

## Chapitre 2

### Section 2.01

# Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara

*Suivi de l'Audit spécial de l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara de 2018*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nbre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1		1			
Recommandation 2	2	1		1		
Recommandation 3	4	1	2	1		
Recommandation 4	3		2	1		
Recommandation 5	3	2	1			
Recommandation 6	2	2				
Recommandation 7	3	3				
Recommandation 8	2		2			
Recommandation 9	2	1	1			
Recommandation 10	4	1	3			
Recommandation 11	5	2	1	2		
Recommandation 12	3	1	2			
Recommandation 13	1	1				
Recommandation 14	3	3				
Recommandation 15	6		5	1		
Recommandation 16	4	1		3		
Recommandation 17	4	3	1			
Recommandation 18	3	3				
Recommandation 19	3	3				
Recommandation 20	4	4				
Recommandation 21	5	2	3			
Recommandation 22	4		4			
Recommandation 23	1		1			
Recommandation 24	3		3			
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

En octobre 2020, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (le Ministère) et l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara (OPNPN) ont mis en oeuvre 45 % des mesures recommandées dans notre *Rapport spécial de 2018 : Audit spécial de l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara*. Le Ministère et l'OPNPN ont accompli des progrès dans la mise en oeuvre de 43 % des mesures recommandées, mais n'ont fait que peu ou pas de progrès à l'égard de 12 % d'entre elles.

Depuis notre audit de 2018, l'OPNPN a mis à jour ses politiques de gouvernance et de fonctionnement, notamment pour :

- préciser les situations pouvant donner lieu à des conflits d'intérêts réels ou perçus dans le processus de recrutement;
- préciser les types de réunions et de fonctions pour lesquelles les membres du conseil d'administration peuvent recevoir des indemnités journalières;
- exiger que son personnel détermine si les projets de restauration proposés sont situés dans des zones désignées prioritaires au moment d'approuver les demandes de projet;
- clarifier les étapes et les documents requis pour appuyer l'embauche;
- exiger qu'une partie externe fasse enquête sur toute plainte de harcèlement ou de discrimination contre le personnel des Ressources humaines (RH), le directeur général et les membres du conseil;
- définir clairement les responsabilités de son personnel à chaque étape du processus d'approvisionnement.

Les mises à jour apportées aux politiques et l'amélioration des processus qui en a découlé ont permis de répondre à de nombreuses préoccupations liées au milieu de travail soulevées par le personnel de l'OPNPN, que nous avons soulignées dans notre audit de 2018. L'OPNPN

a également dressé un plan des RH pour régler d'autres problèmes dans ce domaine et répondre aux préoccupations non résolues en milieu de travail.

En plus de mettre à jour des politiques, l'OPNPN a pleinement mis en oeuvre nos recommandations visant à déterminer les besoins en formation initiale et continue sur la gouvernance du conseil d'administration, à évaluer le rendement du directeur général, à élaborer un plan pour prioriser les projets de cartographie des plaines inondables et à fournir au conseil d'administration de l'Office des mises à jour trimestrielles sur les questions de RH, notamment la restructuration, les changements de personnel, les plaintes et les griefs.

Au moment de notre suivi, le Ministère procédait à un examen et à une mise à jour de la *Loi sur les offices de protection de la nature* (la Loi) afin de déterminer les modifications législatives et réglementaires nécessaires pour préciser les responsabilités des offices et améliorer leur gouvernance, leur surveillance et leurs obligations redditionnelles.

L'OPNPN prenait, par exemple, les mesures suivantes :

- évaluer les compétences des membres actuels du conseil d'administration afin de cerner les lacunes et de les combler;
- mettre en oeuvre un processus d'évaluation du rendement collectif et individuel des membres du conseil d'administration;
- désigner un fournisseur attitré de services juridiques;
- dresser un nouveau plan de gestion des immobilisations qui priorise les projets connexes en fonction des besoins.

Cependant, le Ministère a fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de certaines de nos recommandations, notamment la collaboration avec Conservation Ontario et les offices de protection de la nature (OPN) afin de déterminer s'il y avait lieu d'offrir une formation en gouvernance aux administrateurs des OPN de l'ensemble de la province. Par exemple,

l'OPNPN a fait peu de progrès pour réviser sa politique d'application de la loi afin d'exiger que les activités connexes soient suffisamment documentées et qu'elles servent à orienter le personnel d'application de la loi quant aux mesures progressives à prendre pour sanctionner les violations. En outre, le conseil de l'OPNPN a fait peu de progrès en vue d'éviter de participer aux activités quotidiennes, de déterminer s'il possède collectivement les compétences nécessaires pour superviser efficacement les activités internes et d'évaluer le rendement de ses membres à l'égard de leur responsabilité de surveillance.

Nous avons souligné dans notre audit de 2018 que l'OPNPN devait rétablir la confiance de la collectivité en apportant des améliorations dans les domaines suivants : les ressources humaines, l'approvisionnement, la planification des immobilisations, la cartographie des plaines inondables, les programmes de restauration, le suivi des plaintes, la répression des infractions, l'examen des propositions d'aménagement et des demandes de permis, la mesure du rendement et les rapports publics. Les améliorations que nous avons constatées lors de nos travaux de suivi, non seulement dans l'un de ces domaines mais dans de nombreux autres, témoignent de l'engagement de l'OPNPN à s'efforcer de fournir des programmes et des services pour améliorer le bassin hydrographique de la péninsule du Niagara. Bien qu'il reste du travail à faire, ces efforts ont grandement contribué à rétablir la confiance dans l'OPNPN, tant à l'interne qu'à l'externe.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Contexte

L'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara (OPNPN) est l'un des 36 OPN de l'Ontario. Chacun de ces organismes locaux du secteur public offre des services et des programmes

de gestion des ressources naturelles et de protection des particuliers et des biens fonciers contre les dangers naturels, comme les inondations et l'érosion. Conservation Ontario, qui représente les 36 OPN provinciaux, fournit des commentaires aux organismes gouvernementaux à propos des politiques qui ont une incidence sur les offices.

En vertu de la Loi, qui a été adoptée en 1946, les OPN sont des sociétés jouissant d'une certaine autonomie vis-à-vis le gouvernement provincial et les municipalités. La Loi est appliquée par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (le Ministère).

À l'heure actuelle, les OPN reçoivent en moyenne 53 % de leur financement des municipalités, 8 % du gouvernement de l'Ontario et 4 % du gouvernement fédéral. Le solde de 35 % provient de dons, de frais de gestion associés aux permis d'exécution de travaux et de droits recueillis auprès des particuliers pour l'admission dans les aires de conservation.

Établi en 1959, l'OPNPN offre des services à environ 500 000 personnes réparties sur les 2 400 kilomètres carrés du bassin hydrographique de la péninsule du Niagara. Cette zone englobe toute la région de Niagara (qui compte 12 municipalités) ainsi que 21 % de la ville de Hamilton et 25 % du comté de Haldimand.

Le conseil d'administration de l'OPNPN compte 21 membres (contre 15 lors de notre audit de 2018) : 15 membres venant de diverses municipalités de la région de Niagara, quatre de la ville de Hamilton et deux du comté de Haldimand.

En 2019, l'OPNPN a généré des revenus de près de 10,9 millions de dollars (12,5 millions en 2017), dont 65 % provenaient de prélèvements municipaux (71 % en 2017) et le solde, de fonds provinciaux et fédéraux, de frais facturés pour des services particuliers et de dons. Au cours de la même année, l'OPNPN a engagé environ 12,1 millions de dollars pour la prestation de ses programmes et services, comparativement à 9,6 millions en 2017.

Le 1<sup>er</sup> juin 2020, l'OPNPN comptait 50 employés à temps plein (contre 49 le 1<sup>er</sup> mai 2018), dont 33,5 (ou 67 %) étaient chargés de la prestation de ses programmes et services et 16,5 fournissaient des services administratifs.

Le 25 octobre 2017, le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative a demandé au Bureau de la vérificatrice générale de mener un audit de l'optimisation des ressources en raison des critiques croissantes visant l'OPNPN.

Notre audit n'avait révélé aucun problème concernant la gestion par l'OPNPN de ses ouvrages de contrôle des crues, la surveillance de la qualité de l'eau et l'exploitation des aires de conservation afin de fournir des programmes récréatifs et éducatifs au public.

Nous avons toutefois constaté, par exemple, que l'OPNPN devait améliorer ses processus afin d'offrir ses programmes et services de façon économique et efficiente ainsi qu'en conformité avec les lois, les règlements, les ententes et les politiques applicables. Il devait également s'assurer de gérer efficacement l'impact des activités humaines et rurales et de la croissance urbaine sur les terres relevant de sa compétence.

Nous avons remarqué que l'OPNPN n'avait pas adopté de mécanismes efficaces pour mesurer et évaluer l'efficacité opérationnelle de ses programmes et services et pour rendre des comptes au public. Par conséquent, il n'avait pu pleinement démontrer s'il s'acquittait efficacement de son mandat législatif, et les municipalités et le Ministère n'étaient pas en mesure d'évaluer son rendement.

Notre audit avait fait état de deux facteurs principaux, à savoir la structure de gouvernance établie par la Loi et la surveillance inadéquate exercée par le conseil d'administration, qui avaient contribué aux problèmes au sein de l'OPNPN et suscité des préoccupations et des critiques. Les OPN sont régis par un conseil d'administration, dont les membres sont nommés par les municipalités qui financent en partie les offices. Nous avons cependant constaté que les priorités et les intérêts des municipalités étaient parfois incompatibles

avec ceux des OPN. En vertu de la Loi, les membres des conseils d'administration « sont investis du droit de vote et du pouvoir général d'agir au nom de leur municipalité », ce qui les place dans une situation difficile lorsque survient un différend.

Il était ressorti de notre audit de 2018 que la dépendance à l'égard du financement municipal pouvait également poser problème aux OPN et à leur conseil en ce qui concerne la prise de décisions à l'abri des pressions exercées par les municipalités. Le conflit était particulièrement problématique lorsque les membres du conseil étaient également des élus (maires et conseillers), dont les priorités municipales concernaient entre autres l'aide au développement économique dans leur municipalité.

Au cours de la période qui a fait suite à notre audit et jusqu'à notre suivi, le poste de directeur général a été occupé par quatre différentes personnes à titre intérimaire ou permanent. La directrice générale actuelle a été embauchée en janvier 2020 à titre permanent.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 21 juillet 2020. Nous avons obtenu une déclaration écrite du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (le Ministère) et de l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara (OPNPN) nous informant qu'au 16 octobre 2020, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées il y a deux ans dans le rapport d'audit spécial.

## Manque d'indépendance du conseil d'administration pour effectuer une surveillance impartiale

### Recommandation 1

*Pour assurer une surveillance efficace des activités des OPN par leur conseil d'administration respectif, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs doit expliciter les obligations redditionnelles des membres du conseil d'administration envers l'office de protection de la nature.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'été 2021.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2018 que, contrairement aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance, les membres du conseil d'administration de l'OPNPN agissaient d'abord dans l'intérêt de leur municipalité au moment de prendre des décisions. Nous avons souligné des cas où les membres du conseil – à la fois des représentants élus ou des citoyens nommés – avaient de la difficulté à concilier leurs intérêts et responsabilités divergents à l'égard de leur municipalité et de l'OPNPN, ce qui compromettrait leur capacité de prendre des décisions objectives dans l'intérêt supérieur de l'Office.

Lors de notre suivi, nous avons noté que la *Loi de 2019 pour plus de logements et plus de choix* (projet de loi 108) a modifié la *Loi sur les offices de protection de la nature* exigeant que les membres du conseil d'administration « agissent avec intégrité et de bonne foi en vue de poursuivre la mission de l'office ». Le projet de loi 108 a reçu la sanction royale en juin 2019, mais n'avait pas encore été promulgué au moment de notre suivi.

