
SOCIÉTÉ DE LOGEMENT DE L'ONTARIO ET COMMISSION DE LOGEMENT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE TORONTO

Gestion des immobilisations

3.12

La Société de logement de l'Ontario (SLO), organisme relevant du ministère des Affaires municipales et du Logement, est constituée en vertu de la *Loi sur la Société de logement de l'Ontario*. Son financement provient du revenu de loyers et de subventions que lui accordent les gouvernements provincial et fédéral. Elle a pour mandat de fournir des services de logement social, de gérer son portefeuille et d'exécuter des programmes sociaux dont la charge le ministre en consultation avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

La SLO possède quelque 84 000 unités de logement au loyer proportionné au revenu, dont la gestion est assurée par 54 commissions locales de logement (CLL) réparties en sept régions. Les unités sont habitées par environ 250 000 locataires provenant de 310 collectivités. Chaque CLL est régie par un conseil et exerce son activité aux termes d'un accord de gestion passé avec la SLO. Les CLL bénéficient d'un soutien administratif fourni par sept bureaux régionaux et le secrétariat de l'administration centrale du ministère.

La Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto (CLCUT) est la première en importance des commissions locales de logement et gère à ce titre environ 29 000 unités qu'occupent près de 110 000 habitants de la communauté urbaine de Toronto.

Les ménages à faible revenu peuvent accéder au logement en fonction de leurs besoins. Parmi les ménages figurent des familles, des personnes âgées et des personnes seules. Si certains logements sont des maisons unifamiliales, la plupart sont des maisons en rangée ou des appartements. Le loyer est fondé sur le revenu du ménage plutôt que sur les dimensions du logement ou la catégorie à laquelle il appartient.

Ces quatre dernières années, la SLO a diminué les dépenses de fonctionnement de ses propriétés d'environ 13 pour 100. Ce recul traduit, entre autres, une diminution de 28 pour 100 des dépenses de réparations majeures et une réduction de 7 pour 100 des dépenses de fonctionnement courantes. Les dépenses de réparations majeures sont normalement engagées pour remplacer ou améliorer de façon appréciable tout ou partie d'un immeuble, tandis que les dépenses de fonctionnement courantes concernent la main-d'oeuvre, les matériaux et les services achetés chaque année. Le tableau qui suit résume les dépenses de fonctionnement de l'exercice terminé le 31 décembre 1996.

**Dépenses de fonctionnement des propriétés de 1996
(impôts municipaux et amortissement des propriétés exceptés)**

	En millions de dollars			%
	CLCUT	Autres CLL	Total de la SLO	
Main-d'oeuvre et frais connexes	57,6	48,9	106,5	28
Services publics	39,2	56,6	95,8	25
Matériaux et services				
- Réparations majeures	33,0	47,7	80,7	21
- Réparations courantes	23,5	35,0	58,5	15
Frais généraux administratifs des CLL*	12,5	28,3	40,8	11
	165,8	216,5	382,3	100
Nombre d'unités	29 400	54 600	84 000	
Nombre de pièces louables	131 700	225 100	356 800	

* Comprend les projets du ministère et la facturation des services de soutien. Aussi, la somme de 16,8 millions de dollars facturés par le ministère a été ventilée entre les frais généraux administratifs et la main-d'oeuvre et les frais connexes.

Source : Société de logement de l'Ontario

OBJECTIFS ET PORTÉE

La vérification avait pour objectif de constater si la SLO était dotée de systèmes et de méthodes tels que ses propriétés locatives étaient réparées et entretenues de manière économique, efficiente et efficace et si elle se conformait à la législation et aux politiques internes la concernant, de même qu'aux exigences connexes en matière de déclaration des résultats.

Notre évaluation nous a amenés, entre autres, à examiner les systèmes, les politiques et les méthodes en vigueur aux bureaux de la SLO et au sein de plusieurs CLL, y compris la CLCUT, et à contrôler la plupart des autres. Elle a également consisté à apprécier dans quelle mesure la CLCUT avait donné suite aux recommandations et aux questions pertinentes issues d'un examen approfondi de son activité, auquel s'étaient livrés des consultants en 1994 à la demande du ministre du Logement d'alors.

La Direction des services de vérification du ministère des Affaires municipales et du Logement fournit des services de vérification interne à la SLO, lesquels ont principalement la forme de vérifications opérationnelles et de conformité visant les CLL. Si le volume du travail de cette nature a diminué ces dernières années, nous avons pu nous reporter largement aux rapports récents, à la documentation et à la connaissance de la Direction au moment de déterminer la nature et l'étendue de notre vérification. De plus,

nous avons examiné les rapports récents dressés par le vérificateur interne de la CLCUT au moment de déterminer notre travail la concernant. Les vérifications dont ont été l'objet récemment les activités d'entretien de la CLCUT ont été particulièrement utiles, en ce qu'elles nous ont permis de limiter l'étendue de nos travaux dans ce secteur.

CONSTATATIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

3.12

(À L'EXCEPTION DE LA COMMISSION DE LOGEMENT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE TORONTO)

Au cours des deux années terminées le 28 février 1997, le conseil de la CLCUT faisait rapport directement au ministre des Affaires municipales et du Logement, même si elle avait toujours qualité d'agent de la SLO. Si les observations et les recommandations que nous avons formulées à l'endroit de la CLCUT se rapprochent de celles qui concernent la SLO en général, nous consacrons à celle-là une partie distincte de la présente section, eu égard aux relations uniques qu'elle entretenait avec le ministère au cours de la vérification.

La SLO a procédé récemment à des changements afin de garantir que les projets d'immobilisations sont choisis et approuvés tant en fonction des priorités de la Société que des priorités locales et que les projets les plus importants sont mis en route avant les autres. Cela dit, afin de recenser les besoins en immobilisations et d'en fixer le degré de priorité avec précision, la SLO doit d'abord parvenir à mieux évaluer l'état des immeubles et à estimer plus justement le coût des réparations. Il lui faut également adresser dans de meilleurs délais au conseil de la CLL concernée et à son propre conseil des rapports d'étape sur les projets d'immobilisations, notamment les projets de réparations majeures ou courantes visant à satisfaire aux exigences en matière de santé et de sécurité ou à des exigences législatives, par exemple les projets qui concernent la protection contre l'amiante.

Ces dernières années, la SLO a diminué les dépenses de fonctionnement de ses propriétés. Par ailleurs, il lui est encore possible d'économiser des millions de dollars par des analyses comparatives et le partage entre les CLL des pratiques optimales, notamment en ce qui concerne la gestion du coût des services publics et du personnel d'entretien.

La SLO doit également veiller à l'observation ininterrompue du *Code des incendies de l'Ontario* en procédant à des inspections périodiques et indépendantes de toutes les propriétés et en signalant, au besoin, aux conseils des CLL concernées des résultats d'inspection pour qu'ils y donnent suite.

Réponse globale de la Société

La Société de logement de l'Ontario amorçait l'an dernier un projet de restructuration dont l'objet était d'améliorer la gouverne et la responsabilisation, au moment où les 54 commissions locales de logement étaient transformées en 20 conseils locaux de logement. La SLO avait mis en cours un processus qui aurait prévu l'élaboration de plans d'activité et qui l'aurait amenée à envisager des solutions de rechange en matière de prestation de services, la reconfiguration, le remaniement et l'analyse comparative comme moyens de parvenir aux objectifs d'ensemble, c'est-à-dire une gouverne améliorée et une plus grande satisfaction de la clientèle, dans un contexte marqué par la compression des coûts et l'efficience.

Par suite de l'annonce du transfert des responsabilités faite par le gouvernement en janvier 1997, le remaniement décrit ci-dessus est mis en veilleuse. Toutefois, la SLO poursuit la bonification du système en place et y intègre nombre des activités qui auraient été entreprises par suite de la restructuration.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

PLANIFICATION ET BUDGÉTISATION DES IMMOBILISATIONS

En 1994, sensible qu'il était à la nécessité de recueillir de meilleurs renseignements sur la nature et l'état des nombreuses propriétés de la SLO, le conseil approuvait le Programme global de gestion des biens. Ce dernier avait pour objet d'apprécier l'état général des stocks de logement, de prévoir les besoins à long terme en immobilisations, d'assurer la concordance entre les stocks de logement et les besoins de la clientèle, d'éviter la désuétude et, de façon générale, de mieux gérer le portefeuille.

