

# **COMMISSION SUR LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION**

**Étude publique du  
Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal  
Exercice 2015**

## **RAPPORT ET RECOMMANDATIONS**

**Rapport déposé au conseil municipal  
le 20 juin 2016  
et  
au conseil d'agglomération  
le 22 juin 2016**

**Montréal** 

**Service du greffe**

Division des élections, du soutien aux commissions et de la réglementation  
275, rue Notre-Dame Est - Bureau R-134  
Montréal (Québec) H2Y 1C6

**La Commission**

**Président**

*M. Alan DeSousa  
Conseiller de la Ville et Maire  
Arrondissement de Saint-Laurent*

**Vice-présidents**

*M. Peter F. Trent  
Maire  
Ville de Westmount*

*M. Guillaume Lavoie  
Conseiller de la Ville  
Arrondissement de Rosemont – La  
Petite-Patrie*

**Membres**

*M. Georges Bourelle  
Maire  
Ville de Beaconsfield*

*Mme Catherine Clément-Talbot  
Conseillère de Ville  
Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro*

*M. Yves Gignac  
Conseiller d'arrondissement  
Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro*

*M. Richard Guay  
Conseiller de la Ville  
Arrondissement de Rivière-des-Prairies –  
Pointe-aux-Trembles*

*Mme Justine McIntyre  
Conseillère de la Ville  
Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro*

*M. Sylvain Ouellet  
Conseiller de la Ville  
Arrondissement de Villeray – Saint-Michel  
– Parc-Extension*

*Mme Laura-Ann Palestini  
Conseillère d'arrondissement  
Arrondissement de LaSalle*

*M. Dominic Perri  
Conseiller de la Ville  
Arrondissement de Saint-Léonard*

Montréal, le 20 juin 2016

Monsieur Frantz Benjamin  
Président du conseil municipal  
Hôtel de Ville de Montréal

Monsieur le Président,

Conformément au Règlement sur les commissions permanentes du conseil municipal (06-009) et au Règlement sur les commissions permanentes du conseil d'agglomération (RCG 06-024), nous avons l'honneur de déposer, au nom de la Commission sur les finances et l'administration, le rapport et les recommandations relatives à l'étude publique du Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal déposé au conseil municipal et au conseil d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le président,

La secrétaire recherchiste,

*Original signé*

*Original signé*

Alan DeSousa, FCPA, FCA

Julie Demers

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>LE PROCESSUS D'ÉTUDE PUBLIQUE.....</b>	<b>1</b>
<b>LE RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2015 .....</b>	<b>2</b>
<b>AUDIT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DES TI.....</b>	<b>2</b>
SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES .....	2
ATTRIBUTION DE CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES .....	2
AUTORISATION DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS .....	3
ENTENTES-CADRES DE SERVICES PROFESSIONNELS EN TI .....	5
GESTION DE LA RELÈVE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS ..	6
GESTION DE L'ÉNERGIE .....	7
GESTION DES CARTES D'ACHAT .....	8
GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES.....	9
GESTION DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION ET DE RÉNOVATION DES IMMEUBLES DE LA VILLE DE MONTRÉAL .....	11
<b>COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET RECOMMANDATIONS GLOBALES DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL. 14</b>	
LES COMMENTAIRES ET LES QUESTIONS DES CITOYENS.....	15
L'ANALYSE DES MEMBRES DE LA COMMISSION.....	16
CONCLUSION .....	16
REMERCIEMENTS.....	17
<b>LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION.....</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 1 : RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL – RAPPORT 2015.....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 2 : TABLEAUX DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU VG ...</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXE 3 : EXTRAIT DU RAPPORT DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL 2015 .....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE 4 : EXTRAIT DU DOCUMENT COMMISSION PERMANENTE SUR L'EXAMEN DES CONTRATS – GUIDE D'INFORMATION À L'INTENTION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES .....</b>	<b>55</b>

## INTRODUCTION

Suivant le programme d'activité des commissions permanentes pour l'année 2016<sup>1</sup>, la Commission sur les finances et l'administration a tenu une étude publique, le 31 mai 2016, sur le Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal déposé au conseil municipal et au conseil d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. À cette occasion, M. Jacques Bergeron, vérificateur général, a présenté les grandes lignes de son rapport et répondu aux questions des citoyens et des membres de la commission. Il était accompagné de deux de ses trois vérificateurs généraux adjoints, messieurs Robert Duquette et Serge Vaillancourt.

Conformément à la réglementation en vigueur, le présent document de même que tous les documents déposés en lien avec cette étude publique peuvent être consultés sur la page Internet des commissions à l'adresse : [ville.montreal.qc.ca/commissions](http://ville.montreal.qc.ca/commissions), ainsi qu'à la Division des élections, du soutien aux commissions et de la réglementation du Service du greffe, bureau R-134 de l'hôtel de ville.

## LE PROCESSUS D'ÉTUDE PUBLIQUE

Deux semaines avant l'assemblée publique, le 17 mai 2016, des avis précisant l'horaire et les modalités de participation ont paru dans deux grands quotidiens montréalais, un francophone et un anglophone. Les avis précisaient les dates des séances des assemblées publiques de la commission ainsi que les modalités de participation du public.

Le rapport du vérificateur a été déposé aux assemblées du conseil municipal du 16 mai et du conseil d'agglomération du 19 mai 2016. Le rapport a pu être rendu public seulement à ce moment.

L'assemblée a également été annoncée au moyen d'un affichage dans les bureaux Accès Montréal, les bureaux d'arrondissement, les hôtels de ville, sur le site Internet des commissions du conseil ainsi que sur les réseaux sociaux *Facebook* et *Twitter*. Également, une invitation a été expédiée par courrier électronique à quelque 100 personnes et organismes susceptibles d'être intéressés par le sujet et un communiqué de presse a été publié le 17 mai 2016. De plus, l'ensemble des maires d'arrondissement, des conseillers de la Ville et d'arrondissement, des directeurs d'arrondissement ainsi que des directeurs généraux des villes liées ont également été invités à participer aux assemblées.

Trois personnes ont assisté à l'assemblée publique du 31 mai 2016 et une à l'assemblée du 8 juin 2016. Un intervenant s'est adressé à la commission et les commissaires ont formulé des questions et fait part de leurs commentaires au vérificateur général de la Ville de Montréal, M. Jacques Bergeron.

La commission a consacré deux séances de travail afin de préparer l'assemblée publique, analyser le rapport et formuler ses recommandations qui ont été adoptées en assemblée publique le 8 juin 2016. Ces recommandations sont adressées au conseil municipal et au conseil d'agglomération.

---

<sup>1</sup> Résolutions CM16 0360 et CG16 0204

## LE RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2015

Le Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal déposé au conseil municipal et au conseil d'agglomération comporte cinq parties :

1. Commentaires du vérificateur général;
2. Situation du Bureau du vérificateur général;
3. Audit d'états financiers;
4. Audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information;
5. Annexes.

Cet exercice récurrent est assujéti aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, c. C-19) et de la *Charte de la Ville de Montréal* (RLRQ, c. C-11.4). M. Bergeron a exposé devant l'assemblée la mission du Bureau du vérificateur général (BVG) dont l'obligation première est l'audit des états financiers de la Ville et des organisations sous son contrôle ou comprises dans son périmètre comptable. À ce chapitre, le BVG a produit en 2015 cinq rapports d'audit relativement aux états financiers de la Ville et 13 rapports sur les autres personnes morales visées dans son périmètre comptable.

M. Bergeron a présenté devant l'assemblée un résumé<sup>2</sup> succinct de son rapport qui compte 8 missions d'audit d'optimisation des ressources en plus de l'état du suivi des recommandations du vérificateur général par l'administration municipale et la situation du BVG concernant ses ressources humaines. Avant chaque partie de son rapport, il a expliqué l'objectif de la mission de vérification de chacun des points et décrit les plus importantes constatations de l'audit. L'essentiel de ses propos est relevé ici.

### AUDIT D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DES TI

#### SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES

OBJECTIF	Assurer le suivi des recommandations des rapports antérieurs du VG.
CONSTATS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Une faible proportion, s'élevant à 35% des recommandations formulées en 2014, présente un statut réglé.</li><li>- Les recommandations de 2012 et de 2013 qui en sont à leur troisième et deuxième année de suivi après leur publication n'ont pas franchi la cible de mise en œuvre attendue de 90% avec des résultats de 79% et de 67% respectivement.</li></ul>

#### ATTRIBUTION DE CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES

Les dépenses annuelles de contributions sont passées de 87M\$ à 105M\$ de 2010 à 2014. Le nombre d'organismes soutenus a varié entre 1687 et 1792. Les travaux d'audit ont porté sur les contributions financières versées à des organismes au cours de l'année

<sup>2</sup> Vérificateur général de la Ville de Montréal. *Présentation du rapport annuel du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015*. Power Point, 31 mai 2016, 50 pages.

