

Procès-verbal de l'assemblée publique conjointe

Commission permanente du conseil municipal
sur les finances, les services administratifs et le capital humain
Commission permanente du conseil d'agglomération
sur les finances et l'administration

Le jeudi 5 juin 2008 à 19 h 00
Hôtel de ville de Montréal, 275, rue Notre-Dame Est, salle du conseil

**Commission permanente du conseil municipal
sur les finances, les services administratifs et le capital humain**

COMMISSAIRES PRÉSENTS

M. Bertrand A. Ward, président de la commission
M. Claude B. Piquette, vice-président
M. Laval Demers, membre
M. Jean-Marc Gibeau, membre
Mme Line Hamel, membre
M. Alain Tassé, membre
Mme Lise Zarac, membre

ABSENT M. François Purcell, membre

**Commission permanente du conseil d'agglomération
sur les finances et l'administration**

COMMISSAIRES PRÉSENTS

M. Alan DeSousa FCA, président
M. Edward Janiszewski, vice-président
Mme Noushig Eloyan, membre
M. James V. Infantino, membre
M. Sammy Forcillo, membre
M. Bertrand A. Ward, membre

ABSENT Mme Maria Tutino, membre

AUSSI PRÉSENTS

M. Michel Doyon, vérificateur général
M. Robert Duquette, chef de division, Bureau du vérificateur général
M. Jacques Brisson, conseiller en vérification, Bureau du vérificateur général

CITOYENS PRÉSENTS

Une citoyenne

1. Ouverture de l'assemblée

Fait à souligner, cette assemblée est tenue conjointement par la commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain, et la commission permanente du conseil d'agglomération sur les finances et l'administration. L'assemblée est coprésidée par M. Ward et M. DeSousa.

À 19 h 05, M. DeSousa, ouvre l'assemblée. Il souhaite la bienvenue au vérificateur général, M. Doyon, aux membres de son équipe, ainsi qu'aux membres des deux commissions réunies.

Les membres des deux commissions se présentent et M. DeSousa fait de même.

Par la suite, il fait une brève introduction du sujet à l'étude par les deux commissions.

2. Adoption de l'ordre du jour

Sur une proposition de M. Demers, appuyée par M. Piquette, l'ordre du jour est adopté à l'unanimité.

3. Rapport du vérificateur général 2007

Avant de présenter les principales constatations relevées dans son Rapport, M. Doyon rappelle que ses vérifications font l'objet de discussions avec les services concernés qui proposent par la suite des plans d'action pour remédier à la situation. On retrouve dans son rapport l'ensemble de cette démarche, mais il va s'en tenir ce soir aux constatations touchant l'optimisation des ressources.

M. Doyon présente tout d'abord les résultats du suivi des recommandations. Il constate que l'objectif de 80 % est atteint et même dépassé. En effet, pour 2006, 93 % des recommandations sont complétées ou en voie de l'être et pour la période 2002-2006, le taux est de 92 %.

En faisant référence aux événements survenus dans l'arrondissement d'Outremont, il soumet à l'administration municipale une proposition qui consiste à mettre en place une « ligne éthique ». Il s'agit d'une ligne téléphonique mise à la disposition de ceux qui voudraient dénoncer des actes frauduleux en protégeant l'anonymat, comme il en existe dans de grandes entreprises. Il se dit même prêt à s'en charger s'il dispose des crédits nécessaires.

M. Doyon aborde ensuite brièvement, une à une, les vérifications détaillées portant sur l'optimisation des ressources et de la gestion, soit : les activités de prévention des incendies, la gestion des changements reliés aux technologies de l'information (TI), la gestion des demandes des clients (GDC), la gestion du plan de main-d'œuvre, le plan de continuité de services en sécurité civile, les salaires de 100 000 \$ et plus, le suivi des recommandations des commissions permanentes, la téléphonie mobile, le traitement et les dépenses des élus et les dépenses de fonction des directeurs d'arrondissement, la vérification administrative réalisée à la suite de l'émission d'un constat d'infraction.

