Bureau de la
vérificatrice générale
Ville d'Ottawa

Audit de la collecte des déchets en bordure de rue

Septembre 2026

Table des matières

Introduction 1
Renseignements généraux et contexte 1
Objectif et portée de cet audit 4
Conclusion 5
Observations et recommandations de l'examen 6
Appendice 1 – À propos de cet audit 26
Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs 28

Introduction

L'Audit de la collecte des déchets déposés en bordure de rue (qui s'appelait auparavant l'Audit des déchets solides) fait partie du Plan de travail d'audit 2026-2027 du Bureau de la vérificatrice générale (le « BVG »), approuvé par le Conseil municipal le 10 décembre 2025.

Renseignements généraux et contexte

Les Services des déchets solides (SDS), qui relèvent de la Direction générale des travaux publics, sont responsables de l'élaboration, de la gestion ainsi que de la saine exploitation écologique du réseau de traitement des déchets solides résidentiels de la Ville. Cela comprend entre autres à recueillir, réacheminer et éliminer les déchets résidentiels, les matières organiques, les déchets dans les parcs et les déchets ménagers dangereux.

En vertu du Règlement sur les services de gestion des déchets solides (nº 2024-453) (le « Règlement »), les SDS sont responsables de la collecte bimensuelle des déchets déposés en bordure de rue et des articles encombrants (soit les objets trop gros pour être déposés dans des sacs à ordures courants, par exemple le mobilier) pour environ 315 000 adresses, dont différentes résidences en zone urbaine, en banlieue et en zone rurale sur tout le territoire d'Ottawa, qui s'étend sur une superficie de 2 800 kilomètres carrés, en faisant appel à des camions à ordures qui servent généralement chacun entre 750 et 1 200 résidences les jours de collecte normaux. En date de mars 2026, la collecte des déchets déposés en bordure de rue était assurée selon un modèle hybride, dans lequel les résidences sont affectées à l'un des trois secteurs ou zones géographiques de service établis par la Ville pour gérer les opérations de collecte partout à Ottawa; selon ce modèle :

- une équipe interne de la collecte sert l'une des trois zones de collecte (environ 22 % des résidences);
- une équipe de collecte sous-traitante sert les deux autres zones de collecte (environ 78 % des résidences).

Nous résumons ci-dessous les dépenses annuelles des services de collecte des déchets déposés en bordure de rue et les autres services comme la collecte des matières organiques (par exemple dans les bacs verts), ainsi que de la version à jour du budget de 2026 :

Tableau 1 – Dépenses annuelles relatives aux services de collecte des déchets

Catégories de coûts	2023 Résultats réels	2024 Résultats réels	2025 Résultats réels	2026 Budget
	En millions de dollars			
Salaires, avantages sociaux et heures supplémentaires	11,2	12,2	12,8	11,5
Coûts du parc de véhicules	11,6	9,6	9,7	12,6
Matériaux et services	42,2	45,6	53,2	57,6
Divers (récupération des coûts et affectations)	(2,2)	(2,4)	(2,8)	(1,6)
Total des dépenses	**62,8**	**65,0**	**72,9**	**80,1**

Plan directeur de la gestion des déchets solides et Plan financier à long terme des Services des déchets solides

En 2024, le Conseil municipal a approuvé le Plan directeur de la gestion des déchets solides (PDGDS), qui constitue une structure-cadre à long terme destinée à réduire la dépendance vis-à-vis des sites d'enfouissement, à accroître le réacheminement des déchets et à appuyer la gestion environnementalement durable des déchets. Dans le cadre du PDGDS, une initiative clé consistait à réduire la limite fixée pour les déchets déposés en bordure de rue en la portant de six à trois articles en 2024 (comme l'indique la **figure 1**). Ce changement avait pour objectif de réduire la production des déchets tout en faisant la promotion de l'utilisation des programmes de recyclage et des autres programmes de réacheminement des déchets (par exemple le bac vert).

Figure 1 : Illustration représentant la limite de trois articles à jeter



Afin d'appuyer la durabilité à long terme du PDGDS et les opérations continues, la Ville a mis au point le Plan financier à long terme (PFLT) des Services des déchets solides : il s'agit d'une stratégie financière qui s'étend sur un horizon de 28 ans et qui répond aux besoins actuels et éventuels en immobilisations. Le PFLT prévoyait le remplacement de la redevance du réacheminement des déchets dans les factures de taxes foncières par des frais de service de collecte des déchets déposés en bordure de rue entièrement calculés d'après les taux d'imposition, ce qui change le modèle de financement des services de collecte des déchets déposés en bordure de rue.

Autres changements récents apportés au programme

Dans les dernières années, plusieurs autres changements importants se sont aussi répercutés sur la collecte des déchets déposés en bordure de rue, à savoir :

- en octobre 2024, le Conseil municipal a approuvé le Règlement, qui prévoit d'autres limites, restrictions, exigences de tri et responsabilités pour les résidents lorsqu'ils déposent leurs déchets pour les faire ramasser en bordure de rue;
- la Ville d'Ottawa a transféré au gouvernement de l'Ontario, avec effet le 1er janvier 2026, la responsabilité de la collecte des matières recyclables déposées en bordure de rue;
- les zones de collecte des déchets déposés en bordure de rue ont été reconfigurées et un nouveau contrat de collecte de ces déchets a été attribué, avec effet le 30 mars 2026. La Ville a consolidé sa structure de collecte de cinq zones, dans laquelle trois zones sont servies par le fournisseur de services sous-traitant (entrepreneur) et deux sont servies par l'équipe interne de collecte de la Ville, pour adopter une structure de trois zones constituées de deux zones servies par l'entrepreneur et d'une zone affectée à l'équipe interne permanente de collecte de la Ville;
- de nouveaux contrats de traitement ont été établis avec deux exploitants de sites d'enfouissement du secteur privé pour réacheminer chaque année à hauteur de 60 000 tonnes de déchets au lieu de les enfouir dans la décharge contrôlée du chemin Trail, qui appartient à la Ville.

Collectivement, ces changements sont venus modifier l'empreinte au sol opérationnelle, le modèle de prestation des services, les responsabilités et les exigences de la surveillance du rendement se rapportant à la collecte des déchets déposés en bordure de rue.

Objectif et portée de cet audit

L'objectif de cet audit consistait à donner l'assurance raisonnable que la Ville a conçu et mis en œuvre des processus permettant de gérer la collecte des déchets déposés en bordure de rue pour respecter les règlements d'application en vigueur et pour optimiser les ressources .

L'audit a porté sur les activités de collecte des déchets déposés en bordure de rue pour la période comprise entre le 1er janvier 2025 et le 31 mai 2026. Il a consisté à évaluer :

- les activités de collecte exercées par l'entrepreneur et par l'équipe interne de la collecte;
- les processus de surveillance, d'inspection et d'application du Règlement dans l'ensemble des opérations de l'entrepreneur et de l'équipe interne afin d'encourager les résidents de respecter les exigences de la collecte et du réacheminement, notamment en respectant la limite de trois articles à jeter;
- les processus de budgétisation, de contrôle des coûts et de gestion des ressources qui permettent d'assurer la collecte des déchets déposés en bordure de rue, dont les opérations de l'équipe interne de la collecte et la surveillance des services confiés en sous-traitance.

L'audit n'a pas porté, sauf indication contraire, sur l'évaluation :

- des opérations de la Ville dans la gestion des sites d'enfouissement et dans le traitement des déchets;
- des courants de collecte des déchets de la Ville à part la collecte des ordures et des articles encombrants (soit les matières organiques, les feuilles et résidus de jardinage, ainsi que les déchets dangereux et spéciaux);
- des points de collecte de déchets autre que ceux en bordure de rue des adresses résidentielles (soit les immeubles à logements multiples, les parcs et installations de la Ville, ainsi que les petites entreprises et les écoles).

Bien que notre analyse financière s'étendait effectivement à la budgétisation des coûts du parc de véhicules, la gestion de l'ensemble de ce parc relativement au parc de camions à ordures qui appartient à la Ville ne faisait pas partie de la portée de cet audit.