2014 dans les quatre arrondissements de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie.

OBJECTIF	S'assurer que l'attribution de contributions financières à des organismes fait l'objet d'un processus objectif et transparent pour atteindre les objectifs fixés au regard de ces contributions.
CONSTATS	<p>Admissibilité des organismes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absence de politiques de soutien dans certains cas ;</li> <li>- L'absence de processus officiel de reconnaissance des organismes ;</li> <li>- Des décisions peu documentées et justifiées concernant l'admissibilité des organismes.</li> </ul> <p>Évaluation des demandes de soutien :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de règles claires pour assurer une évaluation transparente;</li> <li>- Absence de critères d'évaluation préétablis pour juger de la pertinence et en déterminer les montants des contributions financières.</li> </ul> <p>Attribution des contributions en fonction des priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'évidence d'un exercice permettant de justifier les répartitions entre les activités municipales ;</li> <li>- Les dépenses dépassent parfois le budget original et sont compensées à même les surplus ;</li> <li>- Absence d'énoncé de priorités approuvé par le conseil et basé sur la connaissance de la population et sur les priorités établies ;</li> <li>- Des contributions données en fonction d'objectifs qui ne sont pas mesurables ;</li> <li>- Absence de démonstration à l'effet que les sommes versées sont dépensées en lien avec les objectifs fixés ;</li> <li>- Absence de reddition de comptes permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs et la valeur réelle de ces contributions financières.</li> </ul>

#### **AUTORISATION DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS**

Suite à plusieurs problématiques liées à la fraude, à la corruption et à la collusion dans l'octroi de contrats municipaux, le registre des entreprises non admissibles aux contrats publics a été créé.

Les entreprises qui désirent conclure des contrats avec une municipalité doivent détenir une autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Plusieurs décrets sont venus ajouter des limites de dépenses supérieures, dont entre autres les décrets 1049-2013 (contrats de travaux pour la voirie, les aqueducs et les

égouts > 100 000 \$) et 795-2014 (contrats de service liés aux mêmes objets > 100 000 \$ et pour les contrats d'enrobés bitumineux).

OBJECTIF	S'assurer que la Ville a mis en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer du respect de ces deux décrets.
CONSTATS	<p><u>Application des décrets et mécanismes de contrôle :</u></p> <p>Préparation des documents d'appels d'offres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une confusion importante existe dans l'application des décrets concernant certaines catégories de contrats ;</li> <li>- Il n'y a pas toujours d'évidence de l'analyse de l'application des décrets dans les devis.</li> </ul> <p>Clauses des documents d'appels d'offres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'uniformité dans l'inclusion de clauses particulières dans les documents d'appels d'offres ;</li> <li>- Manque d'uniformité dans les clauses dans les documents d'appels d'offres concernant les sous-entrepreneurs pour l'ensemble des arrondissements.</li> </ul> <p><u>Application des décrets et mécanismes de contrôle :</u></p> <p>Évaluation de la conformité et autorisation valide :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils d'analyse mis en place dans les arrondissements ne sont pas utilisés systématiquement pour tous les contrats ;</li> <li>- Les autorisations de contracter de l'AMF obtenues de l'adjudicataire n'avaient pas été obtenues pour certains contrats alors que les décrets s'appliquaient ;</li> <li>- Absence de mécanisme de rappel pour s'assurer que l'entrepreneur fournit une liste à jour et complète des sous-entrepreneurs ;</li> <li>- Il n'y a pas toujours de trace de l'évidence de la conformité de l'autorisation de contracter de l'AMF.</li> </ul> <p>Information communiquée avant l'octroi de contrats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour plusieurs arrondissements, les renseignements devant figurer dans le sommaire décisionnel sont manquants (la date d'autorisation de contracter, l'autorisation en pièce jointe, la mention que le contrat n'est pas visé par la loi). Les instances ne peuvent prendre une décision éclairée.</li> </ul>

## ENTENTES-CADRES DE SERVICES PROFESSIONNELS EN TI

Suite à l'appel d'offres public (no 12-11916), cinq ententes-cadres pour des ressources d'appoint en informatique, d'une durée de trois ans et venant à échéance en décembre 2015, ont été attribuées.

OBJECTIF	Déterminer si le processus d'acquisition et l'administration des ententes-cadres en matière de services professionnels liées aux technologies de l'information (TI) sont gérés conformément au cadre normatif et aux principes de saine gestion.
CONSTATS	<p>Processus d'acquisition :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'établissement des besoins n'a pas été étayé par une analyse adéquate de la charge de travail globale à accomplir et de la capacité interne du STI en matière de profils de compétence et d'expérience ;</li><li>- La réponse aux besoins, par voie d'ententes-cadres, n'a pas été étayée par une analyse rigoureuse des possibilités eu égard aux coûts, aux risques, aux contraintes et aux avantages de chacune d'elle ;</li><li>- La sollicitation du marché n'a pas permis d'atteindre l'objectif du libre jeu de la concurrence ;</li><li>- L'analyse des soumissions n'a pas été effectuée avec toute la rigueur attendue ;</li><li>- Le choix du mode contractuel préconisé (taux horaire) a fait en sorte que les firmes ont assumé qu'une faible part des risques des mandats confiés.</li></ul> <p>Administration des ententes-cadres :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plusieurs ressources externes ont été utilisées pour remplir des fonctions stratégiques durant les phases préalables à la réalisation d'un projet, alors que le recours à ces ressources au cours de ces phases doit être exceptionnel en vertu des encadrements du STI ;</li><li>- Les demandes de ressources externes du STI étaient souvent génériques, sans établir de lien avec le projet, et ne précisaient pas les livrables et les jalons spécifiques, rendant ainsi difficile le suivi des travaux effectivement réalisés ;</li><li>- Seulement 8 des 346 ressources proposées dans les soumissions ont rendu des services au STI ;</li><li>- Les lacunes de contrôle interne dans le processus de saisie, d'approbation et de facturation du temps des ressources induisent le risque que les montants facturés ne représentent pas fidèlement les heures effectivement travaillées sur les différents mandats ;</li><li>- La reddition de comptes mensuelle prévue dans les ententes-cadres n'a été effectuée que sur demande, et son contenu ne permettait de suivre que l'évolution financière des ententes. En outre, cette reddition de comptes n'a pas été effectuée à tous les niveaux de gestion appropriés.</li></ul>



## GESTION DE LA RELÈVE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

La Ville doit se préparer à toute éventualité de sinistre pouvant perturber fortement ou causer l'arrêt de ses activités critiques, qui dépendent fortement des technologies de l'information et des communications (TIC).

La gestion de la relève des TIC est un processus de planification assurant la reprise des systèmes et des infrastructures des TIC sans lesquels les activités critiques de la Ville ne pourraient fonctionner.

Les travaux du VG ont porté sur le Service des technologies de l'information (STI), le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM), le Service de police de Montréal (SPVM) ainsi que sur la Direction de l'eau potable (DEP) et la Direction de l'épuration des eaux usées (DEEU) du Service de l'eau.

OBJECTIF	Déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres importants pouvant affecter ses systèmes d'information et ses télécommunications et ainsi assurer une relève adéquate.
CONSTATS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Globalement, la Ville ne dispose pas d'un programme de relève des TIC qui lui permettrait de faire face aux risques de sinistres importants affectant ses systèmes d'information et ses télécommunications. Le STI n'a pas :<ul style="list-style-type: none"><li>- mis en place une approche structurée et commune de la gestion de la relève des TIC;</li><li>- intégré la relève des TIC à son processus de gestion des incidents majeurs;</li><li>- procédé à des analyses de risques et des impacts pour l'ensemble de ses activités;</li><li>- documenté adéquatement les stratégies et les plans de relève des TIC;</li><li>- effectué systématiquement des exercices de relève des TIC, à l'exception de l'environnement centralisé IBM.</li></ul></li><li>- Le système RAO du SIM et les systèmes du Centre d'urgence 9-1-1 du SPVM sont dotés de mesures de relève des TIC adéquates ;</li><li>- La DEP et la DEEU du Service de l'eau ont entrepris une démarche pour leurs activités en usine.</li><li>- Sans des plans et des procédures de relève des TIC pour les systèmes qui relèvent du STI :<ul style="list-style-type: none"><li>- les mesures à mettre en place pour la relève des TIC seraient improvisées, les interventions ne seraient pas arrimées entre elles et pourraient se nuire mutuellement;</li><li>- les systèmes critiques ne seraient pas disponibles pour les unités d'affaires qui ne pourraient pas relever leurs opérations critiques dans les délais requis;</li><li>- les services essentiels aux citoyens qui dépendent des TIC pourraient ne pas être maintenus, ce qui pourrait avoir des conséquences graves sur leur bien-être.</li></ul></li></ul>

## GESTION DE L'ÉNERGIE

L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et des procédés de traitement des eaux usées et de l'eau potable s'inscrit dans le Plan corporatif en développement durable qui vise, entre autres, à réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre (GES). Cette amélioration vise également à réduire les coûts liés à la consommation d'énergie.