La prévention des incendies

Les principales constatations concernant les activités de prévention des incendies touchent la réglementation. Il existe actuellement 25 règlements relatifs à la prévention incendie : 1 pour l'ex-Ville de Montréal, 11 pour les arrondissements des ex-banlieues et 13 dans les villes reconstituées. Le vérificateur constate qu'il n'y a pas eu d'harmonisation. Il constate également qu'il n'existe ni objectif, ni planification concernant l'inspection préventive des bâtiments, ni surveillance en vue de s'assurer que les propriétaires s'acquittent de leurs obligations concernant la tenue périodique d'exercices d'incendie. Cela relève selon lui d'un problème de gestion.

La gestion des changements reliés aux technologies de l'information (TI)

Les principales constatations à cet égard visent le manque d'uniformité, de coordination et de centralisation dans le traitement des demandes de changements liées aux infrastructures technologiques; le manque de documentation reliée aux analyses de besoins, d'impacts, de risques et de coûts-bénéfices; le manque d'homogénéité dans les cadres et normes de développement; l'absence d'outil normalisé de documentation et de suivi des modifications.

La gestion des demandes des clients (GDC)

Le GDC est l'application informatique permettant d'enregistrer toutes les demandes adressées à la Ville par e-cité/311, le réseau virtuel intégré, de les acheminer aux personnes concernées dans les arrondissements ou les services, et d'indiquer les actions prises. La vérification n'a pas porté sur le nouveau service comme tel (e-cité/311), mais sur le système de gestion des demandes.

Le vérificateur a constaté que les demandes d'information n'étaient pas systématiquement saisies, que plusieurs demandes de permis ne sont pas enregistrées au GDC ou font l'objet de double saisie (sur double système), qu'un nombre important de demandes (40 %) sont toujours actives dans l'application GDC, parfois après six mois, et qu'il n'existe pas de mécanismes de suivi périodique dans les arrondissements visités, ni mécanisme de suivi relatif aux délais de traitement des demandes, ni objectifs mesurables. Il signale également un manque de précision en ce qui concerne les notions de plainte et de requête.

Gestion du plan de main-d'œuvre

En prévision des départs massifs à la retraite, le vérificateur s'est penché sur les mesures envisagées pour assurer la relève. Selon lui, ces mesures ne sont pas suffisantes en regard des pénuries que l'on peut anticiper. Il souligne l'importance d'estimer à sa juste valeur le potentiel d'attraction de la Ville comme employeur et de prendre en considération les motifs de départ autres que la retraite. Il considère que le Service du capital humain doit exercer son leadership auprès des unités, en ayant une vue d'ensemble des besoins de main-

d'œuvre à la Ville, en établissant des stratégies et un mécanisme de contrôle, en s'assurant de faire un portrait détaillé des intérêts de carrière et de développement des employés.

Plan de continuité de services de sécurité civile

En vertu de la *Loi sur la sécurité civile*, l'agglomération doit établir un schéma de sécurité civile pour tout son territoire, fixant des objectifs et des actions. Chaque unité administrative doit produire un plan d'intervention, bien que le Centre de sécurité civile ne possède pas l'autorité nécessaire pour l'exiger. Par ailleurs, le conseil de l'agglomération a adopté une *Politique* qui prévoit le dépôt auprès du conseil d'un bilan annuel de l'état de préparation en matière de sécurité civile. Le vérificateur constate que le bilan produit en 2007 ne comporte aucune conclusion en ce sens.

En ce qui concerne la fourniture d'eau, le vérificateur a noté que la majorité des interconnexions recommandées dans le Plan de relève pour les usines de production d'eau potable de l'ouest n'avaient pas été réalisées, ce qui pourrait mettre en péril l'approvisionnement en eau potable dans certains arrondissements et villes liées, advenant un important sinistre à l'une ou l'autre de ces usines.