Veuillez consulter l'appendice 1 pour de plus amples renseignements sur l'objectif, les critères et l'approche de l'audit. L'audit a été mené conformément aux *Normes internationales d'audit interne (2024)* de l'Institut des auditeurs internes.

Conclusion

L'audit a permis de constater que la Ville a mis sur pied une structure-cadre réglementaire exhaustive pour la collecte des déchets déposés en bordure de rue en vertu du Règlement sur les services de gestion des déchets solides et qu'elle a apporté des changements opérationnels considérables pour permettre d'atteindre les objectifs fixés dans la réduction et le réacheminement des déchets. Ces derniers comprennent la limite de trois articles à jeter, le nouveau modèle de prestation de services, ainsi que la planification financière à long terme des services de gestion des déchets solides.

Bien que ces efforts démontrent la volonté de la Ville d'améliorer la gestion des déchets, l'audit a permis de relever des occasions de renforcer la gouvernance, l'administration, la surveillance et la gestion du rendement des services de collecte des déchets déposés en bordure de rue. En particulier, les consignes opérationnelles et la formation données aux éboueurs ne correspondent pas parfaitement aux exigences du Règlement, ce qui explique l'application irrégulière des normes de collecte.

L'audit a aussi permis de constater que certains aspects des activités de surveillance et de mise en conformité, y compris les responsabilités des inspecteurs, sont essentiellement réactifs et portés par les plaintes, ce qui limite la capacité de la direction à évaluer la situation pour savoir si les exigences de la collecte sont appliquées uniformément dans l'ensemble des zones de collecte. Bien que nous appréciions les efforts que la Ville visaient à communiquer aux résidents les nombreux changements qui sont intervenus dans les dernières années, nous avons constaté que les outils existants de mise en conformité et d'application, dont les mécanismes contractuels et ceux du Règlement, sont rarement utilisés pour corriger les problèmes de non-conformité récurrents des entrepreneurs ou des résidents. Par conséquent, la Ville n'optimise pas pleinement les mesures à sa disposition pour promouvoir la conformité, permettre d'atteindre les objectifs du réacheminement et renforcer la redevabilité.

Du point de vue de la gestion financière, l'audit a noté des améliorations dans l'élaboration du budget de 2026 consacré à la collecte des déchets déposés en bordure de rue et dans les efforts déployés par la Ville pour mieux faire concorder les ressources avec les besoins opérationnels. Cependant, la Ville a encore des occasions d'améliorer les pratiques de budgétisation en établissant des liens plus étroits entre les dépenses et les facteurs des coûts des services, dont les coûts de la dotation et du parc de véhicules, ce qui rehausserait la capacité de la Ville à évaluer l'efficience des services et l'optimisation des ressources financières.

Au fur et à mesure que la Ville continue de perfectionner son programme actuel de collecte des déchets déposés en bordure de rue, elle a d'autres occasions de résoudre les difficultés opérationnelles, dont les points de collecte communs, afin d'améliorer la collecte et l'utilisation de l'information sur le rendement et d'établir des pratiques d'analyse comparative pour pouvoir prendre des décisions éclairées et continuer d'évaluer le programme.

Nous avons décrit dans leurs grandes lignes, dans une lettre de recommandations qui a été adressée directement à la direction, d'autres possibilités de renforcer la gestion, par la Ville, de la collecte des déchets déposés en bordure de rue.

Nous avons attribué, à chacune des constatations de ce rapport, une cote qui priorise les mesures correctives correspondantes. Les cotes sont définies dans l'appendice 2.

Valeur de l'audit : Cet audit permet de déposer des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité, l'uniformité et la redevabilité des services de collecte des déchets déposés en bordure de rue. En mettant en œuvre ces recommandations, la Ville sera mieux en mesure d'atteindre ses objectifs de réacheminement des déchets, de prendre des décisions éclairées et de veiller à ce que les services de collecte des déchets déposés en bordure de rue soient assurés avec efficience et de façon économique.

Observations et recommandations de l'audit

1. Concordance avec les exigences de la collecte et du réacheminement

L'efficacité du programme de gestion des déchets déposés en bordure de rue dépend :

- de l'uniformité dans l'application, par le personnel chargé de la collecte, des limites fixées pour la collecte;
- du respect, par les résidents, des exigences établies pour déposer les déchets en bordure de rue.

L'efficacité de la surveillance, de la formation et de l'application du Règlement est donc essentielle pour assurer la conformité, pour veiller à ce que le programme soit efficace et pour produire les résultats voulus dans les services de collecte des déchets.

1.1 Il faut apporter des améliorations aux consignes opérationnelles détaillées pour les éboueurs et les inspecteurs.

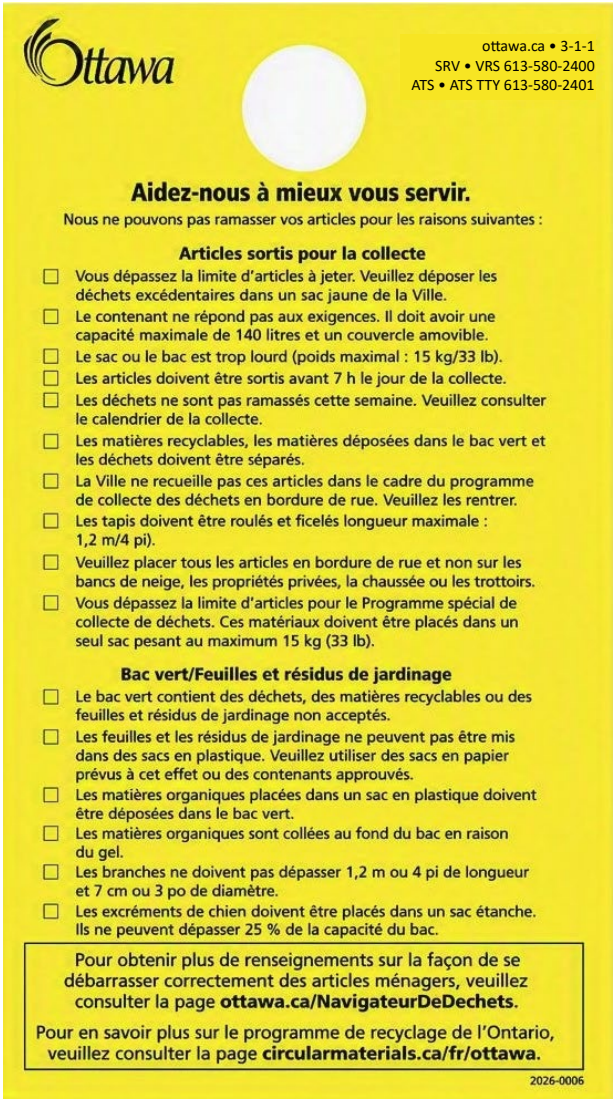
Cote de priorité : modérée

La Ville a établi une base réglementaire claire pour la collecte des déchets déposés en bordure de rue grâce au Règlement, qui définit les déchets propres et impropres à la collecte, les articles encombrants acceptables et les responsabilités des résidents dans la mise des déchets en bordure de rue.

Les employés chargés de la collecte (les « éboueurs ») de l'équipe interne de la collecte et de l'entrepreneur aident la Ville à appliquer les exigences du Règlement. Les éboueurs jouent ce rôle dans la collecte des déchets déposés en bordure de rue en :

- déterminant si les déchets répondent aux exigences de la collecte des déchets déposés en bordure de rue et s'il faut accepter et ramasser les articles à jeter ou laisser en bordure de rue les matières impropres à la collecte;
- délivrant des billets de courtoisie (cf. la **figure 2**) dans les cas où les éboueurs déterminent que les déchets déposés en bordure de rue ne répondent pas aux exigences de la collecte de ces déchets.