La Ville dispose d'un parc immobilier de 1 300 bâtiments (1,6 million de m<sup>2</sup>) et opère des usines d'eau potable et de traitement des eaux usées très imposantes. La dépense énergétique prévue en 2015 était de 87,3 M\$.

OBJECTIF	S'enquérir des objectifs établis par la Ville en matière de réduction de la consommation énergétique des bâtiments et des installations de traitement des eaux usées et de l'eau potable et des actions entreprises pour atteindre ces objectifs, mesurer les résultats et en rendre compte.
CONSTATS	<p><u>Établissement d'objectifs de réduction des coûts d'énergie, évaluation des résultats et reddition de comptes :</u></p> <p>Service de la gestion et de la planification immobilière :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un bilan a été produit en 2011 pour illustrer les résultats obtenus avec le plan 2009-2011 de développement durable pour les édifices de la Ville. Aucun rapport d'avancement n'a été produit pour cette période ;</li><li>- Un nouveau plan a été produit pour 2013-2015. Aucun rapport d'avancement n'a été produit et aucune reddition de comptes formelle n'a été réalisée.</li></ul> <p>Service de l'eau :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Autant pour la Direction de l'épuration des eaux usées que pour la Direction de l'eau potable, on constate l'absence d'objectifs de réduction ou d'optimisation des coûts énergétiques, et aucun plan d'action n'a été élaboré en ce sens.</li></ul> <p>Arrondissements issus d'ex-banlieues :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Il n'y a pas d'objectifs mesurables formels en vue de réduire les coûts énergétiques des bâtiments ni de plans en ce sens ;</li></ul> <p><u>Suivi et analyse des coûts énergétiques facturés :</u></p> <p>Service de la gestion et de la planification immobilière :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La gestion de la consommation énergétique d'un peu plus de 50 % du parc immobilier de la Ville est réalisée par le Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI) ;</li><li>- Le suivi énergétique effectué par le SGPI est adéquat.</li></ul>

<p>CONSTATS (SUITE)</p>	<p>Service de l'eau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les factures énergétiques afférentes à l'usine d'épuration des eaux font l'objet d'une analyse et d'un suivi serré. Les données des compteurs de l'usine sont rapprochées de celles facturées par Hydro-Québec. Pour les autres installations réparties dans le réseau de collecte d'eau, il n'y a pas d'évidence que cette démarche est effectuée, bien que le montant soit moins important ;</li> <li>- Les factures énergétiques des usines d'eau potable font l'objet d'un examen visuel au regard de certains paramètres et d'une compilation. Toutefois, comme elles ne sont pas toutes dotées de leurs propres compteurs d'énergie, une contre-vérification des puissances réelles maximales et de la consommation mensuelle servant au calcul des factures d'Hydro-Québec n'est pas nécessairement effectuée ;</li> <li>- Il n'y a pas d'évidence d'un suivi de la consommation pour l'ensemble des réservoirs et des autres plus petites installations dans le réseau de distribution ;</li> <li>- Une démarche visant à rapprocher l'inventaire des compteurs sur le terrain de ceux facturés par Hydro-Québec est à effectuer.</li> </ul> <p>Arrondissements issus d'ex-banlieues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu d'arrondissements ont rapproché l'inventaire des compteurs existants de ceux facturés par Hydro-Québec ;</li> <li>- Très peu d'arrondissements (2) procèdent à la vérification de leurs factures et à l'analyse de l'évolution des consommations énergétiques par bâtiment.</li> </ul>
-----------------------------	--

### GESTION DES CARTES D'ACHAT

Les cartes d'achat sont des cartes de crédit en vue d'acquérir des biens et des services de faible valeur.

Les unités d'affaires désignent une personne responsable du compte « maître », qui encadre toute l'activité liée aux cartes d'achat de son unité administrative.

Les cartes sont personnalisées ou neutres (émises au nom d'une unité d'affaires; 415 cartes sont en circulation au 30 avril 2015).

<p>OBJECTIF</p>	<p>S'assurer que les cartes d'achat sont utilisées conformément aux encadrements administratifs en vigueur et qu'elles font l'objet d'un suivi et d'une reddition de comptes sur leur utilisation.</p>
<p>CONSTATS</p>	<p>Émission, modification et annulation d'une carte d'achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans plusieurs cas pour les unités auditées, le formulaire afférent aux règles d'utilisation devant être rempli par les utilisateurs était manquant.</li> </ul>

<p>CONSTATS (SUITE)</p>	<p>Respect du règlement sur la délégation de pouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans plusieurs cas, la limite de crédit de la carte est supérieure à la délégation de pouvoir du détenteur.</li> </ul> <p>Contrôle des cartes d'achat en circulation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs transactions ont été effectuées alors que le détenteur désigné était en interruption d'emploi.</li> </ul> <p>Conformité des dépenses imputées aux cartes d'achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans plusieurs cas, les cartes ont servi à payer des dépenses déjà couvertes par un autre encadrement (repas, hôtel, avion, formation).</li> </ul> <p>Vérification des dépenses facturées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans plusieurs cas, il n'y a pas de pièces justificatives ou l'original de la facture pour appuyer la dépense ;</li> <li>- Dans plusieurs cas, il n'y a pas d'évidence d'approbation de la dépense par le supérieur du détenteur de la carte.</li> </ul> <p>Reddition de comptes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La plupart des unités d'affaires auditées n'effectuent pas d'analyse ni de reddition de comptes traitant de la conformité d'utilisation des cartes.</li> </ul>
-----------------------------	---

## GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

La gestion des propriétés immobilières de la Ville implique de conclure des acquisitions et des dispositions d'actifs municipaux. Les transactions immobilières représentent des sommes importantes. Annuellement, plus de 230 mandats de transactions sont ouverts.

<p>OBJECTIF</p>	<p>S'assurer que les transactions immobilières (la vente et l'achat de terrains) s'inscrivent dans une démarche de gestion stratégique et qu'elles sont effectuées de manière à maximiser la valeur pour la Ville.</p>
<p>CONSTATS</p>	<p>Réception des demandes et analyse préliminaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de réelle vision stratégique sur les besoins futurs des clients ;</li> <li>- La Ville, répondant à des besoins ponctuels, pourrait être en situation de vulnérabilité au moment de négocier un prix ;</li> <li>- Les rôles et les responsabilités ne sont pas définis.</li> </ul>

<p>CONSTATS (SUITE)</p>	<p>Transactions immobilières – Encadrements administratifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acquisitions, les ventes de gré à gré ou par appel de propositions ne font pas l'objet d'encadrements administratifs ;</li> <li>- La décision de vendre un terrain de gré à gré ou par appel de propositions ne repose pas sur des critères officiels et uniformes ;</li> </ul> <p>Transactions immobilières – Notion de conflit d'intérêts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les transactions immobilières sont des activités à haut risque. Des enquêtes policières ont mis en lumière de tels cas dans le passé ;</li> <li>- Absence de mécanismes pour s'assurer que les employés ne sont pas en conflit d'intérêts et s'engagent à la confidentialité.</li> </ul> <p>Transactions immobilières – Évaluation et prix convenu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe fondamental : prix de vente correspondant à la valeur marchande (VM) (fourchette de VM) ;</li> <li>- Rapport d'évaluation valide pour 18 mois ;</li> <li>- La documentation des éléments discutés au cours des négociations comporte des omissions (les dates, le montant des offres, les clauses particulières, les caractéristiques de zonage).</li> </ul> <p>Transactions immobilières – Documentation et archivage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les décisions prises ou les démarches entreprises ne sont pas toujours documentées (p. ex. la vente de gré à gré vs l'appel de propositions) ;</li> <li>- Absence de preuve de révision et d'approbation (p. ex. le prix convenu) ;</li> <li>- Certains dossiers ne contenaient pas tous les documents clés.</li> </ul> <p>Transactions immobilières – suivi des clauses contractuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une mainlevée est accordée à l'acquéreur avant de s'assurer qu'il respecte l'ensemble des conditions et des obligations de construction ;</li> <li>- Le suivi des clauses contractuelles n'est pas toujours documenté.</li> </ul> <p>Transactions immobilières – Mécanismes de suivi et de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les délais de réalisation des transactions sont longs (le risque que les transactions avortent ou que la valeur marchande ne reflète plus le marché est présent).</li> </ul> <p>Reddition de comptes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs mesurables ne sont pas clairement précisés.</li> </ul>
-----------------------------	--

## GESTION DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION ET DE RÉNOVATION DES IMMEUBLES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Les projets de construction et de rénovation des immeubles (les Centres sportifs et de loisirs, les bibliothèques, les bureaux administratifs, les ateliers, les casernes) nécessitent des investissements d'environ 220 M\$ par an.