Depuis lors, la SLO s'est munie d'une base de données essentielles qui tourne sur PC, soit le Système provisoire de gestion des biens, qui renferme le profil des immeubles et des données d'évaluation sur les réparations majeures, y compris des projections quinquennales de dépenses en immobilisations, de chaque CLL. Une part importante des renseignements concernant le portefeuille de logement que contient le système a été recueillie par le personnel des CLL au cours de six semaines en 1995. La collecte d'information nécessaire à la réalisation des autres objectifs de programme, par exemple assurer la concordance entre les stocks de logement et les besoins de la clientèle et relever les propriétés à remettre à neuf ou à vendre plutôt qu'à réparer, a été suspendue dans l'attente du remaniement de la SLO.

3.12

Plus tard la même année, des consultants ont été chargés d'effectuer la vérification de plusieurs immeubles appartenant à diverses CLL, ce également dans l'exécution du Programme global de gestion des biens. La vérification a mis au jour la nécessité de fournir une assistance ou une formation au personnel des CLL pour qu'il soit apte à reconnaître des problèmes, notamment des problèmes de structure et de système mécanique ou électrique, et à estimer le coût des travaux. Les priorités recommandées par les consultants et le coût des réparations majeures connexes estimé par eux différaient sensiblement, sous plusieurs rapports, des recommandations et des estimations fournies par le personnel de la SLO plus tôt dans l'année. À l'heure qu'il est, la formation et l'assistance technique manquantes se font attendre. Nous nous inquiétons donc de ce que les actuelles données d'évaluation des immeubles et estimations du coût de réparations majeures futures ne soient pas dignes de foi. Il est d'autant plus important que les besoins estimatifs en réparations majeures soient sûrs que le gouvernement envisage de céder aux municipalités la responsabilité du logement social.

Au début de 1996, la SLO a pris plusieurs mesures visant à améliorer sensiblement son processus de planification et de budgétisation des immobilisations de 1997 et des années ultérieures. En l'espèce, elle a adressé aux CLL plusieurs lignes directrices sur les logements, y compris les suivantes, afin qu'elles puissent déterminer, de façon cohérente et sûre, les travaux d'immobilisations prioritaires :

- des normes de bâtiment qui fixent le niveau de rendement acceptable de chaque composant d'immeuble, comme la structure, l'intérieur et l'extérieur, les ascenseurs et les systèmes de sécurité;
- des lignes directrices qui permettent de définir la durée utile moyenne des divers composants d'immeubles;
- des priorités en matière de travaux d'immobilisations sur lesquels appuyer le classement et l'évaluation de l'importance relative de projets de cinq catégories : systèmes de sécurité, intégrité de la structure, exigences législatives, politiques et directives, mesures d'économie.

Les bureaux régionaux du ministère et un comité d'examen provincial examinent et classent les dépenses en immobilisations proposées par les CLL, afin de garantir l'établissement de priorités à l'échelle de la province.

Le budget des immobilisations de 1996 attribuait aux régions 80 pour 100 des fonds disponibles, comme ce fut le cas par le passé, une part de 20 pour 100 ayant été retenue afin d'être affectée à l'échelle de la Société en fonction des priorités et des lignes directrices nouvelles en matière de travaux d'immobilisations. Par conséquent, les CLL menaient à bien les grands projets prioritaires comme ceux qu'ont motivés les exigences récentes du *Code des incendies de l'Ontario* relatives aux travaux de rattrapage.

Recommandation

Afin que les commissions locales de logement soient plus aptes à estimer avec précision les besoins en réparations majeures et en entretien et à dresser des budgets des immobilisations à long terme, la Société de logement de l'Ontario devrait

- mettre à la disposition du personnel chargé de ces secteurs, au besoin, des ressources techniques ou des ressources en formation, ou les deux.
- préparer la mise à niveau de son système de gestion des biens et de ses capacités de prévision des dépenses en immobilisations, grâce à la bonification des données d'évaluation des immeubles.

Réponse de la Société

La Société de logement de l'Ontario abonde dans le sens de la recommandation et reconnaît l'importance de la connaissance, de l'information et de l'uniformité au service de la mise en oeuvre d'un nouveau système de gestion des biens. La SLO entendait procéder à la mise en oeuvre étalée et progressive du programme. Elle prévoyait également examiner et améliorer de façon soutenue le processus et rehausser la qualité de l'information recueillie. Elle a chargé des consultants d'évaluer certains immeubles afin de relever d'éventuelles lacunes, de mesurer les besoins en formation et d'apprécier la fiabilité de l'information fournie par les commissions locales de logement. Les vérifications ainsi réalisées ont mis au jour le besoin de poursuivre la formation du personnel des commissions locales de logement qui participent aux activités d'évaluation des immeubles et d'estimation du coût des travaux connexes.

La SLO a mené à terme un deuxième volet de formation du personnel des commissions locales de logement chargées de l'évaluation de l'état des immeubles et de l'estimation du coût et de la durée de vie des réparations. Les CLL actualisent depuis quelques mois les évaluations de l'état des immeubles et les prévisions de dépenses en immobilisations, activités qu'elles achèveront avant la fin de mai 1997. Grâce à leurs efforts, la SLO disposera d'information à jour sur l'état des immeubles et les coûts des travaux, au terme d'une année complète d'application pratique sur le terrain. Cette information alimentera le cycle d'établissement du budget des immobilisations de 1998.

Le processus d'assurance de la qualité ne se termine pas là. En effet, la SLO chargera des consultants d'examiner l'évaluation faite des projets à compter de juin 1997, auxquelles fins ils examineront et vérifieront la qualité de l'information figurant sur les formulaires d'évaluation des projets et de prévision des dépenses en immobilisations. La démarche se déroulera au sein de commissions locales choisies de diverses régions, y compris la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto. La SLO poursuivra l'évaluation des besoins en formation et en correction des processus.

GESTION DE L'AMIANTE

La majorité des immeubles de la SLO ont été construits dans les années 1950 et 1960, période au cours de laquelle des matériaux contenant de l'amiante étaient utilisés. En 1985, entré en vigueur le Règlement 654/85 de l'Ontario (devenu le Règlement 838/90 de l'Ontario, «Designated Substance-Asbestos on Construction Projects and in Buildings and Repair Operations»), pris en application de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. Il obligeait les propriétaires d'immeuble à tenir des documents écrits précisant l'emplacement de matériaux contenant de l'amiante à l'état libre et à réparer ou à enlever les matériaux dont l'amiante était susceptible d'être exposé. Le Règlement 347/90, pris en application de la *Loi sur la protection de l'environnement*, régit l'élimination de l'amiante.

3.12

En 1993, la SLO se dotait d'une politique de gestion de l'amiante afin d'assurer l'observation des règlements sur l'amiante en matière de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement. La politique en question vise à protéger au maximum les locataires et le personnel de la SLO, de même que les employés d'entrepreneurs, contre les fibres d'amiante aéroportées. Pour ce faire, les sources en puissance d'amiante friable seront dépistées dans les immeubles.

Nous ne pouvions établir si deux des CLL auxquelles nous avons rendu visite avaient respecté le règlement, car elles n'avaient pas fait enquête pour déceler d'éventuels matériaux contenant de l'amiante friable dans leurs immeubles. Or la politique de gestion de l'amiante de la SLO prescrit d'effectuer de telles enquêtes. Notre examen des CLL nous a appris que plusieurs autres n'avaient pas encore entrepris de recenser les matériaux contenant de l'amiante.

Une importante CLL s'est livrée à une enquête en règle en 1995 et a repéré des matériaux renfermant de l'amiante friable à plusieurs endroits. Si certaines mesures correctives avaient été prises pour assurer le respect du règlement et de la politique, des travaux essentiels restaient à faire au moment de notre visite en novembre 1996. Nous avons appris que la CLL concernée avait par la suite émis des ordres de travail en vue de commander des réparations ou de faire enlever l'amiante restant à l'état libre.