Après l'adoption du projet de loi 108, le personnel du Ministère a consulté, entre octobre 2019 et février 2020, des représentants de chacun des 36 OPN et des groupes d'intervenants. Lors des consultations, le personnel du Ministère a sollicité des commentaires sur les mesures à prendre pour améliorer la surveillance des

OPN. En mars 2020, le Ministère a lancé un sondage en ligne auprès du public sur certains aspects des fonctions des OPN, y compris la surveillance de leurs activités. Les consultations et le sondage s'inscrivent dans l'examen effectué par le Ministère de la Loi qui vise à améliorer généralement la gouvernance, la surveillance et la responsabilisation des OPN. Au moment de notre suivi, le Ministère examinait les 2 380 réponses au sondage qu'il a reçues, les commentaires découlant des consultations et les recommandations pertinentes de notre audit de 2018. Il compte avoir terminé son examen de la *Loi sur les offices de protection de la nature* d'ici l'été 2021.

### Recommandation 2

*Pour s'assurer que son conseil d'administration ait l'indépendance et l'objectivité nécessaires pour superviser efficacement les activités de l'organisme, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- *se conformer à son code de conduite, qui précise que les membres du conseil doivent s'abstenir d'influencer indûment le personnel et respecter la responsabilité du personnel d'utiliser leur expertise professionnelle et la perspective de l'organisme pour s'acquitter de leurs fonctions;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que les membres du conseil de l'OPNPN intervenaient dans l'évaluation effectuée par le personnel des projets d'aménagement proposés et des demandes présentées par les propriétaires fonciers pour construire dans des terres marécageuses, inondables et érodables ou à proximité de celles-ci. Ces propositions et demandes sont désignées comme des propositions d'aménagement et des demandes de permis dans le présent rapport.

Nous avons constaté que des membres du conseil étaient intervenus dans environ 10 % de l'échantillon examiné de propositions

d'aménagement et de demandes de permis entre 2016 et 2018. Les cas relevés pourraient comporter des répercussions substantielles sur des personnes et des biens ainsi que sur l'environnement. Nous avons également observé l'intervention des membres du conseil dans 14 autres projets d'aménagement lors de notre examen de la correspondance entre ces derniers et le personnel de janvier 2012 à mars 2018. La nature et l'ampleur des interventions des membres du conseil variaient : demandes de renseignements et de mises à jour sur une proposition, participation à des réunions avec le personnel de l'OPNPN et d'une municipalité, et consigne donnée au personnel de l'Office d'appuyer une proposition. Les membres du conseil nous avaient informés qu'ils intervenaient dans les activités, car ils s'estimaient responsables envers les contribuables de leur municipalité. Quoi qu'il en soit, le conseil d'administration ne peut s'acquitter de son rôle avec impartialité si ses membres participent aux activités quotidiennes.

Lors de notre suivi, nous avons demandé à tous les employés de l'OPNPN chargés d'examiner les propositions d'aménagement et les demandes de permis si les membres du conseil communiquaient toujours avec eux au sujet de demandes particulières. Certains d'entre eux nous ont dit que des membres du conseil les avaient contactés à propos de 24 propriétés au total. Nous avons examiné la correspondance entre les membres du conseil et le personnel se rapportant aux 24 projets d'aménagement. Nous avons constaté que les interventions des membres du conseil variaient de la demande de renseignements et de mises à jour au sujet d'une demande à la formulation de suggestions au personnel de l'OPNPN sur la façon de sanctionner une violation potentielle. La haute direction de l'OPNPN nous a dit que les membres du conseil communiquent avec la directrice générale ou lui transmettent une copie par courriel lorsqu'ils envoient des demandes de renseignements généraux au personnel. Nous avons toutefois constaté que dans la moitié des 24 projets, un

membre du conseil avait communiqué directement avec le personnel.

En octobre 2020, l'OPNPN a mis à jour son code de conduite du conseil d'administration pour indiquer que les membres ne doivent pas utiliser ou tenter d'utiliser leur autorité ou leur influence pour intimider, menacer, contraindre ou influencer de façon inappropriée un employé de l'OPNPN dans l'intention de nuire à ses fonctions.

- *mettre à jour son code de conduite afin de définir clairement les situations et les relations qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou apparent, en plus de celles définies dans la Loi sur les conflits d'intérêts municipaux.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que même si le code de conduite de l'OPNPN exige que les membres du conseil évitent les conflits d'intérêts en ce qui concerne leurs obligations fiduciaires, le conseil n'avait pas adopté de lignes directrices pour déterminer les situations ou les relations pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts potentiel ou apparent et la façon de les gérer. Il incombait aux membres du conseil de déterminer s'ils étaient en situation de conflit et de faire une déclaration en ce sens.

Dans notre suivi, nous avons constaté que l'OPNPN a mis à jour, en octobre 2020, le code de conduite du conseil d'administration précisant que les membres ne doivent pas exercer l'influence conférée par leur charge à d'autres fins que l'exécution de leurs fonctions officielles et exigeant des membres qu'ils « déclarent un intérêt pécuniaire direct, un conflit d'intérêts ou un intérêt indirect ou apparent. » Le Code n'exige plus que les membres « évitent les conflits d'intérêts à l'égard de leur responsabilité fiduciaire », mais il stipule que les membres doivent être conscients de leur position et de la confiance et de l'influence qu'ils peuvent exercer.

La mise à jour du Code définit les circonstances qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou perçu, c'est-à-dire toute situation dans laquelle les intérêts personnels du membre interfèrent, semblent interférer ou pourraient interférer de quelque façon que ce soit avec les intérêts de l'OPNPN. Le Code fournit également des exemples de cas où les membres doivent se récuser de tout processus décisionnel dans lequel leur participation peut donner lieu à un conflit d'intérêts. Ces exemples comprennent les intérêts financiers dans l'issue de la décision et l'association existante ou antérieure entre le membre et une partie intéressée.

## La description des habiletés et des compétences requises pourrait améliorer l'efficacité du conseil

### Recommandation 3

*Pour s'assurer que ses membres possèdent collectivement les compétences, l'expérience et la formation nécessaires pour surveiller efficacement les activités de l'OPNPN, le conseil d'administration de l'organisme doit :*

- définir les types de compétences et d'expérience nécessaires pour ses membres en fonction du mandat de l'OPNPN ainsi qu'élaborer et mettre en oeuvre une stratégie visant à combler les lacunes;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021.**

### Détails

Dans notre audit de 2018, nous avons noté que le conseil d'administration de l'OPNPN n'avait pas défini les exigences en matière de connaissances, de compétences et de diversité requises afin de superviser efficacement ses activités. Les membres du conseil comptaient sur l'expertise du personnel de l'OPNPN lorsque des connaissances spécialisées leur faisaient défaut dans des domaines particuliers. Toutefois, le fait de compter sur

l'expertise du personnel peut être insuffisant pour que le conseil puisse exercer son rôle de surveillance.

Notre suivi a signalé qu'en octobre 2020, le conseil d'administration de l'OPNPN a approuvé des directives sur les compétences essentielles des membres du conseil pour qu'ils puissent exécuter leurs fonctions, comprendre les fonctions des OPN et régler les problèmes auxquels l'Office est confronté. À titre d'exemple, mentionnons l'expérience professionnelle ou bénévole dans les domaines de la gouvernance des conseils d'administration, de la gestion des activités, des finances, des services juridiques, des ressources humaines et des relations publiques, ainsi que des connaissances environnementales spécialisées dans les domaines de la législation, des politiques environnementales et de la planification des bassins hydrographiques.

Le conseil d'administration de l'OPNPN prévoyait utiliser les directives pour évaluer son ensemble de compétences collectives et cerner les lacunes après la réunion de son Comité de gouvernance, en novembre 2020. L'OPNPN utilisera ensuite les résultats de cette évaluation pour élaborer et mettre en oeuvre une stratégie visant à combler les lacunes cernées d'ici décembre 2021.

- collaborer avec les municipalités qui financent l'OPNPN pour que les processus de nomination des membres du conseil tiennent compte des exigences en matière de compétences et d'expérience;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021.**

### Détails

Au moment de notre audit, les municipalités qui se trouvent dans la zone de compétence de l'OPNPN ne nommaient pas leurs membres siégeant au conseil d'administration en fonction des habiletés ou des compétences. En général, les nominations au conseil de l'OPNPN, dans la région de Niagara et le comté de Haldimand, étaient d'abord offertes aux

élus, comme les maires et les conseillers. Dans la ville de Hamilton, les citoyens pouvaient poser leur candidature, puis être nommés au conseil.

Nous avons noté dans notre suivi que les citoyens des trois municipalités peuvent maintenant poser leur candidature et être choisis pour siéger au conseil de l'OPNPN. Toutefois, les trois municipalités utilisent les mêmes processus de nomination que ceux lors de notre audit de 2018, ce qui signifie qu'elles ne tiennent toujours pas compte des compétences et de l'expérience de chaque candidat.

En mars 2019, le Conseil régional de Niagara – qui nomme 15 des 21 membres du conseil de l'OPNPN – a demandé à l'Office de formuler des recommandations concernant la composition du conseil, les titres et qualités et le processus de nomination. Ni la ville de Hamilton (qui nomme quatre membres) ni le comté de Haldimand (qui en nomme deux) n'ont demandé à l'Office de présenter de recommandations semblables. En juin 2019, la directrice générale de l'OPNPN a rencontré des représentants de la région de Niagara pour présenter une première ébauche de lignes directrices relatives aux compétences, comme indiqué dans la première mesure de suivi de la **Recommandation 3**. Toutefois, l'OPNPN n'a pas fourni de conseils précis sur la composition du conseil, les titres et qualités des membres et le processus de nomination, précisant que chaque municipalité approuverait le processus qui lui convenait le mieux.

En novembre 2020, l'OPNPN prévoyait présenter aux trois municipalités des recommandations concernant la composition, les titres et qualités des membres, et les processus de nomination aux fins d'examen pour la prochaine série de nominations au conseil d'administration de l'OPNPN en 2022. Il prévoyait également rencontrer des représentants de la ville de Hamilton et du comté de Haldimand en 2021, avant les nominations des membres de son conseil d'administration en 2022.

- *évaluer le rôle actuel de son comité consultatif afin de déterminer s'il est apte à combler les lacunes dans les habiletés et les compétences des membres du conseil et les modifier au besoin;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé qu'en 2014, l'OPNPN avait formé un comité consultatif, composé de représentants des secteurs de l'agriculture, du développement économique, des affaires, de l'aménagement du territoire, de la protection de la nature et des collectivités autochtones, pour formuler des avis au conseil. Même s'il s'agissait d'une étape importante en vue de recueillir les points de vue de différents intervenants auprès de l'OPNPN, le conseil n'avait pas évalué si le rôle de ce comité suffisait à combler les lacunes dans les habiletés et les compétences.

Dans notre suivi, l'OPNPN nous a dit qu'il avait modifié le mandat du comité consultatif. Toutefois, notre examen des modalités révisées a révélé qu'elles étaient essentiellement de nature administrative, car elles portaient sur le nombre de représentants de chaque secteur. Le comité actuel compte les mêmes représentants qu'en 2018, sauf que deux représentants qui sont membres du public y ont été nommés. L'OPNPN n'a pas évalué le rôle actuel de son comité consultatif afin de déterminer s'il était apte à combler les lacunes dans les habiletés et les compétences au sein du conseil.

- *cerner les besoins de formation initiale et continue sur la gouvernance pour les membres du conseil.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait signalé que les membres du conseil de l'OPNPN n'avaient pas reçu de formation sur la gouvernance pour les aider à comprendre la portée et les limites de leur rôle de surveillant. La plupart des membres avaient fait savoir qu'ils possédaient peu ou pas d'expérience au sein d'un conseil au moment de leur nomination.

Lors de notre suivi, nous avons noté qu'en juillet 2019, le conseil de l'OPNPN a cerné les besoins de formation initiale et continue dans les domaines suivants :

- la gouvernance efficace du conseil, le perfectionnement de ses membres et leurs obligations juridiques;
- la Loi sur les offices de protection de la nature et le mandat et la compétence de l'OPNPN prévus par la Loi;
- les règlements administratifs et le code de conduite de l'OPNPN et les conflits d'intérêts;
- le processus budgétaire et la planification stratégique.