Plusieurs intervenants sont concernés (le client, le fournisseur interne ou externe de services, le surveillant des travaux, l'entrepreneur en construction), d'où la nécessité d'une coordination adéquate pour s'assurer du contrôle des coûts, de l'échéancier et de la qualité attendue.

Quatre projets ont été sélectionnés pour cette vérification, à savoir : la piscine Valleycrest, la piscine Annie-Pelletier, la bibliothèque Marc-Favreau et la caserne 32.

OBJECTIF	S'assurer que les encadrements en vigueur sont appliqués dans le cadre des travaux de construction et de rénovation et que les processus d'acquisition des services externes et de gestion de la réalisation des travaux permettent d'assurer la coordination, le suivi et la reddition de comptes conformément aux encadrements et aux meilleures pratiques.
CONSTATS	<p>Encadrements relatifs aux projets de construction et de rénovation :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux (CGP) s'appliquant aux projets d'envergure (p. ex. &gt; 10 M\$) n'est pas respecté pour deux projets (<i>piscine Annie-Pelletier et bibliothèque Marc-Favreau</i>) ;</li><li>- La Ville ne dispose pas d'un cadre normalisé pour les projets de moindre envergure (p. ex. &lt; 10 M\$) ;</li><li>- Pour les projets de la <i>piscine Valleycrest et de la caserne 32</i>, les unités d'affaires ont adopté des méthodes hétérogènes et officieuses qui ne suivent pas systématiquement les bonnes pratiques de gestion de projet ni ne sont toujours conformes avec les encadrements.</li></ul> <p><i>Piscine Valleycrest</i></p> <p><u>Encadrement du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le projet était estimé à 5,2 M\$, ce qui est inférieur au seuil pour être soumis au CGP ;</li><li>- L'arrondissement n'a ni produit de dossier d'approbation de projet (les enjeux, la portée, la gouvernance, les livrables, les ressources) ni de programme fonctionnel et technique (risque que les plans et les devis soient incomplets, entraînant des imprévus).</li></ul>

<p>CONSTATS (SUITE)</p>	<p><u>Gouvernance du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune structure formelle pour assurer la gouvernance du projet (un organigramme précisant les rôles et les responsabilités ainsi que le partage de ceux-ci entre les intervenants) ;</li> <li>- Le chargé de projet n'avait pas d'expertise en gestion de projet de cette complexité.</li> </ul> <p><u>Mécanismes de suivi et de contrôle du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'échéancier n'a pas été mis à jour par l'entrepreneur. Un retard de 45 jours a été annoncé peu avant la date de livraison prévue, ce qui a entraîné des frais de 100 000 \$ sans remettre en cause l'imputabilité des intervenants. Les retards auraient pu être détectés plus rapidement si l'échéancier avait été mis à jour ;</li> <li>- L'écart de 21 % entre l'estimation (4,2 M\$) et la soumission retenue (5,2 M\$) a été commenté de façon simpliste et incomplète ;</li> <li>- Le devis ne prévoyait pas de frais de contingence pour les imprévus. Des rajustements ont donc dû être effectués en cours de réalisation, ce qui a fait passer le coût à 5,5 M\$ et a occasionné des retards pour l'approbation des dépenses additionnelles par le conseil.</li> </ul> <p><u>Clôture du projet et reddition de comptes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun mécanisme de reddition de comptes formel à la direction et aux élus n'est mis en place, ce qui ne permet pas d'évaluer la gestion du projet et l'atteinte des objectifs.</li> </ul> <p><i>Piscine Annie-Pelletier</i></p> <p><u>Encadrement du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet de 14M\$ était assujéti au CGP, mais le CGP n'a pas été appliqué ;</li> <li>- Aucun dossier d'approbation de projet ni programme fonctionnel et technique n'a été produit ;</li> <li>- Les sommaires décisionnels étaient incomplets.</li> </ul> <p><u>Gouvernance du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune structure de gouvernance formelle ;</li> <li>- Aucune équipe de projets ni aucun comité directeur du projet n'ont été mis en place.</li> </ul> <p><u>Mécanismes de suivi et de contrôle du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs anomalies importantes ont été relevées dans le suivi de la réalisation du projet (omission de certains éléments des plans et devis, des défauts de constructions) ;</li> <li>- L'échéancier n'a pas été mise à jour et l'entrepreneur a reporté à plusieurs reprises la date de livraison (142 jours de retard) ;</li> <li>- Des décomptes progressifs ont été produits, mais leur</li> </ul>
-----------------------------	---

<p>CONSTATS (SUITE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comme l'arrondissement était en litige avec le constructeur, le coût global du projet ne peut être déterminé.</li> </ul> <p><u>Clôture du projet et reddition de comptes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune reddition de comptes sur la réalisation du projet n'a été produite pour faire état de la réalisation du projet, des problèmes et de l'atteinte des objectifs fixés.</li> </ul> <p><i>Bibliothèque Marc-Favreau</i></p> <p><u>Encadrement du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet était assujéti au CGP, mais le CGP n'a pas été appliqué ;</li> <li>- Un programme préliminaire du projet a été produit, mais n'incluait pas, comme attendu par les bonnes pratiques, l'ensemble des éléments composant le dossier d'approbation du projet pour que les instances aient un aperçu détaillé de ses enjeux et de ses principaux aspects (portée, gouvernance, aspects financiers) ;</li> </ul> <p><u>Gouvernance du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'importantes lacunes ont été décelées : la gouvernance du projet n'a pas été clairement définie, le chef de projet n'a pas été désigné, la gestion du projet s'est faite en silos par chacune des unités impliquées, l'inexpérience des personnes désignées par l'arrondissement pour la gestion du projet a été constatée, l'arrondissement ignorait par certaines de ses responsabilités clés.</li> <li>- Le Service de la culture et le Service de la gestion et de la planification immobilière n'ont pas assuré un accompagnement suffisant à l'arrondissement.</li> </ul> <p><u>Mécanismes de suivi et de contrôle du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le suivi de l'échéancier comportait des déficiences et l'entrepreneur a refusé de présenter un calendrier à jour des travaux, ce qui a compromis le suivi de la construction et la planification des autres travaux restants à réaliser ;</li> <li>- Les estimations étaient basées sur des projets standards et en fonction de la complexité du projet et des exigences du programme RAC, ce qui a entraîné un écart de 2 M\$ entre l'estimation de coût révisée et le coût global des travaux.</li> </ul> <p><u>Clôture du projet et reddition de comptes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune reddition de comptes formelle ni aucun bilan de clôture n'ont été produits pour faire état de la réalisation du projet et de l'atteinte des objectifs fixés.</li> </ul>
-----------------------------	---



<p>CONSTATS (SUITE)</p>	<p><b>Caserne 32</b></p> <p><u>Encadrement du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le dossier d'approbation de projet n'a pas été produit.</li> </ul> <p><u>Gouvernance du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure de gouvernance du projet n'a pas été clairement établie ;</li> <li>- Aucun document n'a été produit pour faire état des rôles et des responsabilités des personnes impliquées et des livrables dont elles sont responsables.</li> </ul> <p><u>Mécanismes de suivi et de contrôle du projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a subi un retard de 3 mois et ne respectait pas la date limite de mise en service, pour respecter le schéma de couverture de risques. Ce retard est attribuable à des facteurs externes hors de contrôle de l'entrepreneur ;</li> <li>- Aucune mise à jour du calendrier des travaux n'a été produite depuis sa version initiale ;</li> <li>- Aucune justification de l'écart entre l'estimation de référence et la plus basse soumission n'a été produite.</li> </ul> <p><u>Clôture et reddition de comptes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune reddition de comptes formelle ni aucun bilan de clôture n'ont été produits pour faire état de la réalisation du projet et de l'atteinte des objectifs fixés.</li> </ul>
-----------------------------	---

## COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET RECOMMANDATIONS GLOBALES DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Au terme de son mandat, le Vérificateur général a rappelé que son bureau a accompli un travail colossal au cours des 7 dernières années et en rappelle les dossiers majeurs, à savoir 72 missions d'audit sous une quinzaine de rubriques que voici :

### Récapitulatif des faits saillants et des enjeux afférents (2009-2015)

- Compteurs d'eau
- Projet d'impartition des services de télécommunications
- Répartition des contrats octroyés aux entrepreneurs par les instances
- Commande centralisée du métro de Montréal
- Projet de vélos en libre-service
- Plan de réalisation des travaux d'infrastructures et contrôle qualitatif des matériaux
- Application du Règlement sur la salubrité, l'entretien et la sécurité des logements
- Schéma de couverture de risques et bornes d'incendie
- Tests d'intrusion physique et logique
- Contrats relatifs aux opérations de déneigement, à la collecte et au transport des matières résiduelles

- Conformité aux lois et aux règlements
- Gouvernance des technologies de l'information
- Gestion des contributions financières
- Gestion de la continuité des affaires et de la relève des technologies de l'information et des communications

### Taux de mise en œuvre des recommandations du Bureau du vérificateur général

À l'instar des années précédentes, le VG est d'avis que des mesures de redressement doivent être entreprises afin de réitérer aux unités d'affaires l'importance de mettre en œuvre les recommandations du VG conformément aux engagements qu'elles ont pris dans les plans d'action devant assurer la mise en œuvre des recommandations qui leur sont adressées.

### Pérennité de l'expertise du BVG

Tel que mentionné à plusieurs reprises dans les rapports annuels précédents, l'attraction et la fidélisation de ressources compétentes au sein du Bureau du VG demeurent un défi de tous les instants.

Cette situation menace de façon significative la capacité de réaliser sa mission de chien de garde des finances publiques municipales pour les élus et les citoyens de Montréal. La collaboration du Service des ressources humaines a été sollicitée afin de trouver des solutions à ces problématiques.

Le VG a tenu à remercier l'ensemble de son personnel et les membres de la commission pour leur collaboration durant ses sept années de mandat.

### **LES COMMENTAIRES ET LES QUESTIONS DES CITOYENS**

Une élue, Mme Dida Berku, conseillère à la Ville de Côte-Saint-Luc, a pris la parole lors de la période de questions et de commentaires des citoyens au cours de la première assemblée. Elle mentionne qu'il existe certaines convergences entre les constats de l'Inspecteur général dans son dernier rapport et ceux faits par le VG relatifs aux lacunes dans la reddition de compte dans les projets de la Ville et des arrondissements. À titre de membre de la commission sur l'examen des contrats, elle indique qu'il lui manque parfois de l'information pertinente sur les contrats précédents pour bien saisir l'ensemble des enjeux liés aux contrats qu'elle doit étudier.

Elle propose donc aux membres de la Commission sur les finances et l'administration certaines suggestions pour améliorer la reddition de comptes sur les projets de la Ville, à savoir :

- De bonifier les sommaires décisionnels fournis aux membres de la Commission sur l'examen et d'y ajouter les informations sur les contrats antérieurs en lien avec les contrats étudiés;
- De soumettre à une instance composée d'élus les rapports de clôture des contrats étudiés par la Commission sur l'examen des contrats. Cette instance pourrait être la commission elle-même ; et
- D'ajouter aux sommaires décisionnels les éléments soulignés en p.50 du rapport 2015 de l'Inspecteur général de manière à faciliter la prise de décision des élus.

Le VG a répondu que les élus approuvent les projets, mais reçoivent peu d'informations et de redditions de comptes sur les réalisations des projets.

## **L'ANALYSE DES MEMBRES DE LA COMMISSION**

Les membres de la Commission ont apprécié le travail du Bureau du vérificateur général dont les nombreuses recommandations ont été jugées fort pertinentes afin d'améliorer le fonctionnement de la Ville. Ceux-ci ont exprimé la nécessité et même le devoir pour l'Administration de suivre et de mettre en œuvre les recommandations du vérificateur général sinon il s'agirait d'une démarche et d'une dépense inutiles.

Quoique plusieurs des recommandations du VG s'adressent spécifiquement à certains arrondissements et à certains services centraux, la Commission invite l'ensemble des instances et unités d'affaires de la Ville à s'inspirer des meilleures pratiques suggérées dans son rapport et à les mettre en œuvre dans leur milieu respectif.

Les membres partagent les inquiétudes du bureau du VG en matière d'attractivité de la main-d'œuvre. Le bureau du VG a un rôle de chien de garde essentiel au bon fonctionnement de la Ville et les membres de la Commission espèrent que des solutions seront rapidement trouvées en collaboration avec le Service des ressources humaines de la Ville.

Dans le cadre de l'étude du rapport du VG, Mme Clément-Talbot a fait des démarches auprès du Commissaire à l'éthique, M<sup>e</sup> Guy Gilbert. Elle souhaitait s'assurer qu'il n'y avait pas de contre-indication à ce qu'elle se prononce sur les recommandations du VG à l'égard d'un projet qu'elle a appuyé dans son arrondissement, à savoir celui de la piscine Valleycrest.

M<sup>e</sup> Gilbert a mentionné que si les trois conditions suivantes étaient remplies, il n'y a pas de problème à se prononcer sur les recommandations du VG :

- Le vote a été pris en l'âme et conscience de l'élu;
- Le vote a été fait dans l'intérêt du citoyen;
- L'élu n'a pas d'intérêt personnel dans le projet.

Mme Clément-Talbot a mentionné respecter les trois conditions, mais préférer ne pas se prononcer sur les recommandations portant sur le projet de piscine Valleycrest par respect pour l'éthique en politique. Elle a inscrit sa dissidence, pour la recommandation 1, en lien avec ce contexte (4.2.1B à 4.2.3.4B, à la p.42-3 du présent rapport).

## **CONCLUSION**

Dans le respect du mandat qui lui a été confié, la commission a formulé ses recommandations, qui sont présentées dans la section suivante du présent rapport.

Les recommandations ont été adoptées à l'unanimité des membres lors de l'assemblée publique du 8 juin 2016, à l'exception de la recommandation 1, pour laquelle Mme Clément-Talbot a exprimé sa dissidence.

## **REMERCIEMENTS**

Au nom de tous les collègues, le président de la Commission sur les finances et l'administration, M. Alan DeSousa, a remercié M. Jacques Bergeron, vérificateur général de la Ville et messieurs Robert Duquette et Serge Vaillancourt, vérificateurs généraux adjoints, ainsi que les citoyens présents aux assemblées publiques.

## LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

À la suite de l'étude publique menée sur le Rapport du vérificateur général pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 déposé au conseil municipal et au conseil d'agglomération, la Commission sur les finances et l'administration formule ses recommandations et remercie le vérificateur général (VG) et son équipe pour leur collaboration.

Quoique plusieurs des recommandations du VG s'adressent spécifiquement à certains arrondissements et à certains services centraux, la Commission invite l'ensemble des instances et unités d'affaires de la Ville à s'inspirer des meilleures pratiques suggérées dans son rapport et à les mettre en œuvre dans leur milieu respectif.

Les membres partagent les inquiétudes du bureau du VG en matière d'attractivité de main-d'œuvre. Le bureau du VG a un rôle de chien de garde essentiel au bon fonctionnement de la Ville et les membres de la Commission espèrent que des solutions seront rapidement trouvées avec la collaboration du Service des ressources humaines de la Ville.

Au terme de cet exercice, la Commission sur les finances et l'administration (CFA) fait les recommandations suivantes au conseil municipal et au conseil d'agglomération :

*CONSIDÉRANT les réactions de la Ville de Montréal quant aux principaux rapports de vérification déposés et la continuité de l'exercice qui doit être consacrée par les divers services corporatifs et arrondissements ;*

*CONSIDÉRANT le taux de mise en œuvre actuel des recommandations du Vérificateur général ;*

*CONSIDÉRANT les constats et les recommandations pertinentes contenus dans ce rapport annuel 2015 pour les 8 missions d'études initiées ;*

### R-1

Les membres de la Commission ont statué, aux fins d'analyse du rapport, d'appuyer l'ensemble des recommandations afférentes au chapitre d'audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information<sup>3</sup>. En conséquence, toutes les recommandations présentes dans le rapport du VG<sup>4</sup> doivent être répondues au même titre que celles élaborées par les membres et qui sont présentées dans le présent rapport.