Recommandation

La Société de logement de l'Ontario devrait

- **rappeler aux commissions locales de logement leur responsabilité de gérer l'amiante conformément à la législation en vigueur et aux politiques de la SLO.**
- **veiller à ce que le conseil de chaque commission locale de logement soit renseigné périodiquement sur les résultats des enquêtes sur l'amiante et les mesures correctives prises, le cas échéant, et à ce que les conseils informent leur pendant à la SLO qu'ils se sont acquittés de leurs responsabilités en la matière.**

Réponse de la Société

La Société de logement de l'Ontario est d'accord avec la recommandation. L'administrateur général de la SLO a adressé une note de service à toutes les commissions locales de logement afin de leur rappeler la politique de la SLO quant au traitement de l'amiante que recèlent leurs immeubles et à la nécessité de mettre en oeuvre un programme de gestion régissant les réparations portant sur l'amiante que renferment les éléments d'immeuble. De ce fait, elles sont également tenues de faire rapport régulièrement à leur conseil, par le jeu de leur programme de gestion des biens, de tous travaux intéressant l'amiante.

GESTION DU COÛT DES SERVICES PUBLICS ET DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

En 1996, la SLO a engagé plus de 56 millions de dollars, soit environ 25 pour 100 des frais de fonctionnement de ses propriétés, au titre de commodités comme l'électricité, le combustible et l'eau.

Jusqu'en 1994, la SLO s'était efforcée de réduire sa consommation d'énergie et le coût des services publics. À témoin, elle a dépensé près de 8 millions de dollars en 1993 pour réaliser des projets de rattrapage énergétique touchant quelque 9 000 unités. Qui plus est, elle adressait deux fois l'an aux CLL des données comparatives sur la consommation d'énergie et les coûts relatifs aux divers types d'immeuble au portefeuille de la SLO, afin de les aider à dépister des économies en puissance.

Nos examens des CLL ont révélé généralement que celles d'entre elles qui avaient procédé à des projets de rattrapage et qui poursuivaient vigoureusement des projets d'économie d'énergie avaient à supporter des coûts de services publics par pièce louable inférieurs à ceux que connaissaient les autres. Par exemple, la moyenne des dépenses de cette catégorie par pièce louable qu'avaient acquittées en 1996 les dix CLL de la région sud-ouest s'établissait à 223 \$ seulement. Cette somme était la plus faible de toutes les régions, et elle était de 10 pour 100 inférieure à la moyenne globale de la Société, laquelle se chiffrait à 249 \$. Si des facteurs tels le climat froid, la densité plus élevée des unités de logement ou le coût élevé des services peuvent empêcher d'autres régions et CLL de connaître un tel niveau de dépenses et de consommation d'énergie par pièce louable, il leur est néanmoins possible de réaliser des économies en élaborant et en partageant des projets d'économie d'énergie semblables à ceux qui sont en cours dans la région du sud-ouest. La direction de la SLO juge réalisable le taux cible de 245 \$ par pièce louable. La réalisation de cet objectif ferait économiser chaque année à la SLO environ 2 millions de dollars.

À noter que des écarts appréciables ont été constatés dans les coûts des services publics de CLL de taille comparable et d'une même région. En effet, la différence atteignait 200 pour 100 du coût des commodités par pièce louable entre deux CLL d'une même région, ce malgré qu'elles aient compté le même nombre d'unités de logement de catégories identiques.

3.12

Nombre des CLL enquêtées possèdent des unités dotées de compteurs individuels de gaz, d'hydroélectricité et d'eau, entre autres. Bien que plusieurs CLL acquittent directement la totalité du coût des services, certaines en imputent tout ou partie aux locataires d'unités de logement dotées de compteurs individuels, ce en contrepartie d'une diminution de loyer. Ces CLL qui procèdent de la sorte estiment que les locataires qui assument le coût des services consommés auront davantage tendance à faire des économies d'énergie. En outre, certaines CLL qui imputent la totalité du coût des services aux locataires d'unités munies de compteurs individuels ont fait savoir qu'elles réalisaient des économies nettes annuelles par pièce louable de l'ordre de 50 \$ à 100 \$.

Il existe également plusieurs CLL ayant des unités équipées de compteurs individuels mais qui n'imputent pas le coût à l'utilisateur. À notre avis, elles sont susceptibles de réaliser des économies de plus de 2 millions de dollars par an en appliquant plus largement leur politique d'imputation des coûts.

Bien que la SLO ait souscrit formellement à l'objectif d'économiser de l'énergie en 1996, d'autres priorités ont fait qu'elle a consacré moins de 200 000 \$ à des projets en ce sens au cours de l'année. Même si plusieurs projets d'économie d'énergie avaient été ciblés et destinés à être financés dans le cadre du budget des immobilisations de 1997, aucun n'a pu être pourvu, les fonds pour dépenses en immobilisations disponibles ayant dû être affectés à des projets des quatre catégories ayant un degré de priorité plus élevé.

Recommandation

Afin de réduire les coûts et d'encourager l'économie d'énergie, la Société de logement de l'Ontario devrait

- **veiller à ce que, périodiquement, les projets d'économie d'énergie déjà en cours au sein de certaines commissions locales de logement soient décrits sommairement et les sommaires ainsi produits partagés avec les autres.**
- **rétablir la comparaison régulière du coût de l'énergie consommée par les commissions locales de logement afin de recenser les immeubles qui présentent un potentiel d'économies.**
- **examiner la faisabilité d'appliquer plus largement le principe d'imputation à l'utilisateur du coût de l'énergie là où les unités de logement sont munies de compteurs individuels.**

Réponse de la Société

La Société de logement de l'Ontario est d'accord avec la recommandation.

Au cours des ans, la SLO a déployé d'abondants efforts en faveur de la gestion de l'énergie et de l'efficacité énergétique. Au cours de cette période, elle a distribué aux CLL diverses publications sur l'efficacité énergétique et les pratiques optimales en la matière appliquées par les CLL. La SLO est à mettre à jour ses publications pour y inclure de

nouveaux produits et matériaux et de nouvelles pratiques favorables à l'efficacité énergétique. Elle a également entrepris de dresser un rapport au moyen de son Système d'information sur la gestion de l'énergie, mais elle a buté sur des problèmes techniques.

À la réunion du conseil d'administration de la SLO tenue en mars 1997, le personnel a reçu instruction d'élaborer un système de mesure de l'efficacité énergétique qui doit servir à relever des projets prioritaires et économiquement efficaces et à aider les commissions locales à tirer parti des systèmes offerts.

Déjà, les systèmes de sécurité, l'intégrité des structures et les exigences législatives figurent parmi les priorités retenues. Le conseil de la SLO s'efforce de venir à bout de questions de politique concernant l'affectation de fonds à l'amélioration des rapports coût-efficience plutôt qu'à des réparations essentielles.

Au moment de la construction des immeubles, les services publics municipaux exigeaient tantôt des compteurs individuels tantôt des compteurs collectifs, ce qui fait que le portefeuille de la SLO comprend un mélange des deux. L'application du principe de l'imputation des coûts à l'usager n'occasionnera pas d'économies au gouvernement dans son ensemble pour ce qui est des unités occupées par des locataires bénéficiaires de l'aide sociale, car ils sont remboursés, à concurrence d'un maximum, du coût des services publics réglé directement auprès du fournisseur. L'application du principe se répercutera également sur les locataires à faible revenu, lesquels paieraient plus cher les services publics et seraient de ce fait moins aptes à se procurer les produits de première nécessité.

Il reste à déterminer de quelle façon le transfert imminent aux municipalités de la responsabilité du logement social se répercutera sur les projets de la Société de logement de l'Ontario en matière d'économie d'énergie.

GESTION DE L'ENTRETIEN

Les dépenses au titre de l'entretien courant s'élevaient aux alentours de 59 millions de dollars en 1996, soit environ 253 \$ par pièce louable. Le coût des matériaux et des services a totalisé environ 35 millions de dollars (59 pour 100) tandis que le coût de la main-d'oeuvre s'est élevé à quelque 24 millions de dollars (41 pour 100).

Plusieurs facteurs ont fait obstacle aux efforts visant à mesurer et à apprécier le rendement des activités d'entretien courantes menées par les CLL, comme il est précisé ci-dessous.

- Le projet d'analyse comparative amorcé en 1995 par la SLO dans le cadre d'une importante initiative de restructuration a été suspendu à la fin de 1996, comme l'ont été au même moment les plans de restructuration.