La pandémie de COVID-19 a retardé la formation qui était prévue au début de 2020. En juin 2020, le conseil a demandé au personnel de l'OPNPN d'accorder la priorité à la formation sur les règlements administratifs, les conflits d'intérêts, le code de conduite, la cartographie des plaines inondables et la Niagara Peninsula Conservation Foundation pour le reste de 2020 et jusqu'en 2021.

#### Recommandation 4

*Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs doit :*

- recommander au Conseil exécutif de l'Ontario de promulguer l'article 40 de la Loi sur les offices de protection de la nature;
- dès la promulgation de l'article 40, établir un règlement prescrivant les exigences relatives à la composition des conseils d'administration, afin que les membres de ceux-ci aient l'indépendance et l'objectivité nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'été 2021.**

#### Détails

Dans notre audit de 2018, nous avons constaté que la Loi n'imposait aucune exigence concernant la composition du conseil des OPN ou les compétences des membres, sauf l'établissement du nombre de membres que chaque municipalité pouvait

nommer. Toutefois, nous avons noté que si les modifications proposées en 2017 de l'article 40 de la Loi étaient promulguées, la province serait autorisée à imposer des exigences supplémentaires ayant trait à la composition des conseils.

Notre suivi a révélé que la *Loi de 2019 pour plus de logements et plus de choix* (projet de loi 108), dont il est question dans la **Recommandation 1**, a abrogé les modifications de l'article 40 proposées en 2017. Toutefois, le projet de loi n'a pas supprimé la modification qui conférerait à la province le pouvoir d'imposer des exigences relatives à la composition des conseils. Au moment de notre suivi, le projet de loi n'avait pas encore été promulgué. Comme le Ministère nous l'a déclaré, toutes les recommandations législatives et réglementaires formulées dans notre audit de 2018 seront mises en oeuvre d'ici l'été 2021 après qu'il aura terminé son examen de la *Loi sur les offices de protection de la nature*, comme il est exposé à la **Recommandation 1**. Dans le cadre de l'examen, des consultations seront menées auprès d'intervenants, y compris des représentants municipaux, au sujet des personnes qui devraient siéger aux conseils des OPN.

- collaborer avec Conservation Ontario et les OPN pour déterminer si une formation sur la gouvernance devrait être conçue et fournie à l'échelle de la province pour les membres des conseils d'administration des OPN.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2018 a également révélé que les membres du conseil de l'OPNPN n'avaient pas suivi de formation en gouvernance pour les aider à comprendre la portée et les limites de leur rôle de surveillant. La plupart d'entre eux nous avaient informés qu'ils avaient peu ou pas d'expérience au sein d'un conseil avant d'y être nommés.

Nous avons appris lors de notre suivi que les membres du conseil de l'OPNPN suivront une formation en gouvernance au début de 2021,

comme indiqué à la quatrième mesure de suivi de la **Recommandation 3**. Le personnel du Ministère a toutefois affirmé qu'il n'avait pas encore rencontré les représentants de Conservation Ontario pour discuter de la formation en gouvernance à l'intention des membres des conseils des OPN de l'ensemble de la province, mais qu'il les rencontrera dans le cadre de son examen de la *Loi sur les offices de protection de la nature* (exposé à la **Recommandation 1**).

## Le conseil n'évalue pas son rendement ni celui du directeur général

### Recommandation 5

*Pour s'assurer de disposer de toutes les informations dont il a besoin pour surveiller efficacement l'OPNPN et améliorer son contrôle au besoin, le conseil d'administration doit :*

- *évaluer régulièrement le rendement du directeur général de l'OPNPN, comme l'exigent ses politiques;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2018, nous avons constaté que la dernière évaluation officielle du rendement du directeur général de l'OPNPN remontait à 2001. De 2001 à 2018, quatre différents directeurs généraux ont été à la tête de l'OPNPN, mais aucun n'avait fait l'objet d'une évaluation du rendement. Selon les politiques de l'OPNPN, le conseil doit évaluer régulièrement le rendement du directeur général en fonction du plan stratégique ainsi que des objectifs liés aux ressources financières et humaines de l'organisme.

Dans notre suivi, nous avons noté que le conseil de l'OPNPN a évalué le rendement de la directrice générale intérimaire en août 2019, à la fin de son mandat initial de cinq mois. Son mandat intérimaire a ensuite été prolongé jusqu'en décembre 2019 pendant que le conseil cherchait

un candidat permanent. La nouvelle directrice générale de l'OPNPN est entrée en fonction en janvier 2020. En mars 2020, des objectifs et des priorités ont été établis en fonction desquels le rendement de cette dernière serait évalué. En juillet 2020, le conseil de l'OPNPN a offert la permanence à la directrice générale après avoir évalué son rendement.

- *élaborer des indicateurs de rendement pour faciliter l'évaluation par le conseil de ses processus et activités de surveillance;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que le conseil de l'OPNPN n'avait pas établi d'objectifs ou d'indicateurs de rendement pour évaluer son rendement. De nombreux membres du conseil estimaient que parce qu'ils étaient élus, les électeurs pouvaient évaluer leur rendement au sein du conseil de l'OPNPN lors des élections municipales. Toutefois, cette proposition soulève une question, à savoir si les électeurs évaluent le rendement des membres du conseil en fonction de leurs décisions dans l'intérêt de la municipalité plutôt que dans celui de l'OPNPN. De plus, le processus d'évaluation lors des élections peut ne pas être aussi opportun que les évaluations régulières et officielles du conseil, qui cernent les domaines où des améliorations s'imposent.

Notre suivi a révélé qu'en juillet 2019, le conseil de l'OPNPN a approuvé des critères pour l'aider à évaluer collectivement son rendement et le rendement de chaque membre. Le conseil sera évalué, par exemple, en fonction de sa capacité à comprendre et à poursuivre la mission de l'OPNPN et à exercer sa responsabilité fiduciaire; à évaluer et à planifier les besoins à court et à long terme de l'Office; à surveiller les programmes et les services en se fondant sur des renseignements adéquats et objectifs; à favoriser des relations ouvertes et efficaces avec le personnel interne, les municipalités subventionnaires et le grand

public; à maintenir une dynamique positive au sein du conseil; à s'engager à poursuivre son perfectionnement. Les évaluations individuelles permettent de déterminer si un membre du conseil possède une bonne compréhension générale de l'organisme; s'il a consacré le temps et l'énergie nécessaires à la réalisation de ses engagements; s'il a maintenu des relations de travail productives avec les autres membres; s'il a traité avec compétence les questions présentées au conseil; s'il a participé activement aux réunions.

- *évaluer régulièrement son rendement collectif et le rendement de ses membres.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait souligné l'absence de processus officiel permettant aux membres du conseil d'évaluer leur propre rendement, comme exposé dans la mesure de suivi ci-dessus. Ni la Loi ni les politiques du conseil de l'OPNPN n'établissent de processus d'évaluation officiel mais, conformément aux pratiques exemplaires en matière de gouvernance, les conseils doivent surveiller et évaluer périodiquement leur rendement. À notre avis, une telle mesure pourrait aider les membres du conseil à déterminer, par exemple, quand leurs décisions ont été prises dans l'intérêt des municipalités et non dans celui de l'OPNPN.

Dans notre suivi, comme indiqué dans la mesure de suivi ci-dessus, nous avons constaté que le conseil avait élaboré des critères pour évaluer son rendement collectif et le rendement de chaque membre. Les évaluations devaient commencer en novembre 2019, après la formation du nouveau conseil. Toutefois, en octobre 2019, le conseil provisoire de l'OPNPN a voté pour reporter d'un an l'évaluation collective, à moins que la nouvelle directrice générale n'en décide autrement. En fait, une nouvelle directrice générale a été engagée en janvier 2020. Le report visait à permettre au personnel de l'OPNPN de s'informer

des processus d'évaluation utilisés par d'autres OPN. En octobre 2020, le Comité de gouvernance a approuvé le processus d'évaluation du Conseil recommandé par le personnel de l'OPNPN, qui prévoit une évaluation au cours de la première et de la dernière année du mandat des membres. L'évaluation annuelle peut être effectuée à la discrétion du président du conseil d'administration de l'OPNPN. Le conseil actuel exécutera une évaluation en mars 2021, soit la dernière année de son mandat.

## Les activités du conseil admissibles à une indemnité journalière doivent être précisées

### Recommandation 6

*Pour s'assurer que les indemnités journalières accordées aux membres de son conseil d'administration sont raisonnables et transparentes, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- *préciser dans les politiques relatives au conseil d'administration les réunions et activités admissibles à une indemnité journalière;*
- *continuer à publier en ligne chaque année des renseignements sur les indemnités journalières et les autres dépenses du conseil d'administration.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2018, nous avons constaté que les indemnités journalières versées aux membres du conseil de l'OPNPN étaient passées de 7 900 \$ en 2010 à 47 700 \$ en 2017. Toutefois, le nombre total de réunions déclarées par les membres du conseil s'était accru de 422 %, passant de 121 en 2010 à 632 en 2017, ce qui représente 42 réunions par membre cette année-là. Au moment de notre audit, les politiques de l'OPNPN du conseil stipulaient que ses membres pouvaient recevoir une indemnité journalière pour assister

aux réunions du conseil et de comités permanents ainsi que pour exercer à l'occasion d'autres fonctions administratives lorsque le président du conseil en faisait la demande, par l'intermédiaire du directeur général. Les politiques ne précisait cependant pas ce que comportaient les « autres fonctions administratives ».

Dans notre suivi, nous avons noté qu'en juin 2020, le conseil de l'OPNPN a approuvé les politiques révisées du conseil, qui précisent que des indemnités journalières ne doivent être versées qu'une fois par jour au maximum. En outre, les politiques révisées donnent des précisions sur les « autres fonctions administratives », à savoir :

- la participation aux réunions du conseil municipal pour présenter un exposé au nom de l'OPNPN;
- la participation aux réunions de groupes de travail ou de comités lorsqu'un membre est nommé pour représenter officiellement l'OPNPN;
- la participation à des ateliers, conférences ou visites organisés par l'OPNPN ou Conservation Ontario;
- d'autres activités approuvées par le président et le directeur général.

Il est ressorti de notre suivi que l'OPNPN a continué de publier sur son site Web les indemnités journalières et les autres dépenses trimestrielles et annuelles du conseil. En 2019, le conseil de l'OPNPN a déclaré 472 réunions en tout, pour lesquelles des indemnités journalières s'élevant à 24 900 \$ ont été versées. Cela équivaut à 16 réunions par membre en 2019, comparativement à 42 en 2017.

## Désignation des zones inondables

### Recommandation 7

*Pour s'assurer de disposer d'informations complètes et à jour sur les risques d'inondation dans son bassin hydrographique, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- évaluer le risque pour les collectivités entourant les cours d'eau non cartographiés;
- déterminer le temps et les coûts d'achèvement et de mise à jour des cartes des plaines inondables;
- planifier ce travail en fonction de son évaluation des risques et des cours d'eau pour lesquels le ministère des Richesses naturelles et des Forêts recommande de préparer des cartes des plaines inondables.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2018, nous avons noté que l'OPNPN ne disposait pas de cartes des plaines inondables pour 117 (ou 58 %) des 202 cours d'eau dans son bassin hydrographique. Il s'agit de 70 cours d'eau pour lesquels le ministère des Richesses naturelles et des Forêts avait recommandé de dresser des cartes des plaines inondables parce qu'ils servent à drainer des terres d'une superficie d'au moins 125 hectares. L'OPNPN n'a pas évalué formellement les risques pour les collectivités situées près des cours d'eau non cartographiés, où l'on dénombre environ 14 500 logements et bâtiments commerciaux. Nous avons également constaté que l'OPNPN n'avait pas de plan et n'avait pas estimé le financement et le temps nécessaires pour cartographier les cours d'eau.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué qu'en août 2019, l'OPNPN a élaboré un plan de travail qui priorise la cartographie des plaines inondables pour les cours d'eau relevant de sa compétence, en fonction d'un certain nombre de critères. Ces critères consistent notamment à déterminer si un cours d'eau traverse une zone qui présente des risques manifestes pour les personnes et les biens et si des pressions sont actuellement exercées pour réaliser des aménagements dans le bassin hydrographique.