Quant aux communications, il déplore qu'aucune mesure ne soit prévue dans l'appel d'offres lancé en 2007 permettant de déterminer la priorité que le fournisseur accorderait aux travaux nécessaires au rétablissement du service à la Ville. Il note également qu'aucune analyse de risques subséquente aux changements apportés par l'installation de la nouvelle infrastructure *multisite* du SIM n'avait encore été effectuée.

Salaires de 100 000 \$ et plus

Au Service des incendies (SIM), en 2006, quelque 200 employés, soit 8 % de l'effectif, ont reçu une rémunération de 100 000 \$ et plus. Le salaire moyen de ces employés a été de 113 000 \$. Les heures supplémentaires y sont pour l'essentiel et proviennent en grande partie des remplacements durant le période des vacances (juillet et août). Le vérificateur indique toutefois que tout est conforme aux conventions. Il signale que déjà dans son Rapport de 2004, il avait formulé une recommandation visant à réviser les clauses de la convention collective en rapport avec le temps supplémentaire qui a pourtant continué de progresser depuis.

Suivi des recommandations des commissions permanentes

Les travaux du vérificateur ont porté sur les rapports déposés par les commissions en 2005 et 2006. Il a constaté que plusieurs des rapports du comité exécutif au conseil, en réponse aux recommandations d'une commission, n'avaient pas été produits et lorsqu'ils le sont, le délai prévu de trois mois est largement dépassé dans bien des cas. Il déplore le fait qu'il n'existe pas pour cette période de rapport de suivi spécifique et formel permettant au conseil et à sa commission d'évaluer globalement dans quelle mesure des gestes ont été posés à l'égard de chacune des recommandations retenues.

Téléphonie mobile

Le vérificateur note que la directive et la procédure portant sur l'acquisition et l'utilisation de la téléphonie cellulaire n'ont fait l'objet d'aucune révision depuis leur émission en janvier 1992. Il constate par ailleurs que les appareils qui sont supportés par la DTI (Black Berry) sont sécurisés, mais les autres appareils ne le sont pas. Il déplore le fait que les centres de services de la DTI et du SPVM ne possèdent aucun processus permettant de déclarer et de traiter un incident de sécurité lié à la perte ou au vol d'un appareil de téléphonie mobile. Enfin, il note que l'absence d'une information complète et à jour de l'ensemble des appareils de téléphonie mobile ne permet pas d'en optimiser la gestion ni de mettre en place des mécanismes de contrôle permettant de prévenir les cas d'abus ou de fraudes.

Traitement et dépenses des élus et dépenses de fonction des directeurs d'arrondissement

La vérification avait pour but de voir si le traitement versé aux élus, ainsi que les dépenses du personnel de cabinet et de soutien sont conformes aux lois (*Loi sur le traitement des élus municipaux* et *Loi sur les cités et villes*), aux règlements et aux directives, et si des mécanismes de contrôle appropriés permettent de s'en assurer. Le vérificateur constate, à deux trois exceptions près et de peu d'importance, que tout est conforme. Toutefois, le vérificateur est d'avis que les dépenses devraient être approuvées par le maire d'arrondissement.

Il signale par ailleurs que les rapports des maires sur la situation financière des arrondissements devraient indiquer la rémunération et les allocations des conseillers qui occupent un poste particulier au sein du conseil d'arrondissement, ce qui n'était pas le cas dans les arrondissements examinés.

Vérification administrative réalisée à la suite de l'émission d'un constat d'infraction

Le vérificateur a examiné les vérifications administratives dans les cas de plaidoyers de non culpabilité pour constater qu'elles sont effectuées conformément aux procédures établies. Toutefois, en ce qui concerne les délais de traitement — qui peuvent aller au-delà de 150 jours entre l'enregistrement et l'approbation du résultat par un procureur, — aucun objectif mesurable n'est formellement établi et intégré à un mécanisme de reddition de comptes périodique.