3.12

- Les CLL n'ont pas établi de normes ou de systèmes de comparaison des charges de travail et des niveaux de productivité de leur personnel d'entretien.
- Les écarts d'âge que présentent les immeubles et le matériel que les CLL doivent entretenir et leur diversité influencent considérablement le coût de l'entretien et peuvent éventuellement fausser les comparaisons entre les CLL.

Toutefois, l'une d'entre elles à laquelle nous avons rendu visite s'efforçait de mesurer l'efficacité et la productivité de son personnel d'entretien et de déterminer si le travail était réparti équitablement entre ses bureaux de secteur. À cette fin, elle avait conçu un système de saisie et de déclaration des données sur chaque bureau de secteur, à savoir :

- le nombre total d'ordres de travail exécutés, le total du temps consacré à chacun et, le cas échéant, les arriérés;
- des précisions sur les catégories d'ordres de travail et le temps mis à remplir chacun.

Une analyse approfondie du temps mis à effectuer des travaux semblables servira à établir des normes et des repères raisonnables en ce qui concerne la durée des tâches d'entretien courant et simplifiera donc le contrôle de la productivité du personnel à la CLL concernée.

Les visites et les enquêtes que nous avons effectuées ont révélé que la majorité des CLL de petite taille ou de taille moyenne avait accumulé peu d'arriérés de travaux d'entretien ou de réparation. En effet, les CLL de ces catégories emploient des concierges qui se chargent des travaux d'entretien courant demandés par les locataires, et elles étaient dotées de normes de service à respecter au moment de répondre aux demandes de cette nature.

Ces dernières années, la SLO encourage les CLL à lancer des projets d'économie. Par exemple, celles qui nous ont occupés ont réalisé des économies principalement par des compressions d'effectifs et par un meilleur usage du personnel actuel. Plusieurs avaient fait des économies grâce au recours à leur propre personnel plutôt qu'à des entrepreneurs, qu'elles chargeaient du nettoyage et des réparations de routine, de même que de l'inspection et de l'entretien des chaudières.

Cela dit, en l'absence de normes ou de repères efficaces servant à apprécier les frais d'entretien, ni la SLO ni les CLL ne peuvent faire la démonstration de l'efficacité des services d'entretien. En outre, si les enquêtes auprès des locataires procurent des renseignements utiles sur la satisfaction à l'égard des services d'entretien, l'absence d'évaluations périodiques des immeubles effectuées par des spécialistes limite la capacité des CLL à contrôler la qualité de l'entretien et l'effet des projets d'économie sur l'état des immeubles et les besoins futurs en réparations majeures.

Recommandation

Afin d'assurer la prestation efficace et efficiente des services d'entretien, la Société de logement de l'Ontario devrait

- **relancer son projet d'analyse comparative et mettre à profit les efforts déployés actuellement par les commissions locales de logement afin de se doter de normes et de réduire le coût de diverses activités d'entretien.**

- recueillir et partager entre les commissions locales de logement des renseignements sur les projets d'économie que mènent certaines d'entre elles.
- contraindre les commissions locales de logement à des inspections périodiques des immeubles, effectuées par des spécialistes, en vue d'apprécier la qualité des services d'entretien, de faire rapport des résultats à leurs conseils respectifs et de recommander à ces derniers les suites à y donner.

Réponse de la Société

La Société de logement de l'Ontario est d'accord avec la recommandation.

La SLO relance son projet d'analyse comparative et prendra appui sur les efforts déployés par les commissions locales de logement en vue de se doter de normes et de réduire les coûts des diverses activités d'entretien. Le projet a été retardé à l'origine suivant les consignes données par le ministère concernant la restructuration à la suite d'un changement d'orientation décrété par le gouvernement.

La SLO fait paraître depuis mai 1996 The OHC Manuals Bulletin, dont l'objet est d'élucider la politique à l'intention des commissions locales de logement et de partager entre elles les pratiques optimales.

La SLO reconnaît l'importance d'assurer l'entretien en règle de ses immeubles afin de minimiser les dépenses en immobilisations. Elle examinera divers moyens d'évaluer la qualité et le coût de l'entretien des immeubles.

OBSERVATION DU CODE DES INCENDIES

La SLO a élaboré un manuel du plan de sécurité incendie et un registre de la sécurité incendie qui visent à sensibiliser toutes les CLL aux responsabilités que leur confère le *Code des incendies de l'Ontario* et à faire en sorte qu'elles consignent les mesures prises pour se conformer à ce dernier. Les CLL doivent veiller à ce que tous les immeubles soient conformes aux règlements du *Code des incendies de l'Ontario*, lequel prescrit le bon entretien des systèmes et du matériel de protection incendie et l'établissement de preuves documentaires suffisantes des essais et des inspections. Lors de nos visites aux CLL, nous avons constaté à plusieurs reprises que les registres de sécurité incendie n'avaient pas été tenus correctement. Nous n'avons donc pu déterminer si les essais et les inspections obligatoires avaient été effectués ou non.

Aux termes du *Code des incendies de l'Ontario*, des exercices d'évacuation doivent avoir lieu aux trois mois dans les immeubles en hauteur et aux douze mois dans les immeubles bas. Au cours de nos visites sur le terrain, nous avons constaté que certaines CLL ne procédaient pas aux exercices d'évacuation obligatoires.

3.12

Recommandation

Afin d'assurer le respect du Code des incendies de l'Ontario par la totalité des commissions locales de logement, la Société de logement de l'Ontario devrait les obliger, au moins chaque année, à faire procéder à des inspections indépendantes de leurs immeubles pour en contrôler la conformité avec la politique de la SLO et le Code des incendies de l'Ontario et à faire rapport des résultats d'inspection à leurs conseils respectifs pour que soient prises au besoin les mesures nécessaires.

Réponses de la Société

L'administrateur général de la Société de logement de l'Ontario exigera des commissions locales de logement qu'elles fassent savoir chaque année à leur conseil local qu'elles ont

- *satisfait aux exigences en matière d'inspection, d'entretien et d'exercices d'évacuation de l'article 3.2.6 du Code du bâtiment de l'Ontario et du paragraphe 2.8.3.2 (1) du Code des incendies de l'Ontario pour tous leurs immeubles.*
- *fait le nécessaire pour que soit effectuée annuellement une inspection indépendante de leurs immeubles afin d'assurer le respect des exigences de la politique de la SLO de même que du Code du bâtiment de l'Ontario et du Code des incendies de l'Ontario.*
- *fait rapport des résultats et des constatations à leurs conseils respectifs avec copie à la Société de logement de l'Ontario.*

La SLO reconnaît la nécessité d'examens indépendants mais elle évitera tout chevauchement du travail des inspecteurs et de celui des services locaux des incendies.

CONSTATATIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

(COMMISSION DE LOGEMENT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE TORONTO)

D'importants progrès ont été réalisés pour satisfaire aux préoccupations soulevées par un examen spécial de l'activité de la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto (CLCUT) effectué par des consultants en 1994. L'annexe résume les préoccupations les plus importantes et précise l'état des mesures prises pour les résoudre.

Bien que d'importants changements organisationnels et des mesures d'économie appréciables aient précédé notre vérification à la fin de 1996 et au début de 1997, leurs effets ne se feront sentir pour la plupart que plus tard en 1997 et au cours des années

ultérieures. En outre, d'autres changements importants mis en oeuvre en 1997 ne produiront d'effets palpables qu'à compter de 1998. Parmi ces changements figurent la mise en place de nouveaux systèmes d'information de la gestion financière et de la gestion des biens, de même que de nouveaux processus de gestion du rendement et d'analyse comparative à l'intention du personnel de gestion, y compris aux fins de la présentation d'information sur le rendement.

Notre vérification a révélé la nécessité de nouvelles interventions visant à combler des lacunes dans les données d'évaluation de l'état des immeubles, dans les rapports d'étape de projets prioritaires tels ceux qui visent la conformité avec le *Code des incendies de l'Ontario* et la gestion de l'amiante, de même qu'à améliorer la qualité des services d'entretien.