Le plan de travail précise les sept cours d'eau que l'OPNPN prévoit de cartographier d'ici 2025. L'OPNPN a estimé que les frais de cartographie de chacun des sept cours d'eau varieront de 75 000 à

200 000 \$ et totaliseront 1,075 million de dollars. Si les sept cours d'eau étaient cartographiés, 95 % des plaines inondables dans le bassin hydrographique de l'OPNPN seraient cartographiées. Les 5 % restants sont des cours d'eau mineurs situés dans des régions rurales ou de dimension réduite posant peu de risque d'inondation à l'heure actuelle. Le plan de travail recommande également de réserver 200 000 \$ par année, à compter de 2026, pour mettre à jour les cartes des plaines inondables de plus de 20 ans. Les coûts estimatifs présentés dans le plan de travail sont fondés sur les coûts d'études antérieures sur la cartographie des plaines inondables menées par l'OPNPN.

### Recommandation 8

*Pour faire en sorte que les OPN disposent d'informations complètes et à jour sur les risques d'inondation dans leur bassin hydrographique, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts doit collaborer avec Conservation Ontario pour :*

- *établir clairement les responsabilités et les critères de l'élaboration et de la mise à jour des cartes des plaines inondables dans toute la province;*
- *examiner les niveaux actuels de financement aux OPN afin de déterminer la marche à suivre pour achever en temps opportun la cartographie des plaines inondables.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2022**

### Détails

Nous avons constaté en 2018 que les OPN se servaient des cartes des plaines inondables pour examiner les propositions d'aménagement et les demandes de permis afin de déterminer où des aménagements pouvaient être effectués. Toutefois, ni la Loi ni le ministère des Richesses naturelles et des Forêts n'exigent des OPN qu'ils dressent des cartes des plaines inondables. Nous avons également noté que selon les estimations de Conservation Ontario, les trois quarts des cartes des plaines inondables existantes de la province étaient

désuètes et qu'il en coûterait environ 136 millions de dollars pour les mettre à jour. Toutefois, à l'époque, les OPN recevaient uniquement des fonds provinciaux pour les programmes prescrits par la province pour l'entretien et la surveillance de l'infrastructure de contrôle des crues et pour les programmes d'avertissement contre les inondations.

En juillet 2019, à la suite d'importantes inondations printanières dans diverses régions de l'Ontario, la province a nommé Doug McNeil, ancien sous-ministre de l'Infrastructure et des Transports du Manitoba, à titre de conseiller spécial en matière d'inondation pour examiner les politiques et programmes d'atténuation des inondations de la province.

Dans son rapport d'octobre 2019, le conseiller spécial a signalé des problèmes découlant de responsabilités imprécises en ce qui concerne la désignation des zones dangereuses, les lignes directrices désuètes et contradictoires relatives à la cartographie des zones inondables et le financement nécessaire pour achever et mettre à jour les cartes des plaines inondables. Nous avons également fait ces constatations dans l'audit de 2018. Le conseiller spécial a présenté 66 recommandations, notamment que la province forme un groupe de travail pour établir une approche pluriannuelle relative à la cartographie des plaines inondables.

En mars 2020, le Ministère a publié la Stratégie ontarienne de lutte contre les inondations, dans laquelle il s'engage à mettre sur pied une équipe technique chargée de cartographier les plaines inondables; cette équipe comptera des représentants de divers secteurs, comme les municipalités et les OPN. L'équipe, que le Ministère prévoit de mettre en place à l'automne 2020, s'efforcera de préciser les rôles et les responsabilités en matière de cartographie des plaines inondables et d'envisager des partenariats de financement. Le Ministère s'attend à ce que l'équipe technique ait terminé son travail d'ici mars 2022.

## Contrôle de l'aménagement dans les zones inondables et les terres marécageuses

### Recommandation 9

Pour s'assurer que l'aménagement soit dirigé loin des zones qui présentent un danger naturel et où il existe un risque inacceptable pour la santé ou la sécurité publique ou un risque de dommages matériels, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :

- finaliser dès que possible ses politiques d'examen des propositions d'aménagement et des demandes de permis d'exécution de travaux;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons constaté en 2018 que l'OPNPN avait des politiques contradictoires concernant l'examen des propositions d'aménagement et des demandes de permis. Selon les directives provisoires de 2013, le personnel devait démontrer plus de souplesse que ce que prévoyaient les politiques approuvées par le conseil en 2007 au moment d'examiner les propositions d'aménagement et les demandes de permis à proximité des terres marécageuses et des vallées. La haute direction de l'OPNPN nous a informés que le personnel n'appliquait plus les directives provisoires de 2013, mais nous avons noté qu'il avait reçu la consigne d'appliquer ces directives jusqu'à ce que les politiques de 2007 soient mises à jour. Au moment de notre audit de 2018, la mise à jour des politiques n'avait pas été finalisée.

Dans notre suivi, nous avons constaté que les politiques révisées relatives à l'examen des propositions d'aménagement et des demandes de permis ont été approuvées par le conseil de l'OPNPN en septembre 2018 et sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2018, après la publication de notre rapport de 2018.

- dans le cadre de ces travaux, veiller à ce que les critères d'approbation des lieux d'aménagement

soient conformes à l'article 3.1 de la Déclaration de principes provinciale et à la Loi sur les offices de protection de la nature.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021.**

### Détails

Dans notre audit de 2018, nous avons examiné la dernière version des politiques provisoires proposées par l'OPNPN pour examiner les propositions d'aménagement et les demandes de permis afin de déterminer si elles étaient conformes à l'article 3.1 de la Déclaration de principes provinciale et à la Loi. Nous avons constaté que cette version renfermait les consignes plus permissives énoncées dans les directives provisoires en ce qui concerne les aménagements à proximité des terres marécageuses et des terres de vallées.

Lors de notre suivi, nous avons examiné la version définitive des politiques révisées par rapport à l'article 3.1 de la Déclaration de principes provinciale et à la Loi. Nous avons constaté que la nouvelle politique relative à l'aménagement à proximité des terres marécageuses est plus permissive que les politiques de 2007 et les directives provisoires de 2013, et qu'elle pourrait être plus permissive que l'orientation établie dans la Loi. Par exemple, la réglementation interdit l'aménagement dans les zones où un aménagement proposé pourrait nuire aux fonctions des terres marécageuses, y compris les zones situées dans les 120 mètres d'une terre marécageuse d'importance provinciale et les 30 mètres d'autres types de terres marécageuses. Des exceptions peuvent être faites si, de l'avis de l'OPN, l'aménagement ne nuira pas aux fonctions écologiques et hydrologiques d'une zone particulière. Selon les nouvelles politiques de l'OPNPN, un nouvel aménagement – y compris des lotissements et des utilisations commerciales, industrielles ou institutionnelles majeures – peut être autorisé dans les 30 mètres d'une terre marécageuse d'importance provinciale si le personnel de l'Office détermine que la distance réduite (de 120 à 30 mètres) est justifiée en

fonction de l'échelle, de la nature et de la proximité de l'aménagement proposé. Les politiques stipulent que le personnel de l'OPNPN peut tenir compte de divers facteurs, y compris la présence de caractéristiques écologiques sensibles, et qu'il peut exiger une étude d'impact environnemental ou d'études semblables, mais il ne décrit pas les mesures que l'OPNPN prendra pour évaluer et s'assurer qu'il n'y a pas d'impact négatif. L'OPNPN commencera à examiner ses politiques actuelles sur les terres marécageuses en décembre 2020 pour s'assurer qu'elles sont appropriées, notamment en indiquant clairement l'exigence relative aux études d'impact environnemental. L'OPNPN prévoit terminer l'examen d'ici décembre 2021.

### Recommandation 10

*Pour s'assurer que les décisions en matière de dotation sont axées sur l'amélioration de ses activités et pour s'acquitter de son mandat législatif et fournir des services efficaces et efficients, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- élaborer un plan des ressources humaines (RH) qui décrit les besoins actuels et futurs en RH liés à son orientation stratégique;
- en élaborant ce plan, examiner la composition de son effectif afin de déterminer le nombre suffisant de membres du personnel d'administration et de soutien organisationnel;
- fonder les futures décisions relatives aux RH sur le plan des RH;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020**

### Détails

Nous avons noté en 2018 que l'OPNPN avait subi quatre réorganisations entre 2012 et 2017, sous la direction de quatre différents directeurs généraux. Ces réorganisations, qui ne semblaient pas toujours être fondées sur les besoins de l'OPNPN, avaient eu des répercussions importantes sur le personnel chargé de l'examen des propositions d'aménagement et des demandes de permis. Par

exemple, en septembre 2017, l'Office a mis à pied cinq employés affectés à l'examen des propositions d'aménagement.

Dans notre suivi, nous avons observé que dès mars 2019, la directrice générale intérimaire a demandé au personnel de formuler des commentaires notamment sur l'effectif, y compris le manque de personnel. Elle a reçu 17 observations écrites et a tenu 9 réunions individuelles et de groupe avec le personnel. La haute direction de l'OPNPN a constaté qu'il manquait un équivalent temps plein dans chacun des postes suivants : application de la loi, technicien en planification, restauration et finances. L'évaluation du manque de personnel était fondée sur certains facteurs, p. ex. les commentaires recueillis lors des consultations du personnel et la charge de travail actuelle

Ces lacunes de personnel ont été définies dans le plan des RH qui a été soumis à l'approbation du conseil de l'OPNPN en septembre 2019. Afin de combler ces lacunes, l'OPNPN a embauché du personnel dans les services d'application de la loi, de planification, de restauration et de finances. Le plan recommandait également d'effectuer une analyse approfondie des besoins futurs en matière de RH après la mise à jour du plan stratégique de l'OPNPN prévue en 2021 et la proclamation des modifications proposées dans le projet de loi 108 concernant les programmes obligatoires et non obligatoires. Les secteurs nécessitant des ressources à l'avenir seront déterminés en fonction des priorités définies dans le plan stratégique et des modifications du projet de loi 108.

Le conseil a approuvé les priorités à court et à moyen terme énoncées dans le plan des RH. Les priorités à long terme et, par conséquent, les besoins futurs en personnel sont fonction du plan stratégique de l'OPNPN et seront évalués lorsqu'il sera élaboré. Selon la haute direction de l'OPNPN, la nouvelle version du plan stratégique sera achevée d'ici décembre 2020 et les décisions futures en matière de RH seront fondées sur le plan stratégique et le plan des RH.

- *fournir au conseil d'administration de l'Office des renseignements sur les décisions de réorganisation planifiées, y compris leur incidence financière, avant de mettre à exécution ces décisions.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que, dans le cadre des quatre réorganisations entre 2012 et 2017, une rémunération totale de 1,3 million de dollars avait été versée au personnel au titre des indemnités de départ, du maintien du salaire, des frais découlant des griefs déposés à la suite d'un licenciement et des honoraires des experts-conseils engagés pour appuyer les réorganisations ou conseiller à propos des licenciements. Ces frais excluent les frais juridiques liés aux congédiements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en avril et juin 2019, le personnel de l'OPNPN a présenté au conseil des rapports sur les décisions relatives aux restructurations prévues visant à éliminer certains postes et à réaffecter du personnel. Les rapports comprenaient également une analyse des répercussions financières des restructurations.

## Réponse aux plaintes du public au sujet des violations à la Loi sur les offices de protection de la nature

### Recommandation 11

*Pour s'assurer que les signalements sur les infractions possibles et connues sont traités de façon satisfaisante en temps opportun, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- *déterminer le nombre de membres du personnel d'application de la loi nécessaire pour régler les infractions en temps opportun, et embaucher du personnel en conséquence;*

- *veiller à ce que le personnel d'application de la loi obtienne la formation nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons observé en 2018 que le manque de personnel d'application de la loi spécialisé et régulier avait contribué aux retards dans la résolution des infractions à la Loi. Quiconque remplit ou détruit des terres marécageuses, déverse des débris dans un cours d'eau ou sur une berge ou modifie un cours d'eau contrevient à la Loi. L'OPNPN n'avait aucun agent d'application de la loi entre septembre 2016 et avril 2017 ainsi qu'entre novembre 2017 et avril 2018. En avril 2018, l'OPNPN a réaffecté à temps partiel un employé du service de restauration, qui n'avait pas de formation ni d'expérience en application de la loi, pour examiner les plaintes se rapportant à des infractions potentielles à la Loi.