Figure 2 : Billet de courtoisie délivré par les éboueurs



Ottawa

ottawa.ca • 3-1-1
SRV • VRS 613-580-2400
ATS • ATS TTY 613-580-2401

Aidez-nous à mieux vous servir.

Nous ne pouvons pas ramasser vos articles pour les raisons suivantes :

Articles sortis pour la collecte

- ☐ Vous dépassez la limite d'articles à jeter. Veuillez déposer les déchets excédentaires dans un sac jaune de la Ville.
- ☐ Le contenant ne répond pas aux exigences. Il doit avoir une capacité maximale de 140 litres et un couvercle amovible.
- ☐ Le sac ou le bac est trop lourd (poids maximal : 15 kg/33 lb).
- ☐ Les articles doivent être sortis avant 7 h le jour de la collecte.
- ☐ Les déchets ne sont pas ramassés cette semaine. Veuillez consulter le calendrier de la collecte.
- ☐ Les matières recyclables, les matières déposées dans le bac vert et les déchets doivent être séparés.
- ☐ La Ville ne recueille pas ces articles dans le cadre du programme de collecte des déchets en bordure de rue. Veuillez les rentrer.
- ☐ Les tapis doivent être roulés et ficelés longueur maximale : 1,2 m/4 pi).
- ☐ Veuillez placer tous les articles en bordure de rue et non sur les bancs de neige, les propriétés privées, la chaussée ou les trottoirs.
- ☐ Vous dépassez la limite d'articles pour le Programme spécial de collecte de déchets. Ces matériaux doivent être placés dans un seul sac pesant au maximum 15 kg (33 lb).

Bac vert/Feuilles et résidus de jardinage

- ☐ Le bac vert contient des déchets, des matières recyclables ou des feuilles et résidus de jardinage non acceptés.
- ☐ Les feuilles et les résidus de jardinage ne peuvent pas être mis dans des sacs en plastique. Veuillez utiliser des sacs en papier prévus à cet effet ou des contenants approuvés.
- ☐ Les matières organiques placées dans un sac en plastique doivent être déposées dans le bac vert.
- ☐ Les matières organiques sont collées au fond du bac en raison du gel.
- ☐ Les branches ne doivent pas dépasser 1,2 m ou 4 pi de longueur et 7 cm ou 3 po de diamètre.
- ☐ Les excréments de chien doivent être placés dans un sac étanche. Ils ne peuvent dépasser 25 % de la capacité du bac.

Pour obtenir plus de renseignements sur la façon de se débarrasser correctement des articles ménagers, veuillez consulter la page **ottawa.ca/NavigateurDeDechets**.

Pour en savoir plus sur le programme de recyclage de l'Ontario, veuillez consulter la page **circularmaterials.ca/fr/ottawa**.

2026-0006

En plus du Règlement, les SDS ont mis au point des consignes opérationnelles pour les éboueurs, les superviseurs et les inspecteurs. Il s'agit entre autres du Manuel des procédures pour les opérations de collecte (le « Manuel de l'éboueur »), soit le manuel opérationnel qui est fourni aux éboueurs et qui décrit leurs fonctions et leurs attributions. Si ce manuel est essentiellement conforme au Règlement, l'audit a permis de constater que les consignes ne concordent pas toutes dans la définition des exigences de la collecte au niveau des articles à ramasser. Dans plusieurs cas, les consignes opérationnelles font

appel à des termes différents, ou décrivent des attentes différentes, de celles énoncées dans le Règlement. En voici des exemples :

- **Électroménagers** – Le Règlement indique que les électroménagers sont impropres à la collecte, alors que le Manuel de l'éboueur indique que les électroménagers doivent être considérés comme des « déchets particuliers », ce qui oblige l'éboueur à contacter son superviseur désigné pour confirmer ce qu'il doit faire;
- **Déchets de construction et de rénovation** – Le Règlement indique que les déchets de construction et de démolition sont impropres à la collecte, alors que le Manuel de l'éboueur ne donne pas de consignes précises;
- **Toilettes** – Le Règlement indique que les toilettes doivent être démontées, alors que le Manuel de l'éboueur indique que les toilettes sont des déchets acceptés, sans préciser qu'il est obligatoire de les démonter;
- **Articles encombrants** – Le Règlement comporte une annexe détaillée sur les articles encombrants acceptables, alors que le Manuel de l'éboueur définit essentiellement les articles encombrants comme des déchets acceptables qui n'entrent pas dans un contenant et donne des exemples, dont les portes, les fenêtres, les pièces de lit et les balançoires.

Ces différences augmentent le risque que les éboueurs interprètent et appliquent sans uniformité les exigences de la collecte, ce qui donne lieu à des variations dans les pratiques de collecte.

Formation des éboueurs

Si les nouveaux éboueurs doivent suivre une formation formelle, le programme de formation prévoit des cours limités sur l'application des exigences du Règlement pour les cas dans lesquels ils peuvent ramasser les déchets déposés en bordure de rue. La Ville fournit aux éboueurs une copie du Manuel de l'éboueur; toutefois, comme nous l'avons mentionné, ce document ne dresse pas une liste exhaustive des matières propres et impropres à la collecte. Les éboueurs n'ont donc pas accès à une même source consolidée d'informations qui donnent la correspondance complète entre les exigences relatives aux matières propres à la collecte et les dispositions du Règlement. Les éboueurs doivent donc faire appel à leur jugement dans l'évaluation des matières dont il n'est pas expressément question dans le Manuel de l'éboueur.

Nous avons noté que des consignes opérationnelles ont été mises au point pour les éboueurs afin de leur permettre de mettre en œuvre la limite de trois articles à jeter adoptée en 2024. Toutefois, les consignes portent toujours précisément sur la nouvelle

politique et ne donnent pas d'instructions complètes sur l'application des billets de courtoisie, ni sur le traitement des autres matières impropres à la collecte. L'audit n'a pas permis de trouver d'autres documents de formation, ni d'autres lignes de conduite pour prendre les décisions afin d'assurer l'uniformité dans l'application de ces exigences.

La Ville fait appel à intervalles réguliers à des travailleurs recrutés par des agences de personnel temporaire pour corriger les manques de personnel, principalement en raison de l'absence d'employés. L'audit a permis de constater que bien que ces travailleurs soient généralement jumelés à des éboueurs d'expérience, ils reçoivent des instructions encore moins détaillées que celles qui sont données aux éboueurs permanents sur les exigences de la collecte. (c.-à.-d. sans de formation formelle en classe). Les travailleurs des agences de personnel temporaire doivent certifier qu'ils ont pris connaissance du Manuel de l'éboueur avant d'être déployés sur un circuit de collecte. Cependant, l'audit a permis de constater que cette exigence de la formation porte essentiellement sur le fonctionnement des véhicules de collecte des déchets et sur la manipulation physique des déchets et qu'elle ne prévoit pas d'instructions complètes sur les exigences de la collecte et sur l'application des dispositions du Règlement.

Pour appliquer efficacement les exigences de la collecte, les éboueurs doivent rester au courant des changements apportés aux procédures opérationnelles, aux exigences de la collecte et aux dispositions du Règlement. L'audit a permis de constater que la consigne relative à la mise en œuvre par phases de la limite de trois articles à jeter a été communiquée aux éboueurs internes. Toutefois, hormis cet important changement opérationnel, les consignes et les instructions disponibles sur les autres activités et exigences de la collecte étaient limitées. Nos entrevues et nos examens de la documentation ont permis de constater que les comptes rendus sur les questions opérationnelles sont souvent communiqués dans des réunions informelles et dans les discussions de supervision quotidienne pour les éboueurs de la Ville comme pour les éboueurs du sous-traitant et que le processus structuré pour la documentation, la communication et le renforcement périodique de l'ensemble des exigences opérationnelles, par exemple dans la délivrance des billets de courtoisie et dans la gestion des déchets impropres à la collecte, est limité. Il y a donc un risque, puisqu'il se peut que les changements ne soient pas compris ni appliqués uniformément par tous les éboueurs.