Nous avons également relevé un potentiel d'économie de plusieurs millions de dollars réalisable par une attention accrue à la gestion du coût des services publics et de la consommation d'énergie et par l'application aux coûts d'entretien de la grille de référence d'une société de gestion privée.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

PLANIFICATION ET BUDGÉTISATION DES IMMOBILISATIONS

Le vieillissement des immeubles et les pressions à la baisse qui pèsent sans cesse sur les dépenses d'entretien font qu'il est de plus en plus impérieux de disposer d'un programme habilement conçu de gestion des biens qui sera garant de l'offre continue de logements sécuritaires, salubres et acceptables, à prix raisonnable. L'efficacité du programme passe, entre autres, par de l'information fiable sur l'état actuel des propriétés et le coût estimatif des réparations, laquelle fonde l'établissement en règle des priorités et des budgets des immobilisations. Comme le mentionne l'annexe, la CLCUT ne dispose pas encore de données d'évaluation des immeubles fiables sur lesquelles appuyer ses projets d'immobilisations.

En février 1995, des consultants ont été chargés d'évaluer l'état de 20 propriétés jugées représentatives du portefeuille de la CLCUT. Les évaluations formaient un projet pilote financé par la SLO dans le contexte du Programme global de gestion des biens.

Les évaluations susmentionnées étaient beaucoup plus poussées que celles qu'effectue normalement le personnel de la CLCUT, et elles ont révélé des problèmes de santé et de sécurité ayant des conséquences immédiates. Les coûts occasionnés par la résolution des problèmes ont été intégrés au budget des immobilisations de 1996. Néanmoins, certains problèmes commandant une intervention immédiate afin d'éliminer des risques d'accident, et dont le coût estimatif s'élevait à 500 000 \$, n'étaient pas compris dans le budget précité. Au même moment, des fonds ont été consacrés à des projets moins importants

3.12

comme des travaux d'aménagement paysager d'une valeur de 1,8 million de dollars et des installations pour le personnel dont le coût s'est élevé à 380 000 \$.

Le projet pilote, s'il a donné des résultats plus sûrs que ceux des évaluations antérieures, a été long et coûteux. La SLO a donc décidé de procéder par des moyens moins onéreux et plus rapides à la mise à jour du Système provisoire de gestion des biens. Malgré cela, la CLCUT s'inquiétait de ce qu'il lui soit impossible d'évaluer correctement l'état de toutes ses propriétés dans les délais fixés par la SLO à défaut d'un très important apport en ressources humaines externes expérimentées. Il s'en est suivi la proposition d'une méthode exhaustive qui évalue les besoins des locataires, la désuétude et la nécessité d'importants travaux de remise à neuf, proposition restée sans suite pour l'heure.

Une autre raison pour laquelle nous nous préoccupons de la démarche suivie pour fixer les priorités en matière d'immobilisations tient à ce que la CLCUT n'ait pas égalé les progrès réalisés par d'autres CLL dans la réalisation des travaux de rattrapage prescrits par le *Code des incendies de l'Ontario*. Ce projet découle des modifications législatives en date du 9 octobre 1992, qui imposent l'adaptation en rattrapage des immeubles actuels pour les rendre conformes aux normes de sécurité du nouveau *Code des incendies de l'Ontario*. Les travaux se poursuivaient dans 88 immeubles en hauteur de la CLCUT le 31 décembre 1996, soit après la date limite du 9 octobre 1996, à laquelle ils devaient être conformes aux nouvelles exigences. Cet état de choses expose la CLCUT à d'importants risques de responsabilité civile.

Le risque était d'autant plus préoccupant que le budget des immobilisations de 1996 passait sous silence la totalité des projets prioritaires, tandis qu'étaient menés à bien des projets de moindre importance, comme les travaux d'aménagement paysager et l'aménagement d'installations à l'intention du personnel mentionnés ci-dessus. Plus particulièrement, la somme de 2,3 millions de dollars affectée en 1996 aux travaux de rattrapage prescrits par le Code des incendies de l'Ontario était insuffisante pour satisfaire aux exigences, car il était prévu initialement d'étaler sur cinq années les travaux concernant tant les immeubles en hauteur que les immeubles bas, ce qui dépassait largement la date limite fixée par la loi. Les projets de rattrapage ont été intensifiés à la fin de 1996, à telle enseigne que les dépenses réelles de l'année se sont élevées à 3,5 millions de dollars.

La Direction de la CLCUT a fait savoir qu'elle entendait mener à terme les travaux de rattrapage dans les immeubles en hauteur avant la fin de février 1997. Les travaux de même nature effectués dans les immeubles bas sont censés être terminés en octobre 1997, comme l'exige la loi. Nous avons appris, en outre, que les travaux relatifs à la sécurité qu'avaient mis au jour les évaluations des immeubles effectuées en 1995 seront terminés en 1997.

Recommandation

Pour qu'elle soit plus à même d'estimer avec précision les besoins en réparations majeures et en entretien et de fixer efficacement les priorités régissant les réparations majeures à long terme, la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto devrait se doter de plans et d'échéanciers présidant à l'évaluation intégrale et fiable de l'état des immeubles et du coût des réparations nécessaires.

Réponse de la Commission

La Commission est d'accord. L'évaluation par le consultant de 20 propriétés de la CLCUT n'a pas décelé des besoins sensiblement différents de ceux dont fait état le plan quinquennal des immobilisations de la CLCUT élaboré par le personnel et déjà en cours. Le coût estimatif des réparations nécessaires extrapolé à partir des évaluations du consultant a confirmé, règle générale, les besoins recensés préalablement par le personnel.

Le personnel de la CLCUT est à mettre à jour le plan quinquennal des immobilisations en faisant appel à un ensemble de données fournies par le consultant, de demandes formulées par les gestionnaires des propriétés et de résultats d'inspections effectuées par le personnel spécialisé et des experts-conseils. La mise à jour se traduira par une vérification sûre des besoins techniques en entretien et en réparations majeures.

Il est prévu que l'évaluation révisée de la CLCUT prendra en compte l'intégrité du bâtiment, le profil d'entretien, la sûreté et la sécurité du milieu et la participation des locataires. Le conseil entend accélérer en 1997 le déroulement des évaluations améliorées et s'en servir, autant que faire se peut, dans la préparation des budgets des immobilisations de 1998 et des années ultérieures.

GESTION DE L'AMIANTE

Des consultants se sont livrés à une enquête sur la totalité des propriétés de la CLCUT, conformément aux exigences de la politique de 1993 de la SLO sur la gestion de l'amiante. La nécessité d'enlever ou de contenir l'amiante est clairement stipulée par règlement.

L'enquête menée en 1995 a relevé quelque 7 000 cas qui nécessitaient une intervention immédiate. Si ce nombre correspond à environ 1 pour 100 seulement des sites évalués, plus de 80 pour 100 des sites nécessitant une intervention se situent dans les résidences plutôt que dans les sous-sols ou les garages.

Les méthodes adoptées par la CLCUT font que les gestionnaires de propriété reçoivent des rapports faisant état des résultats d'enquêtes sur leurs immeubles. Le comité sur la santé et la sécurité a pour tâche de réévaluer chaque année les matériaux contenant de l'amiante et

3.12

l'observation du règlement. La Direction de la gestion des biens est chargée de tenir et de mettre à jour le répertoire informatique des sites contenant de l'amiante et de signaler aux gestionnaires de propriété et au comité susmentionné les changements qui y sont apportés.

Nous avons fait les constatations suivantes relatives au système de surveillance et de contrôle de l'amiante.

- La responsabilité à l'égard de la mise à jour et de la tenue de la base de données n'a pas été réattribuée à la suite du remaniement qui a lieu au début de 1996, et les résultats d'enquête de 1995 n'y ont pas été ajoutés avant la fin de 1996.
- Les interventions visant la plupart des 7 000 cas relevés ont été retardées pour la majeure partie de l'année 1996.
- À l'un des ensembles résidentiels que nous avons visités, un fonctionnaire du ministère de l'Environnement et de l'Énergie avec qui nous avons communiqué jugeait suffisamment grave la présence de matériaux exposés contenant de l'amiante pour recommander qu'ils soient enlevés afin d'empêcher que des fibres d'amiante pénètrent dans le système d'aération.