4. Période de questions du public

Mme Annie Chélin, résidente d'Outremont

Mme Chélin commente la proposition de M. Doyon concernant la ligne éthique. Évoquant les événements survenus à Outremont, elle est d'avis qu'une telle ligne aurait peut-être aidé les choses, toutefois, elle souligne la différence entre une administration municipale, où des personnes élues sont là pour nous représenter, et une entreprise. Elle est d'avis que si les élus d'Outremont avaient observé le devoir de vigilance qui leur incombe, on n'aurait pas eu les problèmes qu'on a connus. En conclusion, elle dit oui à la ligne éthique, mais fait appel surtout à la vigilance des élus qui sont là pour veiller à ce que les affaires publiques soient gérées de la bonne manière.

5. Période de questions des membres de la commission

Mme Eloyan souligne l'importance du suivi effectué par le vérificateur général, mais se demande jusqu'où il peut aller, notamment en ce qui concerne le respect des échéanciers. M. Doyon explique le cheminement d'une vérification : rapport du VG au service visé qui prépare un plan d'action, incluant un échéancier, et désigne un responsable. Cette information est versée dans le système de gestion utilisé par le vérificateur en partage avec la Direction générale. Le système dispose d'une fonction de rappel automatique qui facilite le suivi et la vérification.

Mme Eloyan demande des précisions sur un passage du rapport qui met en question le maintien de la capacité de vérification dans l'avenir. M. Doyon explique que c'est une question de recrutement. Comme cela se pose dans d'autres services ou arrondissements, il appréhende une pénurie de main-d'oeuvre en vue des départs à la retraite. Au bureau du vérificateur, le quart de effectifs vont prendre leur retraite d'ici trois ans. M. Doyon, qui est actuellement en recrutement, explique qu'il est difficile de recruter car la Ville n'est pas compétitive sur le marché avec les salaires qu'elle offre en vertu de ses conventions collectives. Le problème se situe au bas de l'échelle, à l'entrée.

Mme Eloyan demande au vérificateur s'il ferait plus de suivi s'il disposait de ressources additionnelles. Celui-ci répond qu'il ferait plus de vérifications, plus de mandats en optimisation. D'ailleurs, il rappelle qu'il a recommandé dans son rapport un allègement de la tâche du VG quant à la vérification des états financiers, pour consacrer plus de temps aux vérifications sur l'optimisation des ressources et de la gestion.

M. Infantino trouve le rapport intéressant et les résultats concluants. Sa question porte sur les salaires de 100 000 \$ et plus, à savoir si le vérificateur a identifié une piste de solution. M. Doyon rappelle que, déjà en 2004, on avait identifié des pistes de solution au temps supplémentaire, des solutions qui relevaient à la fois de la gestion et des modifications à apporter à la convention collective. Cette année encore, il fait le même constat qu'en 2004. Puisque la pratique est conforme aux dispositions de la convention, il soutient que le problème réside à ce niveau et la solution aussi. Le VG a déjà discuté du problème et de la solution avec le Capital humain.

En y regardant de plus près, M. Doyon remarque que 145 des 200 employés qui ont reçu une rémunération de 100 000 \$ et plus sont des officiers, des capitaines surtout et, dans une moindre mesure, des lieutenants. M. Reid soutient que la principale cause est reliée à l'absentéisme. M. Hinse corrobore, en précisant que c'est au SIM que l'on retrouve le plus haut taux d'absentéisme après les cols bleus, ce qui entraîne du temps supplémentaire en remplacement puisqu'on a l'obligation de combler les absences. De plus, lorsqu'un capitaine est absent, il doit se faire remplacer par un capitaine. Une autre cause associée au temps supplémentaire, c'est le nombre de personnes qui peuvent partir en vacances en même temps, la plupart voulant partir durant la période estivale, en juin, juillet et août. On veut donc diminuer ce nombre, c'est un des enjeux débattus dans le cadre du processus d'arbitrage avec l'Association des pompiers.