Comme indiqué la **Recommandation 10**, notre suivi a révélé que l'OPNPN avait déterminé qu'il manquait un équivalent temps plein dans le secteur de l'application de la loi. En mars 2019, il a engagé un agent d'application de la loi, portant son effectif à deux agents à temps plein. Les deux agents ont suivi la formation requise de Conservation Ontario en mars 2019.

- *réviser sa politique d'application de la loi pour offrir une orientation quant aux mesures progressives que le personnel d'application de la loi devrait prendre pour sanctionner les violations en tenant compte de leur importance;*
- *passer en revue sa politique d'application de la loi pour exiger que les activités d'application de la loi soient adéquatement consignées et veiller à ce que le personnel se conforme à la politique;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

D'après notre audit, l'OPNPN avait émis, entre 2013 et 2017, 13 avis d'infraction visant 11 infractions constatées, mais 9 d'entre elles n'avaient toujours

pas été résolues en juillet 2018. Cela signifiait que les violations se poursuivaient et que l'OPNPN n'avait pris aucune autre mesure d'exécution contre les contrevenants. Nous avons également constaté qu'un quart des plaintes publiques visant des violations présumées, qui avaient été déposées pendant la même période, étaient toujours ouvertes. Nous avons également examiné un échantillon de dossiers d'application de la loi. Pour un tiers des plaintes, l'OPNPN avait fermé les dossiers, mais ceux-ci ne renfermaient pas suffisamment de renseignements pour déterminer si la violation avait été résolue et si les dommages ou les modifications de l'environnement avaient été corrigés. Dans deux tiers des dossiers que nous avons examinés, l'agent d'application de la loi avait visité l'emplacement visé par la plainte, mais aucun rapport d'inspection ou d'enquête n'avait été versé au dossier.

Dans le cadre de notre suivi, l'OPNPN nous a informés qu'une fois que les modifications du projet de loi 108 seront promulguées et que le Ministère aura établi le règlement d'application, il comptait élaborer des politiques internes d'application de la loi qui seraient fondées sur les politiques adoptées par Conservation Ontario en septembre 2019. Les agents d'application devaient recevoir une formation sur ces politiques en janvier 2021. Notre examen d'un échantillon de politiques a toutefois révélé que celles-ci ne renfermaient aucune directive visant notamment les situations pouvant donner lieu à l'application de mesures progressives pour sanctionner les violations.

Selon l'OPNPN, lui et d'autres OPN peuvent bénéficier d'outils d'application de la loi plus robustes. À cet égard, le 1<sup>er</sup> octobre 2020, Conservation Ontario a envoyé une lettre aux ministres de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, et des Richesses naturelles et des Forêts pour recommander que la province adopte des modifications déjà approuvées à la *Loi sur les offices de protection de la nature* qui donneraient aux offices de protection de la nature des outils d'application plus solides.

Ces modifications s'inscrivaient dans un certain nombre de changements apportés à la Loi en 2017 en vertu du projet de loi 139, *Loi de 2017 sur le développement de meilleures collectivités et la conservation des bassins hydrographiques*. Si elles sont adoptées, les modifications autoriseront les agents d'application de la loi à entrer sur des terres sans mandat et à rendre des ordonnances d'arrêt dans des circonstances précises.

- *utiliser l'application CityView pour faire le suivi des signalements de possibles infractions.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021.**

#### Détails

Dans notre audit de 2018, nous avons noté que CityView — l'application informatique qu'utilise le personnel de l'OPNPN depuis 2016 pour gérer l'examen des propositions d'aménagement et des demandes de permis — comportait une fonction de suivi des activités d'application de la loi. Quoiqu'il en soit, l'OPNPN n'utilisait pas cette fonction au moment de notre audit.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le personnel chargé de l'application de la loi régissant l'OPNPN a commencé à saisir des données minimales sur les infractions potentielles dans CityView. L'information sur les enquêtes actives ou les dossiers juridiques pour faire le suivi des enquêtes n'a pas été saisie parce que CityView ne peut pas, à l'heure actuelle, garantir la confidentialité des renseignements concernant les infractions. Le personnel de l'OPNPN assure le suivi de ces renseignements dans un système sécurisé de dossiers partagés. L'OPNPN examinera les options des modules de conformité et d'application de la loi au début de 2021 en vue de leur mise en oeuvre d'ici décembre 2021.

#### Recommandation 12

*Pour être en mesure de repérer de façon proactive les activités illégales avant qu'elles n'entraînent des risques pour les personnes, les biens et*

l'environnement, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :

- établir un mécanisme de déclaration obligatoire par les propriétaires fonciers pour signaler à l'OPNPN que les travaux approuvés ont été effectués conformément aux conditions du permis, et faire le suivi auprès des propriétaires fonciers qui ne font pas de déclaration;
- élaborer un plan axé sur les risques pour effectuer des visites sur place afin de s'assurer que les propriétaires fonciers ont terminé les travaux approuvés en conformité avec les conditions du permis;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2021.**

#### Détails

Nous avons observé en 2018 que tous les permis d'exécution de travaux délivrés par l'OPNPN comportaient une condition, selon laquelle le titulaire devait l'informer de la réalisation des travaux approuvés conformément aux conditions du permis deux semaines après les avoir achevés. Le personnel de l'OPNPN n'avait pu indiquer la fréquence à laquelle il recevait de tels avis. Par conséquent, il n'avait guère d'assurance que les travaux approuvés dans un permis avaient été effectués conformément aux conditions fixées. Nous avons également constaté que dans presque tous les cas où des permis assortis de conditions avaient été délivrés, l'OPNPN n'avait fait aucune visite sur place pour confirmer que les propriétaires fonciers respectaient les conditions de leur permis. L'OPNPN a délivré 938 permis de 2013 à 2017.

Notre suivi a révélé qu'à compter d'avril 2019, les permis d'exécution de travaux délivrés par l'OPNPN comprennent maintenant une adresse courriel à laquelle les propriétaires fonciers peuvent transmettre des avis. L'OPNPN nous a dit que le personnel surveillait les courriels une fois par semaine, mais qu'en raison de lourdes contraintes sur les ressources, il n'assurait pas le suivi des avis afin d'identifier les propriétaires

fonciers qui ne respectent pas les exigences d'information et d'assurer un suivi auprès d'eux. De plus, pendant la pandémie de COVID-19, les visites de sites ont été réduites à celles qui étaient absolument nécessaires. L'OPNPN nous a dit qu'il avait récemment embauché du personnel de planification supplémentaire pour permettre à ses agents d'application de la loi d'effectuer de tels travaux de suivi.

Notre suivi a révélé qu'en juin 2019, le conseil de l'OPNPN a approuvé un plan axé sur le risque pour mener des inspections afin d'assurer la conformité des propriétaires fonciers aux conditions de leur permis. L'OPNPN nous a cependant informés qu'il attendait que les politiques de Conservation Ontario soient approuvées pour harmoniser ses activités d'application de la loi, notamment utiliser le plan pour prioriser les inspections en fonction du risque que les travaux des propriétaires fonciers posent aux particuliers, aux biens et à l'environnement. Ces politiques dépendront également des résultats de l'examen provincial de la *Loi sur les offices de protection de la nature* (dont il est question à la **recommandation 1**), qui énoncera les principales composantes des activités de conformité et d'application de la loi des offices de protection de la nature.

L'OPNPN prévoit mettre en oeuvre ses activités d'application révisées d'ici décembre 2021.

- mettre à jour son site Web afin de renseigner le public sur les activités qui sont interdites par la *Loi sur les offices de protection de la nature* et sur la façon de signaler à l'OPNPN les infractions potentielles.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2018, nous avons observé que l'OPNPN s'en remettait entièrement aux plaintes du public pour identifier les personnes se livrant à des activités interdites. Toutefois, il n'avait pas fourni au public, par exemple sur son site Web, de renseignements sur les activités interdites en

vertu de la Loi et sur la façon de lui signaler ces activités.

Il est ressorti de notre suivi que l'OPNPN a mis à jour son site Web pour y inclure les zones qu'il réglemente et les types d'activités d'aménagement pour lesquelles les propriétaires doivent obtenir un permis. Le site Web renferme également des renseignements sur les responsabilités de l'OPNPN relatives à l'application de la Loi et un mécanisme permettant aux membres du public de l'informer des travaux effectués dans une zone relevant de sa compétence.

## Amélioration de la qualité de l'eau

### Recommandation 13

*Pour s'assurer que le financement de la restauration est axé sur des projets qui atteignent le mieux les objectifs du programme de restauration, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara, quel que soit le modèle de prestation de programmes choisis, doit élaborer et mettre en oeuvre une stratégie visant à mieux cibler les zones du bassin hydrologique en fonction de la surveillance de la qualité de l'eau et d'autres renseignements sur l'état du bassin hydrographique.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que l'OPNPN n'avait pas établi d'objectifs clairs relatifs à son programme de restauration ni déterminé les secteurs où des travaux de restauration étaient les plus nécessaires. Le programme de restauration de l'OPNPN constitue un élément clé de ses efforts pour améliorer la qualité de l'eau. Dans le cadre de ce programme à frais partagés, le personnel de l'Office collabore avec les propriétaires fonciers pour, par exemple, rétablir des terres marécageuses, planter des arbres et mettre en oeuvre des pratiques agricoles exemplaires. Notre examen de tous les projets de restauration menés entre 2013 et 2017 a révélé que les subventions à la restauration ne visaient pas ces secteurs de

préoccupation ou les activités permettant de les atténuer. Par exemple, l'OPNPN avait indiqué dans ses bilans annuels sur le bassin hydrographique que la qualité de l'eau de surface était médiocre en raison de la contamination par le ruissellement agricole et les rejets d'eaux usées. Toutefois, les projets visant à contrôler la contamination ne représentaient que 3 % de tous les projets financés et ceux-ci n'avaient reçu que 10 % du financement total. L'OPNPN a suspendu son programme de restauration en juillet 2017 et a engagé un consultant externe pour l'examiner.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en juin 2019, le conseil de l'OPNPN a approuvé des lignes directrices relatives au nouveau programme de restauration. Selon les nouvelles lignes directrices et les critères d'évaluation des projets connexes, le personnel de l'OPNPN doit déterminer si le projet proposé est situé dans les zones désignées prioritaires pour l'amélioration de la qualité de l'eau, de la couverture forestière et de l'habitat en milieu humide. Depuis le renouvellement du programme, l'OPNPN a approuvé 50 projets en fonction des nouveaux critères d'évaluation et des lignes directrices.

### Recommandation 14

*Pour s'assurer que le financement de la restauration provenant de l'Ontario Power Generation contribue à améliorer la santé de la rivière Welland comme convenu, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- demander des précisions à l'OPG concernant ses attentes relatives à l'utilisation des fonds restants;
- réviser l'entente officielle qu'il a conclue avec l'OPG afin de rendre compte de ces attentes;
- élaborer et mettre en oeuvre un plan énonçant les projets auxquels les fonds restants seront affectés et précisant leur emplacement, en veillant à ce que ces projets soient axés sur les secteurs préoccupants, d'après les plans du

*bassin hydrographique élaborés pour la rivière Welland.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Nous avons noté en 2018 que l'OPNPN n'avait pas répondu à des attentes clés d'OPG relativement aux 3 millions de dollars qu'il lui avait octroyés. En 2007, OPG a versé des fonds à l'OPNPN pour des projets de restauration – y compris la plantation d'arbres et le rétablissement de terres marécageuses – visant à réduire les répercussions potentielles sur la rivière Welland de la production d'énergie hydroélectrique d'OPG dans la rivière Niagara. Nous avons constaté que l'OPNPN n'avait dépensé que 1,45 million de dollars du total des fonds octroyés. L'entente conclue avec OPG exigeait que l'OPNPN engage l'intégralité des fonds au plus tard en 2012.