Recommandation

Afin que les projets prioritaires, comme ceux qui concernent la protection contre l'amiante, soient exécutés rapidement et afin de minimiser le risque couru par les locataires et le personnel et son exposition à la substance, de même que le risque couru par la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto, il y a lieu de contrôler étroitement l'état de tous les projets touchant à la santé, à la sécurité ou à l'observation des prescriptions légales et d'en faire rapport régulièrement au conseil.

Réponse de la Commission

En février 1997, la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto engageait un consultant qu'elle chargeait de lui adresser des conseils sur la conception et la mise en oeuvre de systèmes et de méthodes visant à assurer l'observation par la CLCUT des prescriptions légales et sa gestion efficace des projets prioritaires en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Le consultant recommandera l'adoption d'une méthode de surveillance de la conformité avec les prescriptions légales en matière de santé, de sécurité et d'environnement s'appliquant aux projets, à l'activité et aux installations de la CLCUT, laquelle méthode prévoira également des comptes rendus réguliers au conseil.

Les travaux de correction et l'inspection de contrôle de tous les cas prioritaires d'amiante (à l'état libre, friable, exposé) recensés par l'enquête sur l'amiante étaient terminés le 30 mai 1997. Les autres sites contenant de l'amiante en milieu fermé, s'ils demeurent intacts, sont conformes aux règlements en vigueur. Des procédures ont été adoptées pour assurer le maniement et l'enlèvement sans danger, par le personnel et des entrepreneurs, de matériaux contenant de l'amiante.

La CLCUT est à mettre la dernière main à un programme exhaustif de gestion de l'amiante qui englobe la surveillance, le contrôle, l'inspection et la communication et qui comprend des méthodes sécuritaires de réparation ou de correction. Il devrait être mis en oeuvre avant le 31 juillet 1997.

GESTION DU COÛT DES SERVICES PUBLICS ET DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

En 1996, le coût des commodités tels l'électricité, le combustible et l'eau supporté par la CLCUT a totalisé 39,2 millions de dollars, soit environ 24 pour 100 du total des coûts de fonctionnement de ses propriétés.

La gestion de l'énergie n'est plus prioritaire depuis 1994, année où la direction de la CLCUT a cessé de comparer la consommation d'énergie faite par la Commission à celle des CLL au moyen des données fournies par la SLO. Les dépenses au titre des projets d'économie d'énergie étaient négligeables en 1996. Cette même année, le coût des services publics dans les sept régions variait de 272 \$ à 317 \$ par pièce louable, soit 297 \$ en moyenne. Cette donnée contraste avec la moyenne des quinze CLL les plus importantes en milieu urbain, hormis la CLCUT, qui s'établit à 249 \$ par pièce louable.

Nous avons aussi noté que la CLCUT applique principalement aux quelque 500 maisons unifamiliales et jumelées de son portefeuille, réparties çà et là, le principe qui consiste à imputer à l'usager le coût des services publics. Étant donné que d'autres CLL qui appliquent le même principe aux unités de logement dotées de compteurs individuels ont réalisé des économies et diminué la consommation d'énergie, nous sommes d'avis que la CLCUT pourrait obtenir des résultats semblables par une application plus large du principe, là où la situation s'y prête.

La direction de la CLCUT croit qu'il est réaliste de vouloir réduire l'actuel niveau des dépenses et que la somme de 276 \$ par pièce louable est un objectif réalisable en 1997. Cet objectif rapporterait des économies de près de 3 millions de dollars par année, même s'il sera vraisemblablement nécessaire de faire une certaine mise de fonds pour y parvenir.

3.12

Recommandation

Afin de faciliter la réalisation des objectifs de rendement en matière de réduction du coût des services publics et de consommation d'énergie, la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto devrait se pencher sur les résultats de projets lancés par d'autres commissions locales de logement qui ont pu réduire appréciablement leurs frais à ce chapitre et faire siens ceux qui montrent le plus grand potentiel de recouvrement des frais.

Réponse de la Commission

La Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto est d'accord. Elle mettra en place un programme de gestion de l'énergie, y compris un projet pilote à amorcer au plus tard en septembre 1997.

Il est peu probable que la CLCUT atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés pour 1997 quant à la diminution du coût des services publics. Le conseil à l'intention de se pencher en 1997 sur les frais de fonctionnement des unités, ceux des services publics y compris, et de fixer des objectifs en prévision du budget de 1998.

GESTION DE L'ENTRETIEN

GESTION DU COÛT DE LA MAIN-D'OEUVRE

Environ 19 pour 100 des unités de logement de la CLCUT sont gérés par des entrepreneurs privés. Le coût de l'entretien courant des propriétés qu'elle gère directement se chiffrait à 38,1 millions de dollars en 1996. De ce montant, la main-d'oeuvre et les coûts connexes intervenaient pour quelque 22,5 millions de dollars, soit près de 60 pour 100. Le coût des services d'entretien des propriétés gérées directement s'établissait à 350 \$ par pièce louable en 1996. Cela représente une diminution appréciable par rapport à 1995, année où la donnée correspondante était de 376 \$. La situation est attribuable aux remaniements décrits à l'annexe.

À remarquer que les coûts comparables applicables aux propriétés gérées par des entrepreneurs privés s'élevaient aux alentours de 300 \$ par pièce louable en 1996, de 14 pour 100 inférieurs aux coûts supportés par la CLCUT à l'égard des propriétés qu'elle gère. La direction de la Commission estime que les propriétés confiées à des entrepreneurs sont bien gérées, comme l'indiquent les résultats des mécanismes de surveillance et de compte rendu mis en place aux termes des contrats passés avec eux.

L'analyse des écarts entre les frais d'entretien de propriétés gérées par des entrepreneurs et ceux des propriétés gérées par la CLCUT révèle l'importance de la productivité de la main-d'oeuvre. Plus particulièrement, le personnel d'entretien de la CLCUT avait un taux d'absentéisme élevé et avait pris en moyenne quatorze jours de congé de maladie pleinement rémunérés en 1996.

Un autre facteur susceptible de limiter la productivité tient à ce que la Direction ne contrôle pas le temps consacré réellement par le personnel d'entretien à ses travaux. Bien que le système d'entretien des propriétés de la CLCUT permette de recueillir de tels renseignements et que des normes aient été établies afin de pouvoir évaluer l'efficacité de l'entretien, le rendement du personnel n'a pas été contrôlé en regard des normes. Jusque-là, le contrôle a consisté seulement à relever le nombre de jours nécessaires à l'exécution des travaux. Les travaux d'entretien étant confiés à des employés affectés à des lieux particuliers et à des équipes chargées de zones données à la suite d'un remaniement, le contrôle de l'emploi du temps gagne en importance pour la gestion de la productivité des équipes.

Étant donné que la CLCUT prévoit de lancer un nouveau système d'entretien des immeubles en 1997, il sera éventuellement utile d'examiner la façon dont d'autres CLL importantes exercent un contrôle sur les travaux et le personnel d'entretien, ce afin de fixer des normes avant la mise en oeuvre.

Nous avons appris que la direction s'est donné pour objectif de ramener les dépenses en entretien à 315 \$ par pièce louable d'ici 1998. Une telle réduction se solderait par des économies annuelles de l'ordre 3,7 millions de dollars et réduirait à moins de 5 pour 100 l'écart entre les frais d'entretien des propriétés gérées directement et ceux qu'ont occasionnés les propriétés gérées par les entrepreneurs en 1996. Toutefois, un nouveau contrat fixera à 270 \$ par pièce louable en 1997 les frais d'entretien de cette dernière catégorie.

Recommandation

Afin de faciliter la réalisation des objectifs relatifs à la diminution des frais d'entretien, la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto devrait se doter de stratégies visant à accroître la productivité du personnel, notamment à réduire le temps perdu attribuable aux congés de maladie.

Réponse de la Commission

La Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto est d'accord. À cette fin, elle est à mettre en oeuvre un programme de gestion de l'absentéisme afin de réduire le temps perdu attribuable aux congés de maladie et d'améliorer la productivité.

En avril 1997, la CLCUT avait entrepris la planification d'une analyse détaillée des données sur les congés de maladie afin de fixer des priorités quant à la mise en oeuvre du programme, qui débutera vraisemblablement au deuxième trimestre de 1997. Le conseil s'attend à obtenir dans les douze mois une diminution mesurable du nombre de jours de congé de maladie.