Le manque de consignes claires et uniformes est évident d'après les tests de l'audit qui ont été effectués. Dans le cadre de nos procédures d'audit, nous avons surveillé discrètement des éboueurs dans les trois (3) zones de collecte pendant différentes

journées de mai 2026 et de juin 2026 pour savoir s'ils prenaient les mesures voulues conformément au Règlement et aux consignes opérationnelles correspondantes. Parmi les 21 cas témoins observés, nous avons déterminé que les éboueurs avaient pris les mesures indiquées dans seulement deux (2) cas. Dans les dix-neuf (19) autres cas, les éboueurs avaient ramassé des déchets impropres à la collecte déposés en bordure de rue par les résidents ou n'avaient pas délivré de billets de courtoisie aux résidents comme l'exigent les consignes opérationnelles et le contrat de collecte des déchets déposés en bordure de rue. Les exemples observés comprenaient plusieurs cas dans lesquels la limite de trois articles à jeter a été dépassée et tous les déchets ont été ramassés, ainsi que les pots de peinture qui ont été ramassés même s'ils étaient impropres à la collecte en vertu du Règlement.

Lorsque les consignes opérationnelles sont désuètes, incohérentes ou qu'elles ne sont pas clairement comprises par les éboueurs, il y a un risque que les décisions prises en ramassant des déchets déposés en bordure de rue soient incohérentes ou incorrectes, ce qui a une incidence directe sur l'efficacité des initiatives de la Ville dans la réduction et le réacheminement des déchets et ce qui l'empêche d'assurer les services dans un souci d'uniformité.

RECOMMANDATION 1 – METTRE À JOUR ET FAIRE CONCORDER LES CONSIGNES OPÉRATIONNELLES POUR LES ÉBOUEURS

La directrice des Services des déchets solides devrait s'assurer que les consignes opérationnelles destinées aux éboueurs et aux superviseurs de la Ville et du sous-traitant correspondent au *Règlement sur les services de gestion des déchets solides* et devrait veiller à ce qu'elles soient appliquées uniformément.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec cette recommandation. La directrice des Services des déchets solides veillera à ce que les documents sur les consignes opérationnelles soient préparés et distribués au personnel chargé de la collecte lorsque des mises à jour sont apportées au *Règlement sur les services de gestion des déchets solides* relativement à la collecte des déchets déposés en bordure de rue. La direction fera mettre à jour, d'ici au deuxième trimestre de 2027, les documents préparés pour le personnel chargé de la collecte.

RECOMMANDATION 2 – METTRE À JOUR LA FORMATION DES ÉBOUEURS

La directrice des Services des déchets solides doit mettre en œuvre, pour tous les éboueurs, y compris le personnel temporaire, un programme de formation formelle qui comprend le perfectionnement des compétences des éboueurs dans l'application des exigences du *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

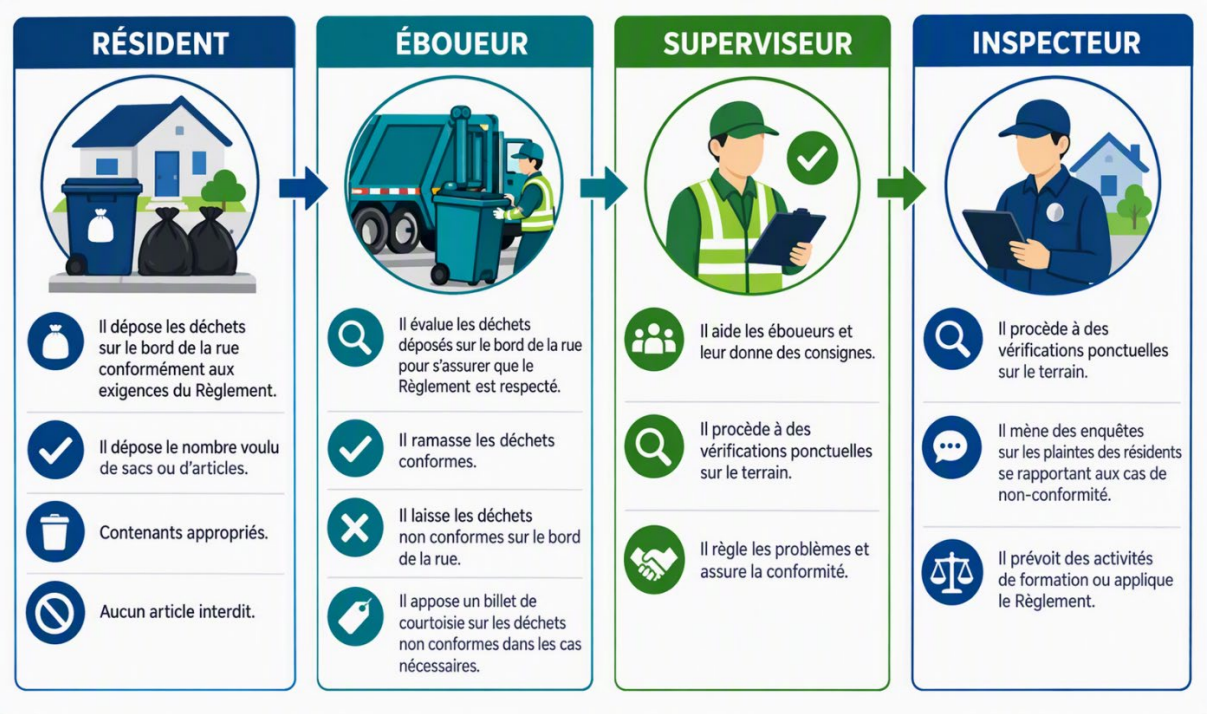
La direction est d'accord avec cette recommandation. La directrice des Services des déchets solides mettra au point et offrira un programme de formation formelle pour tous les éboueurs, y compris des documents pour les travailleurs temporaires, d'ici au troisième trimestre de 2027.

1.2 La Ville n'a pas d'approche structurée dans la surveillance de la conformité des éboueurs aux exigences de la collecte et du réacheminement des déchets.

Cote de priorité : modérée

La Ville a établi les fonctions et les responsabilités dans la surveillance de la conformité des éboueurs, ainsi que des superviseurs et des inspecteurs désignés, pour ce qui est de la conformité aux exigences de la collecte et du réacheminement des déchets (comme l'indique la **figure 3** ci-dessous). Les superviseurs des circuits de collecte (de la Ville comme dans l'entrepreneur) sont responsables de de la surveillance des éboueurs et leur rendement pour assurer la conformité avec les exigences opérationnelles et le Règlement. Les inspecteurs de la Ville sont responsables de la surveillance des activités de collecte dans l'ensemble (tant sur les activités internes que sur les activités de l'entrepreneur) : ils doivent relever les cas de non-conformité au Règlement et exercer des pouvoirs d'application pour corriger les infractions aux contrats ou au Règlement dans les cas nécessaires.

Figure 3 : Illustration représentant les principales fonctions exercées dans la collecte des déchets déposés en bordure de rue



Toutefois, malgré ces responsabilités de surveillance, l'audit a permis de constater que dans la pratique, certains aspects des activités de surveillance, dont les responsabilités des inspecteurs, restent essentiellement réactifs et portés par les plaintes, et que les éléments qui attestent d'une approche structurée et proactive dans la surveillance de la conformité sont limités. L'audit n'a pas permis de relever d'éléments de preuve d'une approche structurée dans la surveillance de la conformité, par exemple les inspections menées sur les circuits conformément aux fréquences définies, aux critères d'examen normalisés, aux exigences de la documentation et aux procédures de suivi établies. Les superviseurs et les inspecteurs s'en remettent plutôt essentiellement aux inspections ponctuelles des circuits de collecte et aux plaintes pour cerner les problèmes potentiels de conformité. Cette approche ne cadre pas avec les pratiques d'autres municipalités (par exemple Calgary), qui font appel, nous croyons comprendre, à des inspections structurées des circuits de collecte pour surveiller les éboueurs et s'assurer qu'ils respectent les exigences du Règlement et les obligations contractuelles avec l'entrepreneur. Par conséquent, il se pourrait que la Ville ne relève pas constamment les cas de non-conformité ou les occasions de prendre des mesures correctives avant qu'ils donnent lieu à des plaintes ou à des décisions incohérentes dans la collecte des déchets déposés en bordure de rue.