### R-2

Que l'Administration s'assure du suivi des recommandations du vérificateur général auprès des services corporatifs et des arrondissements afin que ces dernières soient mises en application dans les plus brefs délais et selon les cibles de performance que la Direction générale de la Ville s'est elle-même fixées, soit:

- 70 % des recommandations formulées devront être réglées au terme de la première année suivant leur publication ;

---

<sup>3</sup> Vérificateur général de la Ville de Montréal. *Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015*. Montréal, 16 mai 2016, 479 p.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 1 pour consulter l'ensemble des recommandations contenues dans le rapport du VG 2015.

- 90 % des recommandations formulées devront être réglées au terme de la deuxième année suivant leur publication.

### **R-3**

Que des tableaux détaillant les retards dans la mise en œuvre des recommandations du VG par unité d'affaires et par année, tels que ceux déposés en séance de travail par le bureau du VG et présents en ANNEXE 2, soient systématiquement fournis dans les futurs rapports du VG afin de faciliter le suivi des plans d'action des unités administratives de la Ville par la Commission et par les élus du conseil municipal.

### **R-4**

Que la Direction générale de la Ville s'engage à rencontrer en séance de travail la Commission d'ici la fin de l'année afin de formuler des explications sur les retards dans la mise en œuvre des recommandations du VG et que cet exercice soit reconduit chaque année, le cas échéant.

*CONSIDÉRANT les lacunes constatées dans la gestion de plusieurs projets des services centraux et des arrondissements dans le rapport 2015 du VG, notamment en matière d'encadrement, de gouvernance, de suivi et de contrôle de la réalisation des projets et de reddition de comptes (Audit 4.9 du Rapport du vérificateur général 2015) ;*

*CONSIDÉRANT que les élus doivent bénéficier d'une information de qualité pour prendre des décisions éclairées et rendre adéquatement des comptes à leurs citoyens sur la manière dont les fonds publics sont dépensés par la Ville;*

*CONSIDÉRANT les lacunes observées par le VG concernant la documentation des autorisations de contracter de l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans les sommaires décisionnels de la Ville, à savoir : l'absence de date d'autorisation de contracter, l'absence d'autorisation en pièce jointe ou l'absence de mention à l'effet que le contrat n'est pas visé par la loi<sup>5</sup> ;*

*CONSIDÉRANT que l'Inspecteur général (IG) évoque dans son rapport 2015 la nécessité de bonifier l'information disponible dans les sommaires décisionnels relatifs à l'octroi de contrats pour faciliter la prise de décision des élus<sup>6</sup>.*

### **R-5**

Que les sommaires décisionnels de la Ville soient bonifiés et détaillés de manière à inclure les éléments mentionnés par l'IG dans son rapport 2015 et listés dans l'ANNEXE 3 et d'inclure systématiquement les informations relatives aux autorisations de l'AMF fournissant aux instances l'assurance que l'adjudicataire recommandé est conforme aux lois, tel que suggéré par le VG dans sa recommandation 4.2.B.

### **R-6**

Que soit ajoutée aux sommaires décisionnels soumis à la Commission sur l'examen des contrats l'information relative aux résultats des contrats antérieurs en lien avec le contrat

---

<sup>5</sup> Vérificateur général de la Ville de Montréal. *Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 – Faits saillants*. Montréal. p.14.

<sup>6</sup> Inspecteur général de la Ville de Montréal. *Rapport annuel de l'Inspecteur général de la Ville de Montréal 2015*. Montréal. pp. 49-50.

étudié, notamment en ce qui a trait aux dépassements du coût, à l'utilisation des contingences et aux retards dans leur réalisation.

*CONSIDÉRANT les critères d'examen des contrats qui sont soumis à la Commission sur l'examen des contrats (CM11 0170 et CG110082) ;*

*CONSIDÉRANT que depuis avril 2011, la Commission sur l'examen des contrats a analysé près de 300 dossiers ;*

**R-7**

Que soient soumis à la Commission sur l'examen des contrats les rapports de clôture de projet et redditions de comptes des contrats qui ont été étudiés par cette dernière<sup>7</sup>.

\*\*\*\*\*

---

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 4 pour le résumé des critères justifiant l'examen d'un contrat par la Commission sur l'examen des contrats.

ATTRIBUTION DE CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES

**4.1.1.B. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Lachine de mettre à jour sa politique d'assistance aux organismes récréatifs et communautaires du milieu afin qu'elle s'applique aux organismes susceptibles d'être soutenus.

**4.1.1.C. Recommandation**

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et de Ville-Marie de faire approuver par leur conseil d'arrondissement respectif une politique de soutien qui préciserait des critères d'admissibilité pour qualifier l'ensemble des organismes visés et favoriser la transparence et l'équité du processus de reconnaissance.

**4.1.2.B. Recommandation**

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine et de Ville-Marie de mettre en place un processus de reconnaissance et de maintien de la reconnaissance des organismes, distinct de l'évaluation des demandes de soutien, afin de démontrer une transparence et une équité dans les décisions prises.

**4.1.2.C. Recommandation**

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine et de Ville-Marie de faire approuver la liste des organismes reconnus par leur conseil d'arrondissement afin d'officialiser la reconnaissance des organismes et d'assurer une plus grande transparence du processus.

**4.1.2.D. Recommandation**

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de prévoir dans leur processus de reconnaissance la liste des documents à fournir par les organismes afin d'être en mesure de démontrer leur admissibilité.

**4.1.3.B. Recommandation**

Nous recommandons aux arrondissements de Lachine et de Verdun de revoir la pertinence des critères d'admissibilité prévus dans leur politique de soutien afin de faciliter la démonstration de leur respect par les organismes et d'en uniformiser l'interprétation.

**4.1.3.C. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Verdun de s'assurer de respecter les règles prévues dans son processus de reconnaissance afin de faire preuve de transparence et d'équité envers ceux qui soumettent des demandes de soutien.

**4.1.3.D. Recommandation**

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de prévoir dans leur politique de soutien des règles claires concernant un délai pour permettre aux organismes de se conformer aux exigences, les conséquences du non-respect des exigences ainsi que des procédures pouvant être prises par les arrondissements advenant une telle situation afin de protéger les intérêts de la Ville.



#### 4.1.3.E. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de s'assurer de constituer des dossiers complets démontrant le respect ou le non-respect des critères d'admissibilité par les organismes désirant se faire reconnaître ou maintenir leur reconnaissance afin de justifier leur décision et d'assurer une plus grande transparence.

#### 4.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce d'analyser les résultats obtenus en réponse à des appels de propositions, lorsque peu d'organismes présentent des propositions, afin de déterminer les causes et être en mesure d'apporter les correctifs qui s'imposent pour favoriser la réception de plusieurs propositions au moment d'une prochaine sollicitation.

#### 4.2.1.C. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Ville-Marie de s'assurer que l'évaluation des propositions de même que les montants de soutien accordés par les comités de sélection sont consignés dans les dossiers afin de démontrer une transparence et une équité dans le processus décisionnel.

#### 4.2.1.D. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce de documenter l'établissement du montant des contributions financières préétabli afin d'évaluer dans quelle mesure les propositions reçues répondent aux attentes de l'arrondissement.

#### 4.2.1.E. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale d'élaborer des règles encadrant le fonctionnement des comités de sélection et le processus d'évaluation dans le cadre d'appels de propositions visant à attribuer des contributions financières à des organismes afin d'uniformiser les façons de faire des arrondissements.

#### 4.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Lachine et de Verdun de revoir le critère d'admissibilité selon lequel un organisme ne peut intervenir dans une sphère d'activité déjà prise en charge par un autre organisme afin que toutes les demandes de soutien admissibles soient plutôt évaluées sur la base de critères d'évaluation.

#### 4.2.2.C. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Lachine de documenter les critères sur lesquels s'appuie l'établissement des normes d'attribution approuvées annuellement par le conseil d'arrondissement afin de démontrer une transparence dans l'attribution de contributions financières.

#### 4.2.3.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de déterminer des critères permettant d'évaluer la pertinence d'une demande et d'établir le montant des contributions financières versé à des organismes afin de démontrer une objectivité du processus.

#### 4.2.3.C. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de consigner dans le dossier l'analyse des demandes de soutien et de justifier par écrit le montant des contributions financières versé à des organismes afin de démontrer une objectivité du processus.

#### 4.2.3.D. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie d'évaluer la possibilité d'intégrer à leur politique de soutien financier des programmes permettant de sélectionner des projets au moyen d'appels de propositions, et ce, afin de favoriser une offre de services en adéquation avec leurs besoins et priorités, de favoriser une plus grande transparence dans le processus et de favoriser l'obtention des meilleures offres possible.

#### 4.3.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de documenter la répartition des crédits budgétaires destinés aux contributions financières entre les différentes activités municipales afin de refléter les priorités sur lesquelles les instances se sont prononcées.