QUALITÉ DE LA GESTION DE L'ENTRETIEN

Il manquait également à la CLCUT des systèmes efficaces à employer à la surveillance de la qualité des travaux d'entretien qu'effectuaient le personnel et les entrepreneurs. À titre d'exemple, une vérification interne récente portant sur les services d'entretien assurés par des spécialistes externes a montré que 31 pour 100 des travaux d'entretien échantillonnés étaient lacunaires. À la fin de 1996, la CLCUT se dotait de procédures d'inspection de l'entretien que devaient appliquer le personnel d'entretien et les gestionnaires de propriétés. La première série d'inspections a mis en lumière des problèmes de qualité relatifs à moins de 1 pour 100 des travaux assurés par des entrepreneurs. Un seul bureau local a décelé des problèmes. Toutefois, compte tenu des résultats de la vérification interne antérieure, nous doutons que les inspections constituent un contrôle sûr de la qualité de l'entretien.

3.12

Qui plus est, les consultants engagés par la CLCUT en 1996 et chargés de cerner les besoins en formation et d'élaborer un programme global de formation ont découvert que nombre d'employés d'entretien ne possédaient pas des qualités essentielles comme des connaissances techniques, la connaissance des consignes de sécurité et de l'expérience pratique.

Entre autres méthodes d'appréciation de la qualité de l'entretien, la CLCUT a eu recours à des enquêtes sur la satisfaction des locataires. Toutefois, ces dernières n'ont qu'une utilité restreinte, le taux de réponse obtenu par de nombreux bureaux locaux étant insuffisant pour leur permettre d'évaluer les résultats se rapportant à des immeubles ou à des gestionnaires de propriétés particuliers.

En revanche, nous constatons, au terme d'un examen des accords et des procédures concernant les sociétés de gestion privée, que les services d'entretien fournis par ces dernières sont soumis à des contrôles plus rigoureux que ceux qui portent sur les services fournis par la CLCUT, comme l'illustrent les points suivants.

- Les contrats stipulaient clairement les attentes, les exigences quant aux comptes rendus et les critères d'évaluation du rendement en matière de prestation de services, dispositions dont le personnel de la CLCUT assure le respect.
- Les gestionnaires de propriété du secteur privé étaient l'objet d'évaluations annuelles sous l'aspect des budgets, de la qualité de l'entretien et de la satisfaction des locataires.

Il nous a été donné de comprendre qu'à la suite de remaniements, les gestionnaires de propriétés auront la responsabilité de la qualité des travaux d'entretien effectués dans les immeubles de leur ressort, auxquelles fins des inspections auront lieu et des rapports seront dressés trimestriellement. De plus, un examinateur privé procédera à des inspections périodiques des lieux.

Recommandation

Afin de mieux gérer ses services d'entretien, il est recommandé à la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto de fixer des objectifs en matière de prestation de services, de compte rendu et d'évaluation du rendement, à l'égard du personnel d'entretien, et de faire en sorte qu'ils se comparent à ceux auxquels sont tenues les sociétés de gestion privées qui lui sont liées par contrat. Elle devrait également examiner les systèmes de gestion de l'entretien élaborés par d'autres importantes commissions locales de logement afin de juger s'ils répondent ou non à ses exigences.

Réponse de la Commission

La Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto est d'accord avec la recommandation. Elle se livrera à un examen des systèmes de gestion de l'entretien des unités de logement qu'elle gère directement et de celles dont la gestion est confiée à des entrepreneurs, ainsi que des systèmes des importantes commissions de logement. Elle définira des normes et les intégrera au plan de gestion de l'entretien au plus tard à l'automne 1997.

OBSERVATION DU CODE DES INCENDIES

La CLCUT a pris divers moyens pour satisfaire aux exigences du *Code des incendies de l'Ontario*. Par exemple, en 1994 elle chargeait des consultants d'exécuter un certain nombre de vérifications d'immeubles afin d'en établir la conformité avec le Code. De telles démarches sont importantes, étant donné que la CLCUT essuie d'importantes pertes à la suite des dommages aux biens et des blessures causés par l'incendie.

Toutefois, les visites que nous avons effectuées à plusieurs immeubles de la CLCUT ont révélé des cas de non-conformité, par exemple le défaut de mettre à jour les registres de sécurité incendie et l'absence de consignes à suivre en cas d'incendie là où leur affichage est obligatoire. En février 1997, la direction a remédié sur-le-champ à tous les cas de non-conformité que nous avons constatés et a, de plus, examiné tous les registres de sécurité incendie et veillé au respect de toutes les exigences autres.

Recommandation

Afin de mieux assurer le respect des exigences du Code des incendies de l'Ontario ainsi que le dépistage et la correction de toutes lacunes, la Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto devrait effectuer périodiquement des inspections indépendantes de toutes ses propriétés et faire état des résultats au conseil.

Réponse de la Commission

La Commission de logement de la communauté urbaine de Toronto est d'accord avec la recommandation. Elle instituera une démarche de vérification indépendante afin de contrôler le respect des exigences du Code des incendies de l'Ontario dans tous les secteurs du portefeuille. Elle recensera et signalera au conseil trimestriellement les questions de conformité. La conception de la méthode de vérification se poursuit et il reste à fixer la fréquence des vérifications. Le premier rapport sera adressé au conseil en septembre 1997.

3.12

ANNEXE

QUESTIONS IMPORTANTES SOULEVÉES PAR LE RAPPORT DU CONSULTANT DE 1994 ET MESURES PRISES OU PRÉVUES

PLANIFICATION ET BUDGÉTISATION DES IMMOBILISATIONS

Questions soulevées en 1994	Mesures prises ou prévues
<ul style="list-style-type: none">• La valeur de l'arriéré des projets d'immobilisations était estimée à 230 millions de dollars en 1994.• À cause de l'arriéré des projets d'immobilisations, les travaux prioritaires comme les mises à niveau prescrites par le <i>Code des incendies de l'Ontario</i> et la réparation des ascenseurs sont restés en plan.	<ul style="list-style-type: none">• Il existe toujours un arriéré d'environ 200 millions de dollars, bien que l'estimation ne soit pas fondée sur une évaluation détaillée de toutes les propriétés (voir ci-dessous). Les fonds nécessaires au rattrapage n'ont pas encore été consentis.• Le processus d'établissement du budget des immobilisations n'a pas été révisé avant 1997. Auparavant, les lacunes graves n'étaient pas comblées dans des délais utiles. La CLCUT donne suite maintenant aux travaux prioritaires, par exemple le rattrapage prescrit par le <i>Code des incendies de l'Ontario</i>. Certains ont été compris dans le budget de 1996, les autres étant intégrés au budget de 1997.
<ul style="list-style-type: none">• Il n'existe pas de bases de données exhaustives du portefeuille des propriétés.• Aucune étude n'a été effectuée jusque-là sur la durée de vie utile restante ou le coût du portefeuille, ni sur les moyens à prendre pour le remettre en état. Il est nécessaire de mettre en place un programme de remise en état des immobilisations.	<ul style="list-style-type: none">• La CLCUT n'a pas encore établi de base de données exhaustives sur son portefeuille. La direction prévoit plutôt adopter une approche plus étendue en 1997.• En octobre 1996, la CLCUT proposait au conseil de la SLO un programme plus exhaustif d'évaluation et de remise en état du portefeuille.• La seule initiative de collecte de données sur les sites lancée jusque-là a consisté en un projet pilote, appuyé par la SLO, en vertu duquel des consultants se sont penchés sur un échantillon de vingt propriétés situées dans onze des 72 collectivités, afin d'en évaluer l'état et le coût des réparations nécessaires. Les propriétés restantes (plus de 90 pour 100) n'ont pas été l'objet d'une évaluation semblable. Par conséquent, il n'existe toujours pas de base de données exhaustives susceptible de fonder l'établissement des priorités et l'estimation précise des besoins en réparations et en travaux de rénovation.
<ul style="list-style-type: none">• Il n'existe aucune stratégie de responsabilisation active des locataires, par exemple des moyens de gestion du comportement visant à mieux protéger les biens.	<ul style="list-style-type: none">• Le 1^{er} février 1997, des procédures ont été mises en oeuvre pour responsabiliser davantage les locataires en leur facturant le coût de réparation des dommages qu'ils causent aux biens de la CLCUT.