Étiquetage des articles à jeter non conformes

Dans les cas où les éboueurs délivrent un billet de courtoisie remplis à la main pour des déchets non conformes déposés en bordure de rue par un résident, ils le notent manuellement dans un registre quotidien. À la fin de leurs quarts de travail, ils enregistrent l'information dans ce registre quotidien dans la base de données des demandes de service de la Ville. Cependant, il n'y a pas de processus permettant de s'assurer que tous les billets de courtoisie délivrés par les éboueurs sont enregistrés dans la base de données des demandes de service, ce qui crée un risque de variabilité dans l'exhaustivité et la fiabilité des données liées à l'étiquetage et à la conformité. Dans le cadre de nos procédures d'observation appliquées pour les éboueurs exerçant leurs fonctions, les auditeurs ont observé les activités de délivrance de trois (3) billets de courtoisie pour des articles à jeter non conformes. Toutefois, d'après notre examen de la base de données des demandes de service, nous avons constaté qu'un (1) seul de ces billets de courtoisie observés avait en fait été enregistré dans la base de données. Il se pourrait donc que la Ville n'ait pas d'information complète et fiable sur les problèmes de collecte, ce qui limite sa capacité de surveiller le rendement de la collecte des déchets (c.-à.-d. pour savoir si l'entrepreneur et le personnel de la Ville s'acquittent bien de leurs responsabilités), de cerner les problèmes de service récurrents et d'assurer l'efficacité de l'encadrement opérationnel et des décisions adoptées.

Recours à la technologie



L'audit a aussi permis de constater que la technologie disponible pour assurer la surveillance n'est pas appliquée uniformément dans l'ensemble des secteurs d'activité. À l'heure actuelle, l'entrepreneur utilise des caméras montées sur les camions, alors que les véhicules de collecte des déchets exploités par la Ville n'ont pas cette technologie, même si la Ville se penche actuellement sur l'utilisation d'une technologie comparable dans son propre parc de véhicules. Bien qu'ils ne soient pas utilisés fréquemment, les enregistrements captés par les caméras sont périodiquement utilisés par l'entrepreneur et la Ville pour mener des enquêtes et apporter des solutions aux plaintes des résidents, plutôt que pour exercer la surveillance proactive de la conformité des éboueurs aux exigences de la collecte et du réacheminement.

Sans approche de surveillance structurée et proactive, la direction a une assurance limitée que les exigences de la collecte et du réacheminement sont appliquées uniformément par les éboueurs, ce qui réduit la capacité de la Ville à cerner et corriger

les cas de non-conformité, à évaluer l'efficacité des pratiques de collecte et à savoir si les pratiques de collecte des déchets déposés en bordure de rue lui permettent d'atteindre ses objectifs dans la réduction et le réacheminement des déchets.

RECOMMANDATION 3 – FORMALISER UNE APPROCHE DE SURVEILLANCE PROACTIVE

La directrice des Services des déchets solides devrait formaliser, pour les superviseurs et les inspecteurs, une approche de surveillance proactive, notamment des inspections structurées des circuits de collecte, menées en faisant appel à des procédures normalisées et à des critères d'examen documentés, ainsi que des examens périodiques de la conformité, pour permettre d'appliquer uniformément le *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction est d'accord avec cette recommandation. La directrice des Services des déchets solides mettra au point une approche de surveillance proactive pour permettre d'appliquer uniformément le *Règlement sur les services des déchets solides*. La direction a l'intention d'opérationnaliser cette approche d'ici au quatrième trimestre de 2027.

RECOMMANDATION 4 – ÉVALUER L'UTILISATION DES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Afin d'améliorer l'uniformité de l'information sur la surveillance de la conformité que la Ville a à sa disposition pour surveiller les opérations internes et externes de collecte, la directrice des Services des déchets solides devrait évaluer la possibilité de mettre en œuvre de nouvelles solutions technologiques, par exemple les caméras montées sur les camions, dans toutes les zones de collecte.

Si ces solutions sont jugées viables, la directrice des Services des déchets solides devrait les intégrer dans l'approche de surveillance formelle, comme nous le mentionnons dans la recommandation 3.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre de notre engagement envers l'amélioration continue, la directrice des Services des déchets solides poursuivra l'exploration des nouvelles solutions technologiques, dont les occasions d'optimiser la technologie actuellement utilisée par l'entrepreneur. En attendant cet examen et cette évaluation, la directrice des Services des déchets

solides travaillera en collaboration avec la directrice des Services du parc automobile pour intégrer la nouvelle technologie dans les prochains appels d'offres d'acquisition de véhicules destinés à l'équipe interne de collecte. La direction veillera à ce que cet examen soit achevé d'ici au premier trimestre de 2027.

1.3 Les options d'alerte hiérarchique dont dispose la Ville en ce qui concerne la conformité de l'entrepreneur et la concordance des résidents avec le Règlement sont sous-utilisées.

Cote de priorité : modérée

En plus de définir les déchets propres et impropres à la collecte, le Règlement établit une structure-cadre pour l'inspection et l'escalade, en donnant aux inspecteurs le pouvoir d'inspecter les déchets sur les propriétés résidentielles, de délivrer des ordonnances de conformité et d'adopter des mesures d'application en remettant des avis de délits.

Conformité de l'entrepreneur

Même si la Ville a externalisé les services de collecte des déchets déposés en bordure de rue dans deux de ses trois zones de collecte, les SDS sont toujours responsables de la conformité au Règlement dans toutes ces zones. Le contrat de collecte actuel et celui qui avait été attribué avant la reconfiguration des zones de collecte ont donné aux SDS le pouvoir d'imposer des dommages-intérêts conventionnels dans les cas où l'entrepreneur ne respectait pas le contrat. La Ville peut compter des dommages-intérêts conventionnels pour certains cas dans lesquels l'entrepreneur ne s'acquitte pas de ses responsabilités dans la collecte, à savoir :

- la collecte des déchets en sac ou des contenants de déchets ou d'articles encombrants au-delà de la limite de trois articles à jeter (sans d'abord obtenir l'autorisation de la Ville) : 282 $ de dommages-intérêts par incident;
- les cas dans lesquels le nombre de billets de courtoisie délivrés est insuffisant : 282 $ de dommages-intérêts par incident.

Toutefois, les auditeurs ont noté que depuis le 1er janvier 2025, la Ville a compté seulement une fois à l'entrepreneur des dommages-intérêts conventionnels pour la somme de 282 $ parce qu'il n'avait pas délivré de billets de courtoisie. Comme l'indique la section 1.1 ci-dessus, nos tests ont permis de relever de nombreux cas de non-conformité de l'entrepreneur qui auraient pu faire l'objet de pénalités. Si la Ville n'applique pas systématiquement les pénalités progressives auxquelles elle a droit en vertu du contrat pour les cas de non-conformité constatés chez l'entrepreneur, il y a un

risque que les pratiques non conformes perdurent et que l'entrepreneur ne soit pas suffisamment incité à se conformer aux exigences du Règlement.

Mesures de sensibilisation progressives

L'approche adoptée par la Ville pour encourager les résidents à se conformer aux exigences du Règlement relatives à la collecte des déchets déposés en bordure de rue est décrite dans le Manuel de l'inspecteur, qui précise que : « [l']approche privilégiée consiste à faire appel à une approche éducative dans la conformité. Si cette approche ne permet pas de résoudre le problème, l'application progressive du Règlement constitue le recours suivant suggéré. » Pour appuyer ce principe d'application progressive, la ligne directrice de l'inspecteur décrit les outils d'application du Règlement à la disposition des inspecteurs lorsqu'ils constatent des cas de non-conformité des résidents. Voici en quoi consistent ces outils :

- **Avis de visite personnelle** – Il faut donner cet avis pour donner suite aux inquiétudes ou aux points qui ne sont pas liés directement au *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*;
- **Avis de violation** – Il faut délivrer cet avis dans tous les cas de violation du *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*;
- **Avis d'infraction provinciale (AIP)** – Il faut donner cet avis lorsque des résidents contreviennent maintes fois au *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*, sans avertissement pour les violations plus graves.