Notre audit de 2018 avait révélé que pour 73 % (1,06 million) des fonds dépensés, l'OPNPN ne pouvait fournir que très peu de détails sur les projets, notamment leurs montants et emplacements. En ce qui concerne les 27 % (390 000 \$) restants des sommes pour lesquelles nous disposions de détails suffisants, nous avons remarqué que des fonds avaient été engagés ou approuvés pour des projets qui n'étaient pas admissibles au financement aux termes de l'entente avec OPG. L'OPNPN prévoyait également de dépenser environ 460 000 \$ en 2018 pour d'autres projets qui ne visaient pas spécifiquement à améliorer la santé de la rivière Welland.

Il est ressorti de notre suivi que le personnel de l'OPNPN tenait, depuis mai 2019, des réunions trimestrielles avec ses homologues d'OPG. En juillet 2019, l'OPNPN et OPG ont finalisé la version révisée du protocole d'entente qui accordait à l'OPNPN jusqu'en juin 2027 pour dépenser le solde des fonds, qui se chiffraient à 1,26 million de dollars le 31 décembre 2018. Le protocole révisé réitère que les fonds doivent être engagés pour la restauration et l'amélioration de la rivière Welland et son bassin hydrographique ainsi que pour

leur bénéfice. Il exige que l'OPNPN prépare des propositions de projet accompagnées de budgets détaillés pour l'utilisation des fonds restants. OPG doit examiner et approuver les propositions pour s'assurer qu'elles sont conformes à l'objet du protocole avant que l'OPNPN puisse aller de l'avant. En 2019, l'OPNPN a engagé 201 000 \$ dans des projets admissibles approuvés par OPG. Ces projets comprenaient la mise à jour des cartes de la plaine inondable de la rivière Welland ainsi que l'achat de matériel d'arpentage et de logiciels pour mesurer la section transversale de la rivière et la vitesse du courant.

## Achat de terrains pour la protection de la nature et des activités récréatives et éducatives

### Recommandation 15

*Pour s'assurer que les terrains sont acquis de façon à pouvoir remplir son mandat, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- examiner et revoir ses objectifs d'acquisition de terrains — à la fois dans son dernier plan de 2015 et dans son plan centennal — pour en assurer le caractère raisonnable et tenir compte de ses responsabilités aux termes des politiques sur les risques naturels dans la Déclaration de principes provinciale;
- améliorer ses critères actuels d'acquisition de terrains pour donner des directives claires sur les terrains à acquérir;
- prioriser ses critères actuels d'acquisition de terrains en fonction des objectifs révisés;
- déterminer le coût total de son plan d'acquisition de terrains et la façon dont il financera les acquisitions;
- élaborer et mettre en oeuvre un plan pour atteindre ses objectifs d'acquisition de terrains;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici le printemps 2021.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2018 que les plans d'acquisition de terrains de l'OPNPN pour 2015 et 2017, qui établissaient ses objectifs futurs en matière d'acquisition, renfermaient moins de directives que sa stratégie de 2007. Le plan de 2015 contenait six critères énoncés sous forme de questions, mais il n'était pas précisé en quoi la réponse à chaque question permettrait de déterminer si une parcelle de terrain particulière devait être acquise. Selon le plan de 2017, l'OPNPN devait acquérir de 25 000 à 40 000 acres de terres au cours des 100 prochaines années. Pour atteindre cet objectif, il devrait acquérir au moins 250 acres par année, soit plus que ses acquisitions combinées au cours des 10 années précédentes. Ni le plan de 2015 ni celui de 2017 ne précisaient comment l'acquisition de terrains permettrait à l'OPNPN de remplir son mandat de protéger des biens contre l'inondation et l'érosion. Nous avons également constaté que l'OPNPN n'avait pas estimé ce qu'il lui en coûterait pour atteindre l'objectif d'acquisition de terrains sur une période de 100 ans et n'avait pas adopté de plan pour la collecte des fonds nécessaires.

Dans notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2020, le personnel de l'OPNPN a présenté au conseil une stratégie révisée d'acquisition de terrains, comprenant des critères, des méthodes d'acquisition et des options de financement. La stratégie définissait comme suit les objectifs d'acquisition de terrains : l'amélioration et la protection des terres à haute valeur écologique et des habitats importants pour la biodiversité et la résilience climatique. Les critères servant à déterminer les terres qui seraient avantageuses pour l'OPNPN sont fondés sur des facteurs établis pour l'aider à remplir son mandat, y compris les terres présentant d'importantes caractéristiques et fonctions écologiques et des dangers naturels, comme les plaines inondables et les terres de vallées qui sont adjacentes aux aires de conservation existantes de l'Office, qui ont une importance historique et qui doivent être

restaurées. Comme prochaine étape, l'OPNPN doit établir un programme d'activités liées à l'acquisition de terres pour la période de 2021 à 2026. La haute direction de l'OPNPN nous a dit qu'elle avait retenu les services d'un expert-conseil pour l'aider à achever le plan d'acquisition de terrains, notamment déterminer le coût total du plan et la façon dont il financera les acquisitions. L'OPNPN prévoit achever le plan d'acquisition de terrains aux fins d'approbation par le conseil d'administration au printemps 2021.

- *faire le suivi des progrès dans les achats de terrains et faire rapport au conseil d'administration à ce sujet.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que l'OPNPN n'avait pas respecté sa stratégie d'acquisition de terrains de 2007 au cours de la période de 2008 à 2017. Cette stratégie prévoyait l'acquisition de terrains hautement prioritaires d'ici 2012. Nous avons constaté que l'OPNPN avait dépensé seulement 5 % des 3 millions de dollars de 2008 à 2017 pour des terres désignées comme hautement prioritaires dans la stratégie de 2007, soit une parcelle de 9,85 hectares de grande valeur écologique.

Dans notre suivi, nous avons observé que l'OPNPN n'a pas encore finalisé la version révisée de sa stratégie d'acquisition de terrains, dont il se sert pour faire un suivi des progrès et en rendre compte. Depuis notre audit de 2018, l'OPNPN a engagé 600 000 \$ pour acheter 40 acres de terres à Hamilton, qui sont adjacents à une aire de conservation existante.

## Évaluation de l'incidence des programmes et services de l'OPNPN

### Recommandation 16

Pour évaluer son rendement à l'égard de la réalisation de son mandat législatif, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :

- élaborer des indicateurs de rendement liés à son mandat et aux objectifs globaux des programmes;
- fixer des cibles d'évaluation pour chaque indicateur;
- recueillir et analyser régulièrement des données sur l'incidence de ses programmes et de ses services sur le bassin hydrographique de la péninsule du Niagara, afin d'adapter les programmes de façon continue;

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Nous avons noté en 2018 que l'une des pistes d'action dans le plan stratégique 2014-2017 de l'OPNPN portait sur l'élaboration et la mise en oeuvre d'indicateurs de rendement et la production de rapports à ce sujet d'ici la fin de 2015. Toutefois, au moment de notre audit, l'OPNPN était toujours en train d'élaborer l'ensemble d'indicateurs pour évaluer son rendement.

Pourtant, notre suivi a révélé que l'OPNPN n'avait pas encore commencé à élaborer les indicateurs de rendement. Le comité de planification stratégique du conseil de l'OPNPN s'est réuni pour la première fois en juillet 2020 pour commencer à élaborer le plan stratégique pour 2021-2031. Les indicateurs de rendement seront élaborés dans le cadre du nouveau plan stratégique. En octobre 2020, l'OPNPN a retenu les services d'un expert-conseil de l'extérieur pour l'aider à élaborer son plan stratégique, y compris des mesures fondées sur des résultats et le rendement.

- examiner et modifier au besoin ses rapports trimestriels et son rapport annuel afin de

*mieux rendre compte de la contribution de ses initiatives et projets à la réalisation de son mandat et de l'atteinte des objectifs généraux de ses programmes.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Notre audit de 2018 avait souligné que les rapports annuels et trimestriels de l'OPNPN renfermaient surtout des exposés narratifs des grands projets réalisés au cours de l'année, mais peu d'informations sur les avantages des programmes ou leur contribution à l'exécution de son mandat. En outre, les rapports renfermaient uniquement des renseignements quantitatifs, p. ex. le nombre de propositions d'aménagement examinées et de permis délivrés et la durée moyenne de l'examen des demandes effectué par le personnel. Toutefois, ils ne comparaient pas ces renseignements avec les cibles ou les objectifs établis et ne contenaient pas d'analyse des tendances.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné tous les rapports trimestriels et le rapport annuel publiés par l'OPNPN depuis notre audit de 2018 (le rapport du quatrième trimestre et le rapport annuel de 2018 ainsi que les rapports des premier, deuxième et troisième trimestres de 2019), afin de déterminer s'ils décrivent la façon dont les initiatives et les projets de l'Office contribuent au respect de son mandat. L'OPNPN nous a dit qu'il avait décidé de cesser de publier des rapports trimestriels après le rapport du troisième trimestre de 2019 afin de pouvoir effectuer des analyses plus détaillées pour son rapport annuel. Notre examen des rapports trimestriels et annuel publiés a révélé, comme nous l'avions constaté en 2018, qu'ils ne contenaient que des renseignements sur les résultats ou des renseignements limités sur les résultats des diverses activités de l'OPNPN.

En septembre 2020, l'OPNPN a publié son rapport annuel de 2019, qui comprenait des descriptions plus détaillées de la façon dont ses projets et activités de la dernière année l'ont aidé à exécuter son mandat et à atteindre les objectifs de

ses programmes. Par exemple, le rapport annuel de 2019 décrit comment :

- les activités de l'OPNPN au chapitre de la cartographie des plaines inondables ont permis de trouver les propriétaires et de les informer des risques d'inondation le long du principal bras de la rivière Welland, à partir du barrage Binbrook jusqu'à la rivière Niagara;
- les activités de surveillance écologique de l'OPNPN ont aidé à recueillir des renseignements sur les diverses espèces dans ses aires de conservation;
- la réponse de l'OPNPN aux 102 demandes de renseignements qu'il a reçues au cours de l'année a aidé d'éventuels promoteurs immobiliers à éviter d'acheter des terrains qui ne peuvent être aménagés en raison de dangers naturels;
- les divers partenariats de l'OPNPN ont aidé le public à mieux comprendre le rôle des offices de protection de la nature et à achever les projets de restauration dans le bassin hydrographique.

## Gestion des ressources humaines

### Recommandation 17

*Pour mettre en place des processus de recrutement et de promotion équitables et transparents et s'assurer que les personnes les mieux qualifiées sont embauchées et promues, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- *mettre à jour ses politiques de recrutement afin d'intégrer les étapes et la documentation nécessaires à l'appui des décisions d'embauche et éliminer les situations de conflit d'intérêts réels ou apparents dans le recrutement et l'embauche;*
- *mettre à jour ses politiques de promotion afin d'intégrer un processus décisionnel qui doit être suivi et documenté pour les promotions et les nominations;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Notre examen en 2018 de tous les dossiers de recrutement depuis 2012 avait soulevé des préoccupations relatives à trois étapes du processus de recrutement dans les dossiers de 2014 à 2017, soulignant la nécessité de revoir les politiques et les pratiques de recrutement en place afin d'assurer l'équité et la transparence.

- Voici quelques exemples : deux cas où l'un des candidats invités à une entrevue s'était classé dans le groupe inférieur des candidatures après la sélection initiale, ce qui remettait en question son utilité ou les décisions des gestionnaires recruteurs relativement au choix des meilleurs candidats;
- deux cas où les demandes des candidats retenus ne répondaient pas à l'ensemble des critères relatifs aux études ou à l'expérience figurant dans l'offre d'emploi;
- quatre cas pour lesquels aucune mesure n'avait été prise à propos d'un conflit d'intérêts réel ou apparent ou de la partialité dans l'embauche d'employés.

Notre audit de 2018 avait révélé que dans 8 des 11 promotions qui avaient été offertes sans concours depuis 2012, l'employé n'avait pas fait l'objet d'une évaluation de rendement au cours de l'année précédant sa promotion.