#### 4.3.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie d'établir et de maintenir des mécanismes permettant de déterminer les besoins de la population dans tous les domaines relevant de son champ de compétence, afin de permettre aux conseils d'arrondissement de se prononcer sur les priorités qu'ils entendent soutenir auprès des organismes.

#### 4.3.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de traduire en objectifs mesurables les orientations provenant des politiques, des engagements et des plans adoptés par leur conseil d'arrondissement, afin de les intégrer dans leurs programmes de soutien, dans leurs politiques d'assistance financière ou dans les projets hors programmes.

#### 4.4.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de mettre en place des processus de reddition de comptes périodiques, en lien avec les objectifs fixés par les différents programmes de soutien et les différentes politiques d'assistance financière adoptés par les instances afin d'évaluer l'atteinte des résultats obtenus par l'ensemble des organismes soutenus.

#### 4.4.C. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Lachine, de Verdun et de Ville-Marie de revoir périodiquement leurs priorités concernant les clientèles ciblées ou la nature des activités soutenues, afin qu'elles atteignent leurs objectifs fixés.

## AUTORISATION DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

### 4.1.1.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Lachine et de LaSalle de mettre en place les mécanismes de contrôle qui s'imposent en vue de s'assurer de la concordance de l'ensemble des renseignements communiqués dans les documents d'appel d'offres et dans les sommaires décisionnels aux fins de l'application des décrets, et ce, afin d'assurer la conformité du processus en vue de l'adjudication d'un contrat.

### 4.1.1.1.C. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Anjou, de Lachine, de LaSalle, du Plateau-Mont-Royal, de Rosemont–La Petite-Patrie, de Saint-Laurent, de Saint-Léonard, de Verdun et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension de mettre en place des mécanismes de contrôle appropriés visant l'exercice d'une vigie serrée pour s'assurer que le processus menant à l'adjudication d'un contrat a considéré l'application des décrets, le cas échéant.

### 4.1.1.1.D. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de prendre les dispositions nécessaires pour qu'un guide d'interprétation soit produit et diffusé à l'ensemble des unités d'affaires de la Ville concernant l'application des décrets afin qu'il puisse servir d'appui au personnel impliqué dans la préparation des documents d'appel d'offres et des sommaires décisionnels.

### 4.1.1.2.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, d'Anjou, de Lachine, de LaSalle, de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, d'Outremont, de Pierrefonds-Roxboro, du Plateau-Mont-Royal, de Rosemont–La Petite-Patrie, de Saint-Laurent, du Sud-Ouest, de Verdun, de Ville-Marie et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension de prendre les dispositions requises pour s'assurer d'inclure aux documents d'appel d'offres qu'ils préparent des clauses à jour relativement aux décrets, et ce, afin d'atténuer les risques de non-conformité aux lois en vigueur.

### 4.1.1.2.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de concertation des arrondissements, en collaboration avec le Service des affaires juridiques, de prendre les dispositions qu'il jugera appropriées afin que les arrondissements de la Ville utilisent des documents d'appel d'offres uniformes en ce qui a trait à l'application des décrets et à l'exigence de l'autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers qui en découle, et ce, dans un souci d'assurer la conformité aux lois en vigueur.

### 4.1.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, d'Anjou, de Lachine, de L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève, de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, de Montréal-Nord, d'Outremont, de Pierrefonds-Roxboro, du Plateau-Mont-Royal, de Rosemont–La Petite-Patrie, de Saint-Laurent, du Sud-Ouest, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles, de Verdun, de Ville-Marie et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension d'instaurer et d'utiliser un mécanisme d'évaluation de la conformité visant à s'assurer que les soumissionnaires ont obtenu une autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers et qu'elle est valide, et ce, en vue d'assurer la conformité du processus d'adjudication de leurs contrats.

### 4.1.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Anjou, du Plateau-Mont-Royal et de Verdun de prendre les dispositions qui s'imposent pour obtenir, au moment du dépôt de la soumission, une copie de l'autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers lorsque celle-ci est requise, et ce, afin d'assurer la conformité du processus d'adjudication de contrats au sein de leur unité d'affaires.

#### 4.1.3.B. Recommandation

Nous recommandons à tous les arrondissements de la Ville d'utiliser un mécanisme de rappel auprès des adjudicataires spécifiant leurs obligations en vertu de l'application de la loi de transmettre tous les renseignements afférents aux sous-entrepreneurs, et ce, en vue d'assurer la conformité des sous-entrepreneurs aux décrets.

#### 4.1.3.C. Recommandation

Nous recommandons à tous les arrondissements de la Ville de prendre les dispositions qu'ils jugeront appropriées afin de mettre en place et d'utiliser un mécanisme de suivi permettant de contrôler la réception effective de l'ensemble des renseignements devant être communiqués par l'adjudicataire en vertu de la loi, et ce, en vue de justifier l'application des clauses de défaut, le cas échéant.

#### 4.2.B. Recommandation

Nous recommandons, à l'exception des arrondissements de Montréal-Nord et de L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève, aux 17 autres arrondissements de la Ville de prendre les dispositions nécessaires pour faire en sorte que tous les sommaires décisionnels préparés en vue de l'adjudication d'un contrat comportent, conformément aux guides en vigueur, tous les renseignements nécessaires concernant l'assujettissement ou non des décrets, et ce, afin de fournir aux instances l'assurance que l'adjudicataire recommandé, le cas échéant, est conforme aux lois.

## ENTENTES-CADRES DE SERVICES PROFESSIONNELS EN TI (SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION)

### 4.1.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires afin :

- de documenter adéquatement ses besoins et l'estimation des coûts au cours de ses futurs appels d'offres en matière de services professionnels;
- d'actualiser les fonctions stratégiques qui devraient être gardées à l'interne.

### 4.1.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires afin de s'assurer, à l'avenir, que sa décision de recourir aux ressources externes est étayée au préalable par une analyse comparative des options eu égard aux coûts, aux délais, aux risques et aux avantages de chacune d'elles.

### 4.1.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires afin de favoriser une plus grande concurrence lors des futurs appels offres en matière de services professionnels.

### 4.1.3.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'approvisionnement en concertation avec le Service des technologies de l'information :

- de solliciter les preneurs de cahiers des charges n'ayant pas remis le formulaire « Avis de désistement » afin d'obtenir de ces derniers les raisons pour lesquelles ils n'ont pas soumissionné;
  - d'analyser les causes du rejet des soumissions au terme de leur évaluation technique lorsque le taux de non-conformité excède un seuil considéré élevé,
- et ce, dans l'optique d'apporter, le cas échéant, des modifications aux futurs appels d'offres en matière de services professionnels liés aux technologies de l'information.

### 4.1.3.D. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires, lors de l'évaluation des futures soumissions, afin d'identifier, s'il y a lieu, les taux horaires disproportionnés, d'en analyser les causes et de prendre les mesures qui s'imposent dans les circonstances.

### 4.1.3.E. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de revoir la pertinence de la formule d'entente-cadre actuellement préconisée en matière de services professionnels, et ce, dans l'optique d'arrimer avec plus de justesse la planification de ses besoins avec ses besoins réels et d'intéresser davantage les firmes potentielles à soumissionner sur ses futurs appels d'offres.

#### 4.1.4.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information, corrélativement à la recommandation précédente, d'examiner la pertinence de recourir davantage à des modes contractuels en vertu desquels les firmes assumeront une plus grande part des risques dans l'exécution des contrats en matière de services professionnels.

#### 4.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires pour améliorer le processus de *Demande de ressource externe*, de manière que :

- le déclenchement de la demande soit subordonné à une validation préalable de la disponibilité de ses ressources internes;
- le recours à des ressources externes appelées à exercer des fonctions stratégiques soit encadré de façon appropriée, et ce, plus particulièrement celles devant être exceptionnellement affectées aux phases préalables à la réalisation d'un projet;
- les fiches mandats précisent systématiquement les activités et les livrables à réaliser en lien avec le projet ainsi que le calendrier des travaux et les heures prévues, et qu'elles soient signées par les parties prenantes;
- les ressources proposées par les firmes satisfassent aux exigences des ententes-cadres en matière de compétences et d'expérience, et ce, plus spécifiquement lors d'une substitution de ressource proposée dans leur soumission;
- le contenu de l'*entente de confidentialité* soit révisé;
- l'*entente de confidentialité* soit signée par les ressources externes préalablement à leur affectation à un mandat.

#### 4.2.2.C. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information d'inclure dans ses futurs appels d'offres en matière de services professionnels des dispositions relatives aux obligations de l'adjudicataire à l'égard de la disponibilité du personnel désigné dans sa soumission et de son remplacement.