M. Hinse évoque d'autres mesures mises en place pour tenter de régler ce problème, notamment le processus d'embauche qui ne se fait plus sur une base annuelle, mais quatre, cinq ou six fois par année. Par ailleurs, on compense le temps supplémentaire, non plus en temps, mais en argent, ce qui a eu un effet immédiat. Enfin, pour ce qui est des absences non justifiées, on prend les mesures qui s'imposent, administratives ou disciplinaires, pouvant aller jusqu'au congédiement.

M. Piquette demande si la convention tient compte du principe de l'ancienneté dans la gestion des vacances. M. Hinse explique que cette règle s'applique en effet, mais que la convention prévoit également le nombre trop élevé de pompiers et d'officiers qui peuvent partir en vacances en même temps. C'est ce nombre qu'il faut diminuer.

M. Demers demande des précisions concernant la ligne éthique, à savoir si elle s'adresse aux employés ou au grand public. M. Doyon explique que cette ligne serait ouverte à toute personne qui veut bien l'utiliser. Ce qu'elle a de particulier, par rapport à d'autres canaux, c'est qu'elle garantit l'anonymat. Il explique par ailleurs que ces services sont disponibles commercialement. Des firmes spécialisées reçoivent les appels et font la transcription. M. Demers demande si on a un ordre de grandeur en ce qui concerne les coûts. M. Reid fait référence à la ville d'Ottawa qui compte 11 000 employés. Elle paye à une firme privée 1,25 \$ / l'appel et doit compter sur des ressources à l'interne pour traiter les demandes, qu'on estime à 3 ou 4 personnes. Au total, cela peut requérir un budget de 500 000 \$ à 1 M \$ par année. Les modalités sont à étudier.

M. Gibeau revient sur la question des heures supplémentaires en se disant déçu que le VG ait ciblé principalement un problème de gestion. Il lui demande s'il lui arrive de pointer une association d'employés ou un syndicat. M. Doyon affirme l'avoir déjà fait dans un cas où on reprochait au syndicat des cols bleus de ne pas fournir l'information attendue sur les assurances collectives. Mais en général, il discute plutôt des solutions à apporter avec les gestionnaires.

M. Tassé demande des précisions sur le rôle du VG dans les sociétés paramunicipales, en suggérant qu'un allègement de ce côté, permettrait au vérificateur de consacrer plus de temps aux activités de la ville. M. Doyon explique que c'est la Loi des cités et villes, art. 107.7 qui définit ses obligations qui consistent notamment à vérifier les comptes et affaires de la municipalité et de toute personne morale où la ville nomme plus de 50 % des administrateurs. Ce qui fait que l'OMHM est visé, bien qu'elle ne fasse pas partie du périmètre comptable de la Ville. Pour s'y soustraire, il faudrait demande un amendement à la Loi.

M. Tassé relève également le problème de main-d'œuvre en demandant à M. Doyon s'il a des idées sur la façon d'attirer des employés à la Ville de Montréal. M. Doyon répond que cela dépend des secteurs. Dans le cas du Service de police, par exemple, on travaille en collaboration avec l'école de police pour assurer une relève. Par ailleurs, pour des ouvriers spécialisés ou de jeunes professionnels, les conditions peuvent manquer d'attrait. Il faut donc évaluer les besoins, par la suite identifier nos compétiteurs et comparer les avantages offerts.

M. Reid complète en parlant du processus de gestion de la main-d'œuvre et du plan de relève qui fait état des ressources par catégorie et par secteur d'emploi, en fonction des départs à la retraite. La question est bien documentée. On a également identifié les emplois vulnérables, en raison de la spécialité. Quant au potentiel d'attraction de la Ville comme employeur, M. Reid est d'avis que si l'on considère la rémunération globale, incluant les avantages sociaux et le régime de retraite, la Ville est compétitive. Il évalue le nombre d'employés susceptibles de partir dans les 5 prochaines années à 3 500 personnes.