ANNEXE

QUESTIONS IMPORTANTES SOULEVÉES PAR LE RAPPORT DU CONSULTANT DE 1994 ET MESURES PRISES OU PRÉVUES

ACQUISITIONS DE BIENS ET DE SERVICES

3.12

Questions soulevées en 1994	Mesures prises ou prévues
<ul style="list-style-type: none">La fonction des achats a été décentralisée et n'est pas bien coordonnée entre les six régions. Les achats de produits d'entretien consommables ne sont pas coordonnés de sorte que les acheteurs puissent profiter d'achats groupés.	<ul style="list-style-type: none">À compter de janvier 1996, les achats étaient tous centralisés au bureau principal. Selon la direction, la centralisation a occasionné des économies supérieures à 2,5 millions de dollars. Ces dernières proviennent d'un contrôle et d'une coordination améliorés du volume des achats, notamment en ce qui concerne des produits d'entretien consommables, telles des fournitures et des pièces détachées, et des prix plus avantageux obtenus grâce aux achats groupés.
<ul style="list-style-type: none">Les entrepreneurs ayant fourni un piètre rendement continuent d'être employés par la CLCUT ou d'avoir droit de répondre aux appels d'offre.	<ul style="list-style-type: none">Au début de 1996, seize entreprises se sont vu interdire de répondre aux demandes de soumissions de la CLCUT, principalement à cause de leur piètre rendement, ce qui annonçait clairement que la CLCUT se montrerait désormais intolérante vis-à-vis des problèmes de rendement chroniques des entrepreneurs.En juillet 1996, la CLCUT mettait en oeuvre une procédure de préqualification prévoyant, entre autres, l'évaluation des entrepreneurs sur la base de leur rendement antérieur. Elle devrait empêcher les entreprises de peu de qualité et celles qui ont donné de mauvais résultats dans le passé d'obtenir des contrats du seul fait d'un bas prix proposé.En ce qui concerne les travaux d'entretien, la CLCUT a adopté de nouvelles méthodes d'évaluation en juillet 1996, lesquelles rendent les gestionnaires de propriété comptables de l'inspection des travaux des entrepreneurs.
<ul style="list-style-type: none">La Direction des services techniques exerçait un contrôle total sur le processus d'évaluation des soumissions. La nature du contrôle engendrait le risque d'irrégularités et de favoritisme. De plus, les cahiers des charges comportaient des imprécisions.	<ul style="list-style-type: none">À compter d'août 1995, tant les Achats que les Projets d'immobilisations évaluent les soumissions d'entrepreneurs, et les deux bénéficient pour la circonstance des compétences techniques d'experts-conseils. Cette mesure devrait réduire grandement le risque de favoritisme.En 1996, la CLCUT se dotait d'une procédure de gestion des projets d'immobilisations, en vertu de laquelle des consultants se voient confier la tâche, dont ils sont comptables, de concevoir des cahiers des charges précis, de participer à la sélection des entrepreneurs et d'inspecter les travaux afin d'en contrôler la conformité avec les dispositions du cahier relatives à la qualité et à la conception.

ANNEXE

QUESTIONS IMPORTANTES SOULEVÉES PAR LE RAPPORT DU CONSULTANT DE 1994 ET MESURES PRISES OU PRÉVUES

GESTION DE L'ENTRETIEN

Questions soulevées en 1994	Mesures prises ou prévues
<ul style="list-style-type: none">• Il est nécessaire de réorganiser l'administration de la maintenance, car la paperasserie est excessive et la fonction décentralisée manque de coordination.• Il y a lieu de former correctement le personnel et de bien le répartir.• La qualité et l'efficacité de l'entretien n'étaient pas mesurées, et aucune norme n'avait été établie.• Il existe un potentiel de compression des coûts par un recours accru à la gestion privée.	<ul style="list-style-type: none">• L'administration de l'entretien a été réorganisée au début de 1996. À la suite d'un examen approfondi des besoins en entretien, le conseil a décidé de supprimer plus de 100 postes et de diviser en deux groupes le personnel restant affecté à l'entretien. L'un deux, situé aux ensembles résidentiels mêmes, est chargé des fonctions d'entretien courant (travaux de conciergerie) et compte 340 personnes; le second groupe, au nombre d'environ 200, est réparti en quatre équipes dont chacune est chargée d'une zone donnée et en assure l'entretien courant ou planifié.• Le coût de l'entretien courant est passé de 376 \$ par pièce louable en 1995 à 350 \$ en 1996, ce qui occasionne des économies de près de 3 millions de dollars.• Autres changements effectués ou prévus :<ul style="list-style-type: none">- En décembre 1997 au plus tard, le rendement du personnel d'entretien sera comparé à des niveaux cibles établis pour des indicateurs tels le coût de l'entretien exprimé en pourcentage du coût de la gestion privée, le pourcentage des propriétés inspectées dont l'entretien était satisfaisant, et le pourcentage des demandes d'entretien auxquelles il est donné suite dans les délais normalisés.- Le programme de formation conçu à l'intention du personnel d'entretien et des gestionnaires de propriété se poursuivra en 1997 et la participation sera fixée d'après l'évaluation des compétences entreprise en 1996.- La mise en oeuvre d'un système officiel de gestion du rendement du personnel sera amorcée en 1997 et achevée au plus tard en janvier 1998.• La CLCUT continue de gérer plus de 80 pour 100 de ses propriétés. Quinze ensembles sont gérés par des entrepreneurs ayant passé un contrat avec la CLCUT. Malgré les compressions de coûts pratiquées récemment, le coût de l'entretien courant par pièce louable des propriétés gérées par la CLCUT demeure sensiblement supérieur aux frais correspondants engagés par les gestionnaires du secteur privé.

ANNEXE

QUESTIONS IMPORTANTES SOULEVÉES PAR LE RAPPORT DU CONSULTANT DE 1994 ET MESURES PRISES OU PRÉVUES

SERVICES DE SÉCURITÉ

3.12

Questions soulevées en 1994	Mesures prises ou prévues
<ul style="list-style-type: none">• Il est nécessaire de recourir à un corps policier professionnel, de préférence la Police de la communauté urbaine de Toronto, pour assurer la sécurité des secteurs qui présentent les problèmes les plus graves et les plus irréductibles, là où la majorité des résidents sont d'accord avec cette façon de faire.• Il est nécessaire de passer un contrat de sécurité avec une agence privée sous la surveillance d'un corps policier professionnel et apte à fournir le niveau de sécurité exigé pour les autres communautés.	<ul style="list-style-type: none">• La CLCUT a décidé qu'elle n'avait pas les moyens de recourir à un corps policier professionnel. En 1995, un contrat a été conclu avec une agence de sécurité pour qu'elle assure la sécurité dans tous les secteurs où le degré de risque est jugé faible. Le personnel de sécurité de la CLCUT désigné agents des infractions provinciales a continué à assurer la sécurité dans les secteurs à risque élevé. Le personnel concerné reçoit une formation poussée donnée par des spécialistes.• Le contrat de sécurité unique a été abrogé après un an à cause de préoccupations au sujet de la qualité du service et de coûts administratifs déjà élevés qui allaient croissant (2,5 millions de dollars). Le personnel de la CLCUT s'est chargé à nouveau des services de sécurité.• Le budget des services de sécurité de 1997 s'établit à 11,6 millions de dollars, dont 92 pour 100 vont aux salaires et aux avantages sociaux de quelque 220 agents, superviseurs et employés de soutien.• Une étude réalisée en 1996 à la demande de la Commission des services policiers de la communauté urbaine de Toronto a débouché sur plusieurs recommandations visant le resserrement de la sécurité à Regent Park. La CLCUT a donné suite aux trois recommandations qui lui avaient été adressées. Elle collabore avec la Police de la communauté urbaine de Toronto et des représentants de la population locale à l'élaboration de stratégies de sécurité, y compris au resserrement de la collaboration entre la CLCUT et la police.• La Direction des services de sécurité a conçu un ensemble exhaustif de mécanismes d'évaluation et de mesure du risque, de même que d'indicateurs et de normes de rendement dont l'utilisation est prévue à compter de 1997.