La ligne directrice de l'inspecteur indique qu'il faut adresser des avis aux résidents lorsqu'ils « contreviennent à **répétition** au *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*, sans avertissement pour les **violations plus graves** ». Toutefois, les critères et les seuils liés à ces mesures d'application ne sont ni normalisés ni documentés (c.-à.-d., il faut se demander quel est le seuil chiffré qui respecte l'exigence relative aux contraventions répétées et ce qui constitue une violation plus grave)

L'audit a permis de constater que ces outils sont rarement utilisés. D'après les discussions avec la direction, compte tenu des changements importants intervenus dans les opérations de collecte des déchets déposés en bordure de rue pour les résidents au cours des dernières années, le personnel a eu pour consigne de consacrer ses efforts à l'information et à la sensibilisation des résidents en faisant appel aux billets de courtoisie.

Bien qu'à l'heure actuelle il soit raisonnable de prioriser l'information, les auditeurs ont constaté que les données sur les cas de non-conformité répétés par les différents ménages ne sont généralement pas surveillées ni analysées pour recenser les grandes tendances, ni pour permettre d'améliorer le programme et de modifier la politique. Cela représente une occasion ratée de revoir les outils d'application du Règlement et les approches dont dispose la Ville ou de consacrer les ressources du programme aux cas de non-conformité qui perdurent et à l'amélioration de l'efficacité de ce programme. Par exemple, les auditeurs ont constaté que les ménages auxquels plusieurs billets de courtoisie sont délivrés, ce qui révèle des cas répétés de non-conformité au Règlement, ne sont pas toujours identifiés pour les activités d'information ou pour les mesures progressives de suivi des inspecteurs.

Figure 4 – Activité de délivrance répétée des billets de courtoisie



Pour la période allant du 1er janvier 2025 au 27 mai 2026 (17 mois), des billets de courtoisie ont été délivrés à plus de cinq reprises à 9 483 adresses, dont 1 962 adresses qui avaient dépassé la limite de trois articles à jeter (**figure 4**). Toutefois, cette information sur les billets de courtoisie délivrés à répétition n'a pas été utilisée pour déclencher les interventions ciblées des inspecteurs, par exemple les autres mesures d'information ou d'escalade. Bien qu'il s'agisse d'une proportion relativement faible des quelque 315 000 adresses qui font l'objet des services de collecte bimensuelle des déchets déposés en bordure de rue, la délivrance des billets de courtoisie à répétition laisse entendre qu'à lui seul, le billet de courtoisie n'est peut-être pas efficace pour influencer le comportement de certains résidents.

Sans mesures de suivi focalisées comme les avis pour accroître les activités d'information ciblées, les problèmes récurrents de non-conformité peuvent se poursuivre et la Ville peut se priver des occasions de renforcer les exigences de la collecte et d'améliorer la sensibilisation des résidents.

RECOMMANDATION 5 : ÉTABLIR UNE STRUCTURE-CADRE DOCUMENTÉE POUR LA MISE EN CONFORMITÉ ET L'APPLICATION

La directrice des Services des déchets solides devrait établir et mettre en œuvre une structure-cadre documenté pour la conformité, la sensibilisation et l'application du Règlement qui :

- définit clairement les conditions d'alerte hiérarchique et les seuils pour les violations récurrentes et graves au Règlement par les résidents, de même que pour la conformité de l'entrepreneur au contrat en vigueur pour la collecte des déchets déposés en bordure de rue;
- utilise l'information disponible sur la conformité pour repérer et corriger les cas de non-conformité répétés;
- s'assure que les activités d'information, d'inspection et d'application sont constamment documentées et suivies;
- surveille l'utilisation et l'efficacité des outils disponibles pour l'information et l'application du Règlement et en rende compte.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction est d'accord pour revoir, d'ici au quatrième trimestre de 2027, les questions de la conformité, la sensibilisation et l'application du Règlement en ce qui a trait à la collecte des déchets déposés en bordure de rue. La directrice des Services des déchets solides soumettra au Comité et au Conseil municipal les considérations relatives à la structure-cadre dans le compte rendu planifié à déposer au quatrième trimestre de 2027 sur la limite de trois articles à jeter.

2. Gestion financière

L'efficacité de la gestion financière est essentielle pour veiller à ce que les services de collecte des déchets déposés en bordure de rue soient assurés de façon efficient, durable et économique. De saines pratiques de budgétisation, de prévision et de gestion des ressources aident à faire concorder les dépenses et les niveaux d'effectifs avec les besoins opérationnels tout en permettant l'optimisation des ressources.

2.1 La Ville devrait poursuivre ses efforts afin de s'assurer que les budgets de collecte des déchets déposés en bordure de rue sont liés aux facteurs qui influent sur les coûts de la collecte.

Cote de priorité : modérée

Comme nous l'avons mentionné, les SDS ont subi, dans les dernières années, d'importants changements opérationnels. Ces changements ont consisté à adopter la limite de trois articles à jeter avec effet en septembre 2024, à éliminer la responsabilité de la collecte des matières recyclables résidentielles avec effet en janvier 2026, et enfin, à conclure un nouveau contrat de collecte et adopter un nouveau modèle de prestation de services avec effet en mars 2026. La direction des SDS prépare les budgets annuels de la Direction générale et de la Direction avec l'aide de l'Unité des services financiers pour les soumettre à l'approbation du Conseil municipal. Ces budgets comprennent des postes budgétaires détaillés pour les grandes catégories de dépenses, selon le résumé du tableau 1 ci-dessus, pour la Direction de la collecte des déchets des SDS.

Les auditeurs ont constaté que les processus de budgétisation et de prévision des SDS sont définis et documentés, y compris les fonctions et les attributions apparentées. Cependant, l'examen des détails du budget se rapportant à l'exercice financier 2025 a permis de constater que le budget 2025 n'a pas été élaboré à partir d'une analyse des facteurs sous-jacents de la collecte des déchets déposés en bordure de rue qui influent sur les coûts de collecte, dont le nombre et les salaires des effectifs. La direction a plutôt élaboré le budget en en utilisant le budget 2024 des SDS comme ligne de base. Les postes budgétaires, dont les salaires, les matériaux et les services, ont ensuite été revus et rajustés pour tenir compte des impératifs prévus, dont les indexations des salaires et des contrats d'après l'inflation. Il ne s'agit pas d'une approche à privilégier, puisque l'élaboration de budgets sans une analyse détaillée des facteurs qui influent sur les coûts de la collecte augmente le risque que les estimations budgétaires ne rendent pas fidèlement compte des impératifs opérationnels. C'est ce qui a été constaté en 2025, puisque la Direction de la collecte des déchets a clos l'exercice financier 2025 avec un excédent représentant plus de 10 % du budget 2025 initial approuvé par le Conseil municipal (cf. le tableau 2).

Tableau 2 – Analyse du budget 2025 par rapport aux résultats réels pour les Services de collecte des déchets

Catégories de coûts	2025 Budget	2025 Résultats réels	Écarts
	En millions de dollars		
Salaires et avantages sociaux	11,5	11,1	0,4
Heures supplémentaires	0,6	1,7	(1,1)
Coûts du parc de véhicules	12,6	9,7	2,9
Matériaux et services	57,6	53,2	4,4
Divers (récupération des coûts et affectations)	(1,5)	(2,8)	1,3
Total des dépenses	**80,6**	**72,9**	**7,9**

En 2026, en raison du nouveau contrat de collecte des déchets, la direction a mis au point une estimation des principales constituantes des coûts prévus attribuables aux changements dans la collecte des déchets déposés en bordure de rue. Il s'agissait d'élaborer un budget d'après les principales constituantes des coûts à consacrer à la collecte des déchets déposés en bordure de rue (soit les salaires du personnel permanent, les coûts du parc de véhicules et les frais liés au nouveau contrat de collecte), au lieu de se servir des chiffres de l'exercice financier précédent comme point de départ et de les rajuster pour tenir compte des changements prévus.