Notre suivi a signalé que le conseil de l'OPNPN a approuvé des politiques révisées de recrutement et de promotion en juin 2019. La nouvelle politique de recrutement comporte une section décrivant les étapes et les documents requis pour appuyer les décisions d'embauche, y compris le temps minimal avant d'afficher les postes vacants à l'interne et à l'externe, l'évaluation des candidatures, la présélection et les entrevues des candidats ainsi que le processus de sélection. La nouvelle section sur les conflits d'intérêts décrit les circonstances dans lesquelles un employé de l'OPNPN peut se trouver en situation de conflit d'intérêts et exige qu'il se récuse du processus de recrutement.

- *évaluer le rendement du personnel chaque année, comme l'exigent ses politiques;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2020**

#### Détails

Comme indiqué dans notre audit de 2018, 36 % seulement des dossiers des 44 employés qui travaillaient à l'OPNPN depuis plus d'un an au moment de l'audit renfermaient une évaluation du rendement. Le rendement d'aucun de ces employés n'avait été évalué plus d'une fois au cours des cinq années précédentes. Selon la politique de l'OPNPN, des évaluations du personnel doivent être effectuées chaque année. La haute direction de l'OPNPN nous avait informés que le processus d'évaluation du rendement avait été modifié pour y intégrer des objectifs et que ceux-ci seraient appliqués de façon progressive à l'anniversaire d'embauche de chaque employé.

Notre suivi a révélé que le conseil de l'OPNPN a approuvé la politique révisée d'évaluation du rendement en juin 2019. Celle-ci précise les délais et les attentes concernant le processus d'évaluation du rendement. Plus précisément, la politique exige que le rendement des employés soit évalué à la fin de leur période de stage dans un poste et annuellement à la date anniversaire de leur entrée en fonction. Nous avons examiné les dossiers d'évaluation du rendement de l'OPNPN et constaté qu'en juillet 2020, aucune évaluation n'avait été effectuée pour la moitié des 40 employés en poste depuis plus d'un an. La haute direction de l'OPNPN a précisé que les évaluations ont été retardées par la pandémie de la COVID-19, mais que les évaluations en suspens et celles devant être effectuées seront terminées d'ici décembre 2020.

- *remettre des mises à jour trimestrielles au conseil d'administration sur les changements et le rendement du personnel.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Comme signalé dans notre audit de 2018, l'OPNPN a subi quatre réorganisations sous la direction de quatre différents directeurs généraux au cours de la période de six ans de 2012 à 2017. Les réorganisations ont fait en sorte que 32 employés à temps plein, sur une moyenne annuelle de 60, ont été mis à pied ou renvoyés de leur poste. Au cours de cette période, l'OPNPN a versé plus de 1,3 million de dollars en rémunération du personnel, en règlements de griefs déposés au moment de la cessation d'emploi ainsi qu'en frais de consultation et en honoraires d'experts-conseils en RH relativement aux licenciements.

Notre suivi a révélé que le personnel de l'OPNPN a fourni au conseil des mises à jour trimestrielles qui comprennent des renseignements sur les activités de recrutement, les changements de personnel, les évaluations du rendement et les relations de travail.

#### Recommandation 18

*Pour assurer sa conformité à la Loi sur la santé et la sécurité au travail, au Code des droits de la personne de l'Ontario et au code de pratique du ministère du Travail, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- *évaluer et consigner en détail chaque plainte ou grief de harcèlement ou de discrimination déposé, afin de déterminer si une enquête est requise et, dans l'affirmative, il doit mener cette enquête de façon appropriée et opportune;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé qu'en 2017, le personnel de l'OPNPN avait déposé dix griefs et six plaintes alléguant du harcèlement ou de la discrimination. Nous avons fait appel à un spécialiste indépendant en RH pour évaluer le caractère raisonnable de la réponse de l'OPNPN aux griefs et aux plaintes de harcèlement par rapport aux exigences de la *Loi sur la santé et la sécurité*

au travail et du Code des droits de la personne de l'Ontario et aux pratiques exemplaires énoncées dans le code de pratique du ministère du Travail. Nous avons constaté que dans 13 des 16 griefs et plaintes de harcèlement, l'OPNPN n'avait pas mené une enquête appropriée ou opportune sur l'incident ou obtenu de renseignements suffisants pour déterminer si une enquête était nécessaire.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué qu'en juin 2019, le conseil provisoire de l'OPNPN a approuvé la version révisée de la politique sur le harcèlement en milieu de travail. Deux changements importants ont été apportés : la politique s'applique désormais aux membres du conseil et précise les cas où une partie externe sera chargée d'enquêter sur la plainte. Aux termes de la politique révisée, les plaintes de harcèlement contre le personnel des RH, le directeur général et les membres du conseil doivent faire l'objet d'une enquête par un tiers. Depuis notre audit de 2018, aucune plainte ni aucun grief de harcèlement ou de discrimination n'a été déposé contre le personnel de l'OPNPN, le directeur général ou les membres du conseil.

- *se prévaloir de sa politique sur le harcèlement en milieu de travail pour nommer un enquêteur externe ou pour concevoir des mécanismes afin de s'assurer que les plaintes contre le directeur général sont examinées par une partie qui ne relève pas directement de celui-ci;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que le personnel des RH relevait directement du directeur général. Une telle situation engendrerait un conflit si un membre du personnel des RH recevait une plainte contre le directeur général. D'ailleurs, un tiers des employés de l'OPNPN que nous avons interrogés avaient émis des réserves, car un membre du personnel des RH ne serait pas en mesure d'enquêter sur leurs préoccupations de façon impartiale et neutre. Selon le code de pratique du

ministère du Travail, l'employé menant l'enquête ne doit pas relever directement de la personne visée par la plainte. La politique de l'OPNPN sur le harcèlement en milieu de travail qui était en vigueur à l'époque permettait au directeur général ou au personnel des RH de nommer un enquêteur externe, mais cela n'avait jamais été fait concernant les griefs ou les plaintes déposés.

Nous avons constaté lors de notre suivi que le conseil de l'OPNPN a approuvé, en juin 2019, la version révisée de la politique sur le harcèlement en milieu de travail. Deux changements importants ont été apportés : la politique s'applique désormais aux membres du conseil et précise les cas où une partie externe sera chargée d'enquêter sur la plainte. Selon la nouvelle politique, les plaintes de harcèlement contre le personnel des RH, le directeur général et les membres du conseil doivent faire l'objet d'une enquête par un tiers. Comme exposé dans la mesure de suivi ci-dessus, aucune plainte de harcèlement ou de discrimination n'a été portée contre la directrice générale actuelle ni au cours de sa période d'intérim.

- *communiquer des renseignements supplémentaires sur les griefs, les plaintes du personnel et les enquêtes, y compris leur objet et leur incidence financière, dans les mises à jour confidentielles présentées au conseil d'administration.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons observé en 2018 que l'OPNPN avait commencé, en janvier 2018, à présenter au conseil des rapports trimestriels résumant l'état de diverses fonctions de RH, comme le recrutement, le traitement des griefs et les évaluations du rendement. Toutefois, les rapports ne donnaient pas de détails sur l'objet des griefs ou leurs répercussions financières.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'OPNPN continuait de fournir des mises à jour confidentielles au conseil tous les trimestres.

Nous avons examiné toutes les mises à jour communiquées au conseil depuis notre audit de 2018 et avons noté qu'elles précisait l'objet, les répercussions financières (le cas échéant) et l'état des griefs et des plaintes.

### Recommandation 19

*Pour assurer un fonctionnement aussi efficace et productif que possible, sans que des problèmes de milieu de travail nuisent à ses activités, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- élaborer et mettre en oeuvre un plan d'action pour répondre aux préoccupations liées au milieu de travail;
- présenter ce plan d'action et l'échéancier connexe au conseil d'administration aux fins d'examen et d'approbation;
- faire rapport sur les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des mesures dans l'échéancier approuvé.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé une divergence d'opinions chez le personnel de l'OPNPN à propos de la culture en milieu de travail. En réponse à notre sondage, la moitié des employés avait indiqué que le milieu de travail était positif ou n'avait émis aucune opinion à ce sujet. Environ la moitié avait affirmé que les facteurs suivants avaient contribué à une culture organisationnelle difficile et dysfonctionnelle : la méfiance entre la direction et le personnel, l'absence de transparence dans les pratiques d'embauche et de promotion, les préoccupations découlant de la surveillance exercée par la direction sur les activités du personnel et les licenciements fréquents.

Comme discuté à la **Recommandation 10**, notre suivi a révélé qu'à compter de mars 2019, la directrice générale de l'OPNPN a demandé au personnel de formuler des commentaires, notamment sur les préoccupations non résolues en

milieu de travail. Elle a reçu 17 observations écrites et a tenu 9 réunions individuelles et de groupe avec le personnel. Elle a demandé au personnel d'indiquer les mesures positives qui avaient été prises et celles à prendre pour répondre aux préoccupations en milieu de travail. Le personnel a mentionné les mesures positives suivantes : la mise à jour des politiques de RH, un milieu de travail plus professionnel et respectueux, le bon moral du personnel, l'absence de rumeurs ou de nouvelles négatives circulant chez ce dernier et un leadership solide. Le personnel a indiqué que les améliorations suivantes devaient être apportées : la mise à jour du plan stratégique, les réunions régulières du personnel, la communication entre les différents services et le nouveau système de gestion des dossiers.

Les commentaires du personnel ont servi à élaborer le plan des RH, qui a été présenté au conseil et approuvé par celui-ci en septembre 2019. Notre examen des mises à jour trimestrielles sur les RH présentées au conseil, comme décrit dans les **Recommandations 17 et 18**, a révélé que le personnel de l'OPNPN a fait état des progrès réalisés dans la réponse aux priorités à court et à moyen terme figurant dans le plan des RH.

### Gestion des ressources financières et des ressources d'immobilisations

#### Recommandation 20

*Pour optimiser ses ressources financières consacrées aux biens et services, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- suivre ses politiques d'approvisionnement pour l'acquisition de biens et de services;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de l'audit de 2018, nous avons examiné les politiques et pratiques relatives aux dépenses et avons constaté, dans la moitié des achats de 2012

à 2017, que l'Office n'avait pas acquis les biens et services selon un processus concurrentiel, comme l'exige sa politique d'approvisionnement. La valeur totale de ces achats se situait à 2 millions de dollars. Plus précisément, aucun document n'indiquait que l'OPNPN avait obtenu des propositions de prix verbales dans 100 % des cas où elles étaient requises et n'avait pas lancé de demande de propositions dans 43 % des cas où elles étaient exigées.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le conseil de l'OPNPN a approuvé en avril 2020 une politique d'approvisionnement révisée. Contrairement à la politique précédente, elle définit clairement les responsabilités du personnel de l'OPNPN à chaque étape du processus d'approvisionnement; elle centralise la responsabilité en matière d'approvisionnement auprès du spécialiste de l'approvisionnement, qui est chargé d'assurer la conformité aux exigences en matière d'approvisionnement; et elle ne permet plus les soumissions verbales.

- *revoir ses politiques d'approvisionnement pour exiger que les services requis liés aux propositions non sollicitées soient obtenus de manière transparente et concurrentielle;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2018, nous avons noté qu'en 2015, l'OPNPN avait accepté une proposition non sollicitée, c.-à-d. la proposition d'une entreprise pour fournir des services de communication que l'OPNPN ne cherchait pas explicitement à obtenir, alors que cela était en contravention de sa politique. Selon la politique, si l'OPNPN reçoit une proposition non sollicitée, il doit déterminer s'il a besoin des services proposés et, dans l'affirmative, les acquérir en recourant à un processus concurrentiel, dans la mesure où ils sont disponibles sur le marché. Rien n'indique que l'OPNPN a évalué s'il avait besoin des services proposés. Pourtant, il a retenu les

services de l'entreprise sans engager de processus concurrentiel, comme l'exige sa politique. En outre, ni le personnel de l'OPNPN ni l'entreprise ne pouvaient nous fournir les produits livrables décrits dans le contrat. L'OPNPN a versé 27 000 \$ à l'entreprise sur une période de 8 mois.

