pratiques permettant de maîtriser ces risques. Les modules de formation sur la faune mis au point en profitant des compétences de certains agents en sont un exemple récent. Les risques pour la santé et la sécurité des agents des SRM peuvent aussi être recensés en participant aux travaux périodiques du CMSST, par exemple le travail d'évaluation des risques dans le dépistage des matières dangereuses, dont les modalités sont définies par le ministère du Travail.

3.2 Maîtrise des risques pour la santé et la sécurité

Nous nous attendions à ce que la direction des SRM ait adopté des pratiques et des procédures afin de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des agents. Nous avons examiné les documents de formation, les PON et d'autres documents afin de relever la justification des mesures adoptées afin de maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des agents.

Nous avons constaté que les SRM ont intégré les aspects relatifs à la santé et à la sécurité dans le cadre de la formation donnée aux agents d'application des règlements municipaux. Les considérations de santé et de sécurité se rapportant à la faune, au comportement des chiens et à la prévention des morsures de chiens font l'objet des modules de formation intégrés dans la formation d'accueil des nouveaux agents. En outre, les agents des normes de biens-fonds suivent la formation de l'OAPSO dans le domaine de la santé et de la sécurité dans les secteurs du stockage, de la sécurité incendie, ainsi que des moisissures et de l'amiante.

Nous avons constaté que la direction des SRM a intégré les mesures de maîtrise des risques pour la santé et la sécurité dans les PON élaborées pour indiquer aux agents comment exercer leurs activités d'application des règlements municipaux. Des PON

renferment des normes et des consignes pour le matériel et l'équipement de sécurité des agents, dont les chaussures et les casques de protection. En outre, on a élaboré de nombreuses PON opérationnelles afin de maîtriser les différents risques pour la santé et la sécurité dans le recours à la force, le ramassage des aiguilles et l'inspection des bâtiments contaminés par l'amiante et les moisissures, entre autres. Toutefois, on pourrait inclure plus systématiquement les considérations de santé et de sécurité dans les PON, en ajoutant une « section consacrée à la santé et à la sécurité » et spécialisée dans le modèle des PON.

Nous avons aussi constaté que la direction des SRM a mis au point une série d'aide-mémoire afin d'aider les agents à s'assurer que les véhicules dont ils se servent comprennent l'équipement dont ils ont besoin pour exercer en toute sécurité leurs activités d'application des règlements municipaux, notamment dans la manutention des animaux. L'aide-mémoire pour l'équipement de l'agent de contrôle de la faune et l'aide-mémoire de l'équipement du généraliste sont des exemples de ces aide-mémoire. Toutefois, les agents ne sont pas obligés de remplir ces aide-mémoire, et il n'existe aucune approche consignée par écrit sur l'utilisation qu'il faut faire de ces aide-mémoire. C'est pourquoi ces aide-mémoire ne sont pas remplis ni classés. La direction des SRM a fait savoir que ces aide-mémoire se veulent des guides pour les agents, afin de leur permettre de recenser les biens d'équipement qui leur manquent au début de leur quart de travail.

Dans les demandes de renseignements que nous avons adressées à d'autres villes canadiennes, nous avons constaté que ces municipalités maîtrisent les risques pour la santé et la sécurité comme le font les SRM. Les pratiques consistent entre autres à utiliser l'équipement de protection individuelle et à consulter les aide-mémoire, en plus de mettre sur pied un comité de santé et de sécurité au travail.

Objectif n° 4 de la vérification

Évaluer les processus adoptés pour les relevés d'heures afin de savoir s'ils sont efficaces.

4.1 Enregistrement et approbation des relevés d'heures et des demandes de congé

Pendant notre mission de vérification, on a exprimé des inquiétudes sur la Ligne directe de fraude et d'abus, en faisant valoir que les pratiques pour les relevés d'heures

n'étaient pas efficaces. Pour donner suite à ces inquiétudes, nous avons examiné le processus adopté par les SRM pour enregistrer et approuver les relevés d'heures et les demandes de congé afin de savoir s'il fallait adopter des pratiques plus efficaces. Nous avons aussi comparé ces pratiques à celles d'autres groupes municipaux afin de recenser les mesures potentielles d'économie de coût que les SRM pourraient éventuellement adopter.

Nous avons constaté que le processus d'enregistrement et de dépôt des relevés d'heures à approuver varie selon que les membres du personnel sont des salariés à temps plein, des salariés à temps partiel ou des occasionnels et selon que les membres du personnel ont des horaires de travail standards (fixes) ou non standards.

Les employés qui ont un horaire de travail défini déclarent leurs heures en fonction des exceptions, en faisant appel au système libre-service en ligne SAP de la Ville. Les employés qui n'ont pas d'horaire de travail défini remplissent à la main leurs relevés d'heures. Dans les SRM, il y a environ 49 ETP qui se servent du système de libre-service en ligne SAP de la Ville et approximativement 133 ETP qui remplissent leurs relevés d'heures à la main afin de déclarer leurs heures et leurs congés. Les relevés d'heures remplis à la main par l'agent sont signés par un superviseur et soumis à l'Administration de la paie pour être enregistrés dans SAP. Une copie conforme du relevé d'heures signé est remise à l'agent pour ses dossiers. En outre, les employés des SRM photocopient les relevés d'heures, consignent par écrit les codes et les dates des congés et conservent un exemplaire de leurs relevés d'heures sur les lieux pour les besoins de l'administration.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un processus moderne ni efficace, nous avons constaté que les relevés d'heures remplis à la main dans le cas des employés qui n'ont pas d'horaire de travail défini cadrent avec les pratiques qu'utilisent d'autres directions de la Ville. Il s'agit notamment de copier les relevés d'heures et d'en conserver un exemplaire sur les lieux. Puisque le travail par quart est répandu dans les SRM, il est raisonnable de remplir des relevés pour déclarer les heures de travail et les congés. Toutefois, nous avons effectivement relevé une certaine inefficacité dans quelques tâches administratives, ce dont nous avons discuté avec la direction.