L'élaboration du PFLT visait à permettre de cerner et de prévoir les coûts éventuels des services se rapportant à la collecte des déchets déposés en bordure de rue, en tenant compte des obligations à long terme substantielles, dont celles qui se rapportent au nouveau site d'enfouissement et aux autres besoins en immobilisations. Il est important de prévoir ces coûts avec exactitude afin de veiller à ce que les frais comptés aux résidents correspondent aux coûts prévus des services, permettent d'accumuler progressivement les réserves nécessaires pour financer les besoins projetés et réduisent le risque de hausses considérables des frais lorsqu'il faut engager des dépenses majeures.

Bien que la direction ait amélioré le processus d'élaboration du budget de 2026 en tenant compte des facteurs clés des coûts de la collecte des déchets déposés en bordure de rue, la Ville a encore des occasions de renforcer le processus en continuant de revoir les principaux facteurs de coût (soit les tonnages collectés, le parc de véhicules et les sites d'enfouissement) dans ce secteur et en appliquant désormais les leçons ainsi apprises. Une budgétisation plus exacte limitera les écarts qui se creusent

entre les dépenses budgétées et les dépenses réelles. Puisque les résidents de la Ville doivent maintenant acquitter des frais annuels de collecte des déchets solides dans leur facture de taxe foncière municipale, un budget porté par les principaux facteurs de coûts opérationnels permettra de mieux rassurer le Conseil municipal et les résidents en leur confirmant que le modèle tarifaire est vraiment représentatif des coûts actuels et permanents du service. En outre, au fur et à mesure que la Ville continue à croître, cela permettra à la direction de connaître rapidement les coûts de la surcroissance et de rajuster les frais en conséquence.

RECOMMANDATION 6 – CONTINUER D'ÉLABORER LE BUDGET OPÉRATIONNEL D'APRÈS LES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LES COÛTS DE COLLECTE DES DÉCHETS DÉPOSÉS EN BORDURE DE RUE

Pour permettre de s'assurer que les budgets de collecte des déchets déposés en bordure de rue et les prévisions rendent fidèlement compte des besoins opérationnels, la directrice des Services des déchets solides devrait, en collaboration avec la cheffe des finances adjointe, continuer d'améliorer l'élaboration des budgets et des prévisions annuels en se servant des principaux facteurs opérationnels pour faire concorder le financement avec les besoins en effectif et en parc de véhicules et les exigences du contrat (c.-à.-d. la budgétisation des facteurs de coût).

RÉPONSE DE LA DIRECTION 6

La direction est d'accord avec cette recommandation. Les Services des déchets solides et la Direction des services financiers continueront d'accroitre et de rehausser les améliorations apportées pour le budget 2026 et d'y apporter des mises au point, qui seront appliquées dans l'élaboration du budget 2027 et dans le processus d'établissement des prévisions. Ces travaux permettront de renforcer encore l'élaboration des budgets et l'établissement des prévisions en intégrant, dans la planification budgétaire et la prise de décisions, les principaux facteurs des coûts opérationnels. D'ici au quatrième trimestre de 2027, le personnel documentera les modalités selon lesquelles les facteurs opérationnels servent à évaluer, à faire concorder et à rajuster les impératifs budgétaires. Cette analyse viendra éclairer l'élaboration du budget 2028 et permettra d'apporter continuellement des améliorations aux prévisions budgétaires.

3. Occasions d'apporter des améliorations continues

Puisque le processus de collecte des déchets déposés en bordure de rue a subi d'importants changements, les auditeurs ont relevé les occasions d'amélioration suivantes. Les observations notées ci-dessous permettraient d'améliorer l'efficience et les résultats du programme.

3.1 Il existe des occasions d'améliorer l'efficacité de la collecte des déchets déposés en bordure de rue.

Cote de priorité : modérée

La Ville a déclaré que les efforts mis en œuvre jusqu'à maintenant, dans le cadre du PDGDS, pour réduire et réacheminer les déchets déposés en bordure de rue (dont la limite de trois articles à jeter adoptée en 2024) ont contribué à une diminution importante du volume de déchets déposés en bordure de rue et livrés dans les sites d'enfouissement (cf. le tableau 3).

Tableau 3 – Tonnage annuel de déchets livrés dans les sites d'enfouissement

Années	Tonnage de déchets déposés en bordure de rue
2023	126 640
2024	120 779
2025	102 551

Toutefois, les éboueurs sont toujours aux prises avec d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit de savoir si les déchets déposés en bordure de rue répondent aux exigences du Règlement, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'ensemble des efforts de réacheminement des déchets de la Ville. Il s'agit entre autres :



- **Des points de collecte communs** – La Ville sert environ 700 points de collecte communs, qui constituent des zones communes de collecte des déchets qu'utilisent les résidents de différents immeubles d'habitation comme les maisons en rangée ou les immeubles à logements multiples. Au lieu de tous déposer leurs déchets en bordure de rue en face de leur habitation, les résidents les apportent dans un point de collecte central. Les points de collecte communs constituent une difficulté importante pour les

éboueurs lorsqu'il s'agit d'évaluer la conformité aux exigences de la collecte, dont la limite de trois articles à jeter, puisqu'ils ne peuvent pas savoir à quelle résidence appartiennent les déchets;

- **De la visibilité des articles impropres à la collecte** – Alors que les éboueurs peuvent repérer certains articles qui sont de toute évidence impropres à la collecte, la Ville permet aux résidents de déposer les déchets dans des contenants rigides et dans des sacs opaques (dont des sacs noirs), ce qui restreint la visibilité du contenu. Par conséquent, les éboueurs ne peuvent pas déterminer si les matières qui se trouvent à l'intérieur des contenants et des sacs répondent aux critères relatifs aux articles propres à la collecte ou si ces contenants et sacs peuvent comprendre des articles interdits.

Sur la base de la Mise à jour du Plan directeur de la gestion des déchets solides de 2026, nous croyons comprendre que les SDS ont l'intention de mener en 2027 un examen exhaustif de la limite de trois articles à jeter. Cet examen offrirait à la Ville l'occasion de se pencher sur les difficultés constatées jusqu'à maintenant, y compris les limitations se rapportant aux sacs opaques, aux contenants rigides et aux points de collecte communs, ainsi que les incidences des autres initiatives importantes du PDGDS. Ces problèmes essentiels limitent l'efficacité de la limite de trois articles à jeter et la capacité de la Ville à faire appliquer constamment les exigences de la collecte et à produire les résultats voulus dans le réacheminement des déchets.

RECOMMANDATION 7 – PROCÉDER À UN EXAMEN DES GRANDES DIFFICULTÉS DANS LA COLLECTE DES DÉCHETS

Dans le cadre de l'examen planifié en 2027 pour la limite de trois articles à jeter, la directrice des Services des déchets solides devrait mener un examen complet des grandes difficultés dans la collecte des déchets, dont les déchets déposés dans les points de collecte communs, et déterminer s'il faut apporter des modifications au *Règlement sur les services de gestion des déchets solides*.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 7

La direction est d'accord avec cette recommandation. Dans le cadre du programme, l'examen de la Politique sur le réacheminement des déchets se déroule à l'heure actuelle et vise à soumettre pour étude, au Comité et au Conseil municipal au quatrième trimestre de 2027, les modifications qui pourraient être apportées ou des recommandations complémentaires.

3.2 La Ville peut encore renforcer sa capacité à évaluer le rapport coût-efficacité de la collecte interne des déchets déposés en bordure de rue en améliorant l'analyse et la comparaison.