Dans notre suivi, nous avons constaté que la politique d'approvisionnement révisée de l'OPNPN stipule expressément que les propositions non sollicitées ne doivent pas servir à contourner la politique. En outre, la politique interdit à la haute direction de considérer la proposition si sa portée ou sa nature sont semblables à celles d'un approvisionnement concurrentiel actuel ou prévu, si les biens ou les services sont facilement accessibles auprès d'autres sources ou si la proposition n'est pas dans l'intérêt de l'OPNPN. Même si la proposition est jugée dans l'intérêt supérieur de l'OPNPN, la politique exige que son personnel évalue la proposition par rapport aux critères établis et qu'il prépare un rapport à l'intention du Comité d'audit et du budget du conseil, accompagné d'une recommandation d'acceptation, de modification ou de rejet de la proposition. Depuis notre audit de 2018, l'OPNPN n'a reçu aucune proposition non sollicitée.

- *évaluer les avantages d'assurer une continuité et de réaliser des économies au moyen d'un marché avec un cabinet d'avocats de prédilection pour chaque domaine juridique où des services sont requis;*
- *revoir ses politiques d'approvisionnement à l'égard des services juridiques pour donner suite aux résultats de l'évaluation mentionnée au point précédent.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2018 avait révélé que les frais juridiques annuels de l'OPNPN avaient augmenté de 633 %, passant de 45 000 \$ en 2012 à 294 000 \$ en 2017. De 2015 (date à laquelle l'OPNPN a exempté les services juridiques des marchés

concurrentiels) à mars 2018, l'organisme a versé plus de 500 000 \$ en honoraires à 17 différents cabinets d'avocats. Par exemple, en 2017, il a versé des honoraires à cinq cabinets d'avocats pour des services juridiques liés aux RH.

Dans notre suivi, nous avons constaté qu'en décembre 2019, le personnel de l'OPNPN a présenté au Comité de gouvernance du conseil une évaluation des options relatives à l'obtention de services juridiques, qui recommandait que ces services continuent d'être exemptés de l'approvisionnement concurrentiel. Selon le personnel de l'OPNPN, la recommandation est fondée sur le nombre limité de fournisseurs de services dans la région et les pratiques semblables d'autres entités publiques de la région de Niagara. Le conseil a alors demandé au personnel de l'OPNPN de désigner un fournisseur attiré de services juridiques et de mettre à jour la politique d'approvisionnement afin d'autoriser les dérogations aux exigences d'approvisionnement concurrentiel uniquement dans les situations urgentes. La politique d'approvisionnement révisée contient l'exception visant les situations juridiques urgentes, qui peuvent nécessiter une intervention immédiate ou le recours à des services juridiques professionnels. Au moment de notre suivi, le personnel de l'OPNPN rédigeait des documents pour une demande de propositions en régime concurrentiel afin de désigner un fournisseur attiré pour chaque type de service juridique. Le personnel de l'OPNPN s'attend à désigner les fournisseurs attirés d'ici janvier 2021.

### Recommandation 21

*Pour s'assurer que les fonds sont disponibles et que les projets d'immobilisations critiques sont terminés en temps opportun, l'Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara doit :*

- *mettre à jour l'information contenue dans son système de gestion des actifs afin de tenir compte du coût réel de remplacement d'actifs (lorsque*

*ces renseignements sont disponibles) et la durée de vie utile estimative de ceux-ci selon leur état;*

- *obtenir de l'information fiable pour appuyer les estimations de coûts de remplacement et les estimations de coûts pour les projets d'immobilisations prévus;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2018, nous avons constaté qu'il y avait peu ou pas de renseignements à l'appui des estimations pour les 10 projets dont les coûts étaient les plus élevés dans le plan d'immobilisations de 2016 de l'OPNPN. Le plan proposait d'entreprendre 237 projets entre 2017 et 2032 à un coût estimatif total de 45,8 millions de dollars pour des immeubles, du matériel, des systèmes électriques et des fosses septiques neufs ou de remplacement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'OPNPN a fait l'acquisition d'un logiciel de gestion des actifs en régime de concurrence en avril 2020, ce qui, entre autres, l'aidera à faire le suivi des coûts de ses projets d'immobilisations. L'OPNPN a mis à jour l'information contenue dans ce logiciel de gestion des actifs pour tenir compte du coût de remplacement réel de ses actifs (selon des évaluations indépendantes), de leur état actuel et de leur durée de vie utile estimative.

- *établir l'ordre de priorité des projets d'immobilisations à l'aide d'une évaluation objective des besoins;*
- *déterminer les moyens d'obtenir des fonds pour entreprendre ces projets;*
- *améliorer son plan d'immobilisations, en fonction des mesures qui précèdent, et soumettre ce plan amélioré à l'approbation du conseil d'administration.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020**

### Détails

Notre audit de 2018 a également soulevé les questions suivantes relativement au plan d'immobilisations de 2016 de l'OPNPN :

- Le plan d'immobilisations déterminait à quel moment des projets doivent être exécutés, mais il n'établissait pas l'ordre de priorité des projets dans des années précises.
- De plus, le plan ne précisait pas comment l'OPNPN obtiendrait du financement pour mettre en oeuvre les projets.
- Le plan n'avait pas été soumis à l'approbation du conseil, car il devait seulement servir au personnel pour faire le suivi des projets d'immobilisations souhaités.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'OPNPN élaborait un nouveau plan décennal de gestion des immobilisations, qui intègre les recommandations formulées dans notre rapport de 2018. Comme elle nous l'a indiqué, la haute direction de l'OPNPN s'attend à ce que le nouveau plan soit achevé d'ici décembre 2020. Des politiques seront également élaborées relativement à la priorisation et au financement à long terme.

En avril 2020, l'OPNPN a acquis en régime de concurrence un logiciel de gestion des actifs, qui facilitera le suivi des coûts et l'établissement des priorités. Les modules de planification des immobilisations corporelles et incorporelles du logiciel contribueront également à éclairer le plan d'immobilisations.

## Orientation et directives insuffisantes de la province aux offices de protection de la nature

### Recommandation 22

*Pour s'assurer que les OPN disposent des renseignements nécessaires afin d'interpréter et de remplir leur mandat législatif, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et des Parcs doit prendre les mesures suivantes dès la promulgation de l'article 40 de la Loi sur les offices de protection de la nature :*

- *décrire clairement aux OPN ce que signifie la mise en valeur des ressources naturelles et en quoi elle diffère de l'« aménagement »;*
- *fournir des directives pour aider les OPN à prioriser les objectifs de leurs programmes et services (protection de la nature, restauration, mise en valeur et gestion des ressources naturelles);*
- *utiliser ses pouvoirs de réglementation pour établir des exigences et des normes minimales visant la prestation des programmes et services par les OPN;*
- *établir les pratiques de gouvernance que les OPN devront suivre de façon cohérente à l'échelle de la province.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'été 2021.**

### Détails

Nous avons constaté en 2018 que la province n'avait pas fourni de directives aux OPN quant à la façon de s'acquitter de leur vaste mandat législatif. Conformément à la Loi, les OPN sont tenus d'offrir des programmes et services « qui favorisent la protection, la régénération, la mise en valeur et la gestion des richesses naturelles des bassins hydrographiques ». Au moment de notre audit, la Loi ne précisait toujours pas ce que signifie la « mise en valeur des ressources naturelles » ni la priorité à accorder à leur protection.

Durant notre audit de 2018, le Ministère avait indiqué que la Loi autorisait les municipalités, par l'entremise de leurs représentants au conseil d'administration, à établir les priorités des OPN qu'elles finançaient. Comme expliqué à la **Recommandation 1**, une telle situation suscite un conflit lorsque les priorités municipales pour faciliter le développement économique sont contraires à la responsabilité des OPN de protéger les particuliers et les biens. D'ailleurs, les trois quarts des OPN que nous avons interrogées avaient fait état de conflits entre leurs activités de protection de la nature et d'aménagement.

Durant notre suivi, le Ministère nous a informés que toutes les recommandations législatives et

réglementaires formulées dans notre audit de 2018 seront mises en oeuvre lorsqu'il aura terminé son examen de la *Loi sur les offices de protection de la nature* d'ici mars 2021, comme exposé à la **Recommandation 1**.

## Le Ministère et les municipalités ne savent pas comment les OPN s'acquittent de leur mandat

### Recommandation 23

*Pour s'assurer que le conseil d'administration de chaque OPN rend des comptes de façon adéquate, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs doit collaborer avec les municipalités pour élaborer et mettre en oeuvre un processus officiel, rentable et intentionnel de déclaration qui comprend une description des résultats des activités menées par l'OPN.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'été 2021.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2018 que le Ministère ne recevait pas suffisamment de renseignements des OPN pour déterminer dans quelle mesure ils s'acquittaient de leur mandat. En plus de leurs états financiers audités, le Ministère exigeait seulement des OPN qu'ils présentent un rapport où étaient ventilés les secteurs dans lesquels ils avaient engagé des fonds et où étaient décrites les activités menées dans les zones de responsabilité déléguée, p. ex. la gestion des ouvrages de contrôle des crues comme les barrages, l'exploitation des systèmes de prévision et d'avertissement relatifs aux inondations et l'examen des documents de planification municipale. Les rapports ne renseignaient pas sur la façon dont les activités des OPN leur avaient permis de s'acquitter de leurs responsabilités déléguées ou de leur mandat législatif. De même, nos discussions avec les membres du conseil de l'OPNPN et les représentants des trois municipalités subventionnaires de l'Office avaient révélé l'absence de mécanisme officiel cohérent par lequel les

municipalités demandaient des comptes au conseil de l'OPNPN.

Dans notre suivi, nous avons constaté que le Ministère a tenu des consultations avec des groupes d'intervenants, y compris des municipalités, d'octobre 2019 à février 2020 dans le cadre de son examen de la Loi (comme décrit à la **Recommandation 1**). Dans le cadre des consultations, le personnel du Ministère a demandé des commentaires sur les moyens à prendre pour améliorer la surveillance des OPN. Au moment de notre suivi, le Ministère examinait les 2 380 réponses reçues et la rétroaction découlant des consultations ainsi que les recommandations pertinentes de notre audit de 2018. Il s'attendait de terminer son examen de la *Loi sur les offices de protection de la nature* d'ici mars 2021.

## Le Ministère et les municipalités ne peuvent intervenir pour régler des problèmes majeurs dans les OPN

### Recommandation 24

*Pour s'assurer que les problèmes qui vont au-delà de la capacité des OPN à se gérer sont traités de manière pertinente et rapide, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs doit collaborer avec les municipalités pour :*

- définir les circonstances dans lesquelles l'intervention du Ministère ou de la municipalité est justifiée;
- établir des mécanismes permettant au Ministère ou aux municipalités d'intervenir dans les activités des OPN, le cas échéant;
- officialiser ces mécanismes par le biais d'un protocole d'entente entre le Ministère, les municipalités et les OPN; le document doit décrire clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie et à quel moment une intervention s'impose.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'été 2021.**

### Détails

Notre audit de 2018 avait signalé que la Loi n'autorisait pas le Ministère et les municipalités à intervenir dans les activités des OPN lorsque des problèmes opérationnels survenaient, comme dans le cas de l'OPNPN. Lorsque les municipalités lui avaient demandé de mener un audit indépendant de l'OPNPN, le Ministère avait répondu qu'il n'avait pas le pouvoir législatif requis pour ordonner un audit juricomptable. De même, le Conseil régional de Niagara a rejeté une demande semblable de mener un audit de l'OPNPN, affirmant qu'il n'avait pas le pouvoir législatif de le faire.

Dans notre suivi, nous avons noté que le projet de loi 108 modifiait la Loi afin de permettre au ministre de nommer un ou plusieurs enquêteurs pour examiner les activités d'un OPN, y compris les programmes et services qu'il offre. Toutefois, les modifications ne précisait pas les situations particulières dans lesquelles une telle enquête est justifiée.

Le Ministère nous a informés qu'il entend décider des modifications législatives et réglementaires supplémentaires à apporter après son examen de la *Loi sur les offices de protection de la nature* en mars 2021, comme l'indique la **Recommandation 1**.