Mme Zarac demande une précision concernant le système de gestion des demandes des clients (GDC) qu'elle considère comme un excellent outil de mesure de la performance, mais en autant qu'il soit utilisé de façon uniforme. Relevant une constatation du VG dans son rapport à propos de l'ambiguïté entre la notion de requête et de plainte, elle se demande si cela ne risque pas de fausser les rapports statistiques et s'il n'y aurait pas lieu de dissiper cette ambiguïté. M. Doyon explique qu'à la suite de cette constatation, le service responsable de la gestion des demandes a convenu d'intégrer cette information dans le Guide d'utilisation du GDC et dans la formation qu'il dispense aux usagers.

Mme Eloyan revient sur la question de la main-d'œuvre, soulignant un manque de stratégie non seulement à l'externe, mais aussi à l'interne. Elle signale qu'en plus de la RASOP, qui n'aide pas à faire face à la pénurie de main-d'œuvre, les arrondissements ont de la difficulté à retenir leur personnel, en particulier les professionnels, qui sont attirés par la concurrence « déloyale » des services centraux dont l'offre est souvent plus alléchante. Elle demande au vérificateur s'il s'est penché sur la question. La réponse est non, mais à la question de savoir si cela relève de son mandat, la réponse est oui. M. Reid ne nie pas les propos de Mme Eloyan, en donnant l'exemple du Service du capital humain qui a transféré les opérations aux arrondissements en conservant la fonction conseil qui fait appel à des spécialistes. Il est donc normal qu'un professionnel, agent de personnel par exemple, soit attiré par une fonction supérieure de niveau conseiller. Par contre, souligne-t-il, il y a une mobilité en sens inverse aussi, des services centraux vers les arrondissements.

Mme Eloyan demande au VG s'il vérifie tous les types de contrats, petits et gros. M. Doyon répond par l'affirmative, précisant qu'il vérifie aussi bien des contrats d'exécution de travaux, comme la réfection routière ou le déneigement, que des contrats pour services professionnels. Il le fait sur une base d'échantillonnage. *A priori*, précise-t-il pour répondre à la question, on irait plutôt vers de gros contrats. Le VG précise qu'il a pleine autonomie quant au choix des vérifications qu'il effectue, bien qu'il puisse s'inspirer de diverses sources d'information, mais il demeure le seul maître quant au choix des vérifications à faire.

M. Forcillo fait référence à une lettre que Mme Eloyan aurait envoyé à la ministre des Affaires municipales, en décembre dernier, sur la question des procédures d'octroi de contrats à la ville, lettre à laquelle elle aurait obtenu réponse.

Levée de l'assemblée

Avant de lever l'assemblée, M. DeSousa remercie M. Doyon et son équipe, les membres des deux commissions et rappelle que chacune d'elles adoptera ses recommandations au cours d'une assemblée publique distincte. La commission du conseil municipal adoptera ses recommandations le 10 juin à 18 h et la commission du conseil d'agglomération, le 17 juin à 17 h. Chacune des deux commissions déposera par la suite son rapport auprès de son conseil respectif.

À 20 h 30, sur une proposition de M. Infantino, appuyée par M. Janiszewski, l'assemblée est levée.

ADOPTÉ LE : 2 DÉCEMBRE 2008

« ORIGINAL SIGNÉ »

Alan DeSousa, FCA
Président

« ORIGINAL SIGNÉ »

Edwige Noza
Secrétaire recherchiste

ADOPTÉ LE : 2 DÉCEMBRE 2008

« ORIGINAL SIGNÉ »

Bertrand A. Ward
Co-président

« ORIGINAL SIGNÉ »

Danielle Dionne
Secrétaire recherchiste