Cote de priorité : modérée

Conformément au modèle hybride de prestation de services, la Ville fait appel à l'équipe de collecte interne constituée de 79 employés permanents pour couvrir une zone et s's'appuie sur l'entrepreneur dans les deux autres zones. Le positionnement de l'équipe interne de la collecte, qui était implicite dans l'approbation de ce modèle par le Conseil, constitue une solution de rechange économique dans ce modèle hybride et apporte un avantage, puisque la Ville maintiendrait un environnement concurrentiel en comparant le coût de la collecte interne dans la zone qu'elle sert par rapport aux deux autres zones servies par l'entrepreneur. Le rapport 2026 des Services des déchets solides sur le Contrat de collecte des déchets résidentiels (ACS2023-PWD-SWS-0004_VERSION FINALE) précise aussi que, toutes choses étant égales par ailleurs, le coût de la prestation des services pour la zone internalisée ne serait pas supérieur et serait probablement inférieur au coût du modèle précédent.

En vertu du nouveau contrat, l'entrepreneur doit tenir d'importantes statistiques sur les services et doit conserver des dossiers détaillés et soumettre des rapports quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels. Il faudra recueillir et analyser cette information pour pouvoir faire l'analyse comparative des opérations de l'entrepreneur et des opérations internes. Il est important de noter que les SDS n'ont pas encore réuni cette information.

Bien que nous reconnaissons que le nouveau modèle et les nouveaux contrats correspondants de collecte des déchets déposés en bordure de rue n'ont été mis en œuvre que récemment, il sera important que la Ville établisse un processus pour obtenir les statistiques sur les services et mette au point une structure-cadre pour analyser constamment le rendement et les coûts internes par rapport à ceux de l'entrepreneur. Cette analyse apporterait des précisions qui permettraient de savoir si le modèle de collecte interne de la Ville respecte les résultats attendus pour ce qui est du rendement et apporte une valeur comparable.

RECOMMANDATION 8 – ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRUCTURE-CADRE D'ANALYSE COMPARATIVE POUR LA COLLECTE DES DÉCHETS DÉPOSÉS EN BORDURE DE RUE

La directrice des Services des déchets solides devrait élaborer et mettre en œuvre, pour la collecte des déchets déposés en bordure de rue, une structure-cadre

d'analyse comparative qui comprendrait des indicateurs clés du rendement et des coûts pour l'ensemble des opérations internes et sous-traitées, ce qui permettrait à la direction d'évaluer l'efficience, la productivité et l'optimisation des ressources.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 8

La direction est d'accord avec cette recommandation. La direction élaborera et mettra en œuvre, d'ici au deuxième trimestre de 2028, pour la collecte des déchets résidentiels déposés en bordure de rue, une structure-cadre d'analyse comparative qui établira des mesures cohérentes du rendement, des opérations et des coûts dans les opérations internes comme dans les opérations sous-traitées. Cette structure-cadre permettra d'évaluer continuellement l'efficience, le rendement des services et l'optimisation des ressources en faisant appel aux données recueillies dans le cadre des nouveaux contrats de collecte des déchets déposés en bordure de rue et des opérations de la Ville.

Appendice 1 – À propos de cet audit

Objectifs et critères de l'audit

L'objectif de cet audit consistait à donner l'assurance raisonnable que la Ville a conçu et mis en œuvre des processus pour gérer la collecte des déchets déposés en bordure de rue dans le cadre des règlements applicables et pour optimiser les ressources financières.

Nous avons mis au point les critères énumérés ci-après en fonction des principaux risques liés à la collecte des déchets déposés en bordure de rue et au contexte législatif et opérationnel pertinent.

1. Concordance avec les exigences de la collecte et du réacheminement	
1.1	La Ville a clairement défini et communiqué les responsabilités des éboueurs (d'après ce qu'ils peuvent déterminer à juste titre) conformément aux exigences de la collecte et du réacheminement.
1.2	La Ville surveille l'exercice, par les éboueurs, des responsabilités définies dans la collecte et le réacheminement.
1.3	Les fonctions, les attributions et les pouvoirs pour l'inspection et l'application du Règlement en cas de non-conformité des résidents et des éboueurs aux exigences de la collecte et du réacheminement sont définis, communiqués et appliqués ou exercés clairement et uniformément.
1.4	La Ville analyse systématiquement les résultats de la surveillance, de l'inspection et de l'application du Règlement afin d'améliorer les pratiques de contrôle, l'information donnée aux résidents et aux éboueurs ainsi que la réalisation, dans l'ensemble, des objectifs de la collecte et du réacheminement.
2. Gestion financière	
2.1	La Ville a conçu et mis en œuvre, pour la collecte des déchets déposés en bordure de rue, les processus efficaces de budgétisation, de prévision et de contrôle des coûts qui sont fondés sur les facteurs de coûts opérationnels sous-jacents et qui visent à s'adapter à ces coûts.

2.2	Les ressources internes affectées à la collecte des déchets déposés en bordure de rue sont raisonnables compte tenu des niveaux d'activité prévus, tout en permettant d'optimiser les ressources financières.

Approche et méthodologie de l'audit

Le personnel de l'audit a appliqué les procédures suivantes pour s'acquitter de cette mission :

- Il a examiné les documents pertinents, dont les règlements municipaux, les contrats, les consignes et les documents de formation, les rapports sur le rendement, les analyses des budgets et des coûts de même que les autres documents pertinents.
- Il a mené des entrevues et des examens pratiques des opérations avec le personnel-cadre, dont les superviseurs de la collecte du sous-traitant et des services internes, les inspecteurs, ainsi que les représentants de la Direction des services financiers et du programme.
- Analyse des données, dont les rapports sur les « billets de courtoisie » pour les cas de non-conformité, les rapports sur les activités d'inspection et d'application du Règlement, les baromètres opérationnels de la collecte des déchets et les rapports pertinents sur les facteurs de coûts.
- Analyse comparative, dont l'exploration des pratiques comparables d'autres municipalités canadiennes, dans les cas pertinents.
- Réalisation d'autres analyses et tests.

Appendice 2 – Barème de cotation des constatations des auditeurs

Nous nous sommes inspirés des définitions ci-après pour les cotes de risque afin d'attribuer des cotes de priorité aux constatations liées à cet audit.

Cotes de priorité	Description
Risque critique	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur, ou encore un risque ou un point stratégique majeur, qu'il faut corriger immédiatement. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être catastrophique pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville, pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Risque élevé	Cette constatation représente une lacune de contrôle, un cas de non-conformité ou un risque stratégique majeur ou encore une occasion importante, auxquels il faut porter rapidement attention. Si des lacunes ne sont pas corrigées, l'impact pourrait être considérable pour la réalisation des priorités stratégiques de la Ville et pour ses opérations organisationnelles continues, de même que sur les risques de perte, de détournement de biens, de compromission des données ou d'interruption, en plus des amendes et des pénalités, des examens réglementaires plus rigoureux ou du risque de ternir la réputation de la Ville.
Risque modéré	Cette constatation représente une lacune de contrôle interne, un cas de non-conformité ou un risque majeur ou encore une occasion modérée pour les opérations organisationnelles; il faut intervenir dans les plus brefs délais. Si des lacunes ne sont pas corrigées, elles pourraient avoir un impact partiel sur les opérations organisationnelles, ce qui pourrait donner lieu à la perte ou au détournement de biens organisationnels, à la compromission de données, à des amendes et à des pénalités ou à des examens réglementaires plus rigoureux. Il faut généralement résoudre

	ces problèmes après s'être penché sur toutes les constatations absolument prioritaires.
Risque faible	Il faut se pencher sur cette constatation pour atteindre les grands objectifs relatifs aux pratiques ou à l'efficience. Il faut intervenir pour maîtriser les risques lorsque le calendrier et les ressources le permettent. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque important ou immédiat, les opérations de surveillance exercées à maintes reprises sans prendre de mesures correctives ni adopter de contrôles compensatoires pourraient avoir pour effet d'accroître l'exposition ou d'obliger à se soumettre à un examen plus rigoureux.