#### 4.2.2.D. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information d'examiner la pertinence de prévoir dans ses futurs appels d'offres en matière de services professionnels une formule d'équivalence académique – années d'expérience aux fins de l'évaluation des ressources proposées.

#### 4.2.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires afin que :

- les tâches de nature financière et d'approvisionnement relatives aux services professionnels actuellement dévolues au contrôleur de projet portefeuille soient dorénavant assumées par le personnel de la Division Performance TI et sourcing;
- le fichier de suivi des bons de commande soit mis à jour périodiquement et que les montants autorisés de ceux-ci soient rapprochés avec les montants de la facturation correspondante;
- la feuille de temps générée automatiquement par le système soit systématiquement utilisée par toutes les équipes de projet et que, si jugée opportune, la configuration de celle-ci soit revue afin de répondre aux besoins de tous les utilisateurs;
- la configuration des fonctionnalités du système affectant l'efficacité du contrôle interne lié à la saisie et l'approbation du temps soit revue;
- la facturation des firmes soit étayée, entre autres, par des feuilles de temps dûment signées par la ressource externe et autorisées par le représentant désigné du Service des technologies de l'information;
- les renouvellements de mandats soient adéquatement étayés.

#### 4.2.4.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de s'assurer que les rencontres de gestion prévues avec les firmes sont tenues et font l'objet d'un compte rendu.

#### 4.2.4.C. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de prendre les mesures nécessaires afin que les ressources externes et les firmes soient évaluées sur une base périodique.

#### 4.2.5.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de modifier le rapport sur la reddition de comptes des ententes-cadres de manière à ajouter une information « par projet » et de le diffuser mensuellement, entre autres, aux comités directeurs de projet ainsi qu'au comité sectoriel des technologies de l'information.

### 4.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de :

- développer les encadrements corporatifs de relève des technologies de l'information et des communications alignés sur ceux de la continuité des affaires de la Ville, lesquels devraient traiter au minimum des aspects suivants :
  - la définition des objectifs;
  - l'analyse détaillée des risques et des impacts des interruptions;
  - les stratégies de relève réduisant ces impacts;
  - les plans de relève qui détaillent les activités permettant la reprise des opérations des systèmes et infrastructures des technologies de l'information et des communications critiques dans des délais requis;
  - le calendrier des révisions et des exercices périodiques;
- développer une structure de gestion pour la mise en œuvre du programme de relève des technologies de l'information et des communications, incluant, entre autres, les éléments suivants :
  - l'assignation de la responsabilité du dossier de la relève des technologies de l'information et des communications;
  - l'établissement des objectifs spécifiques pour chacune de ses directions et des unités d'affaires, dont les technologies de l'information et des communications sont gérés par le Service des technologies de l'information;
  - la mise en place d'un processus coordonné d'orientations stratégiques de communications, de suivi et de reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs;
  - la documentation des rôles et des responsabilités de tous les intervenants du programme;
  - la nomination d'un coordonnateur de la relève des technologies de l'information et des communications et la mise en place d'un processus d'arrimage entre les différents intervenants en matière de relève des technologies de l'information et des communications (unités d'affaires, fournisseurs);
- prévoir des budgets récurrents et spécifiques à la relève des technologies de l'information et des communications;
- mettre à la disposition des unités d'affaires des outils municipaux (livres de recettes) comme :
  - la structure fonctionnelle du programme de relève des technologies de l'information et des communications;
  - des formations sur la démarche souhaitée;
  - des manuels ou des gabarits pour chaque étape de développement;
  - des outils de partage et d'échanges (p. ex. des sites Web de collaboration).



#### 4.1.D. Recommandation

Subordonné à la recommandation 4.1.B., adressée au Service des technologies de l'information, nous recommandons au Service de l'eau (Direction de l'épuration des eaux usées et Direction de l'eau potable) de :

- développer ses encadrements basés sur ceux de la Ville (Service des technologies de l'information), lesquels devraient traiter au minimum des aspects suivants :
  - la définition des objectifs du service en matière de relève des technologies de l'information et des communications;
  - une analyse détaillée des risques et des impacts des interruptions;
  - une stratégie de relève des technologies de l'information et des communications réduisant ces impacts;
  - des plans de relève des technologies de l'information et des communications;
  - un calendrier des révisions et des exercices périodiques;
- développer leur structure de gestion pour la mise en œuvre du programme de relève des technologies de l'information et des communications, incluant les éléments suivants :
  - l'assignation à un membre de leur direction de la responsabilité du dossier de la relève des technologies de l'information et des communications;
  - l'établissement des objectifs spécifiques pour chacune de ses directions;
  - le développement d'un processus coordonné de communications, de suivi et de reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs;
  - la documentation des rôles et des responsabilités de tous les intervenants du Service de l'eau;
  - la mise en place d'un processus de suivi des activités;
- prévoir des ressources financières et humaines récurrentes concernant la relève des technologies de l'information.

#### 4.1.G. Recommandation

Subordonné à la recommandation 4.1.D., adressée au Service des technologies de l'information, nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de :

- développer ses encadrements basés sur ceux de la Ville (Service des technologies de l'information), lesquels devraient traiter au minimum des aspects suivants :
  - la définition des objectifs du service en matière de relève des technologies de l'information et des communications;
  - une analyse détaillée des risques et des impacts des interruptions;
  - une stratégie de relève des technologies de l'information et des communications réduisant ces impacts;
  - des plans de relève des technologies de l'information et des communications;
  - un calendrier des révisions et des exercices périodiques;
- développer leur structure de gestion pour la mise en œuvre du programme de relève des technologies de l'information et des communications, incluant les éléments suivants :
  - l'assignation à un membre de leur direction de la responsabilité du dossier de la relève des technologies de l'information et des communications;
  - l'établissement des objectifs spécifiques pour chacune de ses directions;
  - le développement d'un processus coordonné de communications, de suivi et de reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs;
  - la documentation des rôles et des responsabilités de tous les intervenants du Service de police de la Ville de Montréal;
  - la mise en place d'un processus de suivi des activités;
- prévoir des budgets récurrents et spécifiques à la relève des technologies de l'information et des communications.

#### 4.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information d'ajuster sa structure de gestion des incidents majeurs afin d'inclure des processus qui assurent, au moment d'un sinistre technologique :

- une mobilisation des ressources de relève des technologies de l'information et des communications;
- une coordination des activités et des interventions;
- une communication rapide et efficace entre les divers intervenants et parties prenantes impliqués.

#### 4.2.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau d'ajuster sa structure de gestion opérationnelle afin d'inclure des processus qui assurent, au moment d'un sinistre technologique :

- une mobilisation des ressources;
- une coordination des activités et des interventions;
- une communication rapide et efficace entre les divers intervenants et parties prenantes impliqués.

#### 4.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de :

- demander aux unités d'affaires des exigences minimales de service clairement définies et basées sur leurs besoins opérationnels et de relève des technologies de l'information et des communications;
- mettre en place un processus d'analyse de risques et des impacts;
- évaluer, mettre en place et documenter les stratégies de relève qui répondent aux besoins exprimés par les unités d'affaires et le Service des technologies de l'information pour toutes les plates-formes des technologies de l'information et des communications, autres que l'environnement centralisé IBM;
- réviser la documentation et les schémas de la stratégie de relève de l'environnement centralisé, notamment en précisant la séquence de recouvrement des applications concernées;
- effectuer plus qu'une validation annuelle de l'entièreté des copies de sauvegarde de l'environnement centralisé IBM.

#### 4.3.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau de mettre en place un processus d'analyse de risques et des impacts pour l'ensemble du service.

Spécifiquement pour la Direction de l'épuration des eaux usées, nous recommandons de :

- mettre en place les actions correctives pour pallier les points de défaillance uniques identifiés;
- poursuivre l'élaboration, la documentation et la schématisation des stratégies de relève des technologies de l'information et des communications;

Spécifiquement pour la Direction de l'eau potable, nous recommandons :

- de terminer le projet pilote de l'usine Lachine et l'appliquer à l'ensemble de ses usines;
- d'élaborer, de documenter et de schématiser les stratégies de relève des technologies de l'information et des communications.

#### 4.3.F. Recommandation

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de :

- compléter une démarche d'analyse des impacts sur les affaires;
- mettre en place les actions pour pallier le point de défaillance concernant le transfert des données vers les véhicules.

#### 4.3.H. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal :

- de compléter une démarche d'analyse des impacts en cas de défaillance des systèmes;
- d'évaluer, mettre en place et documenter les stratégies de relève des technologies de l'information et des communications pour les systèmes nécessitant une relève dont il est responsable;
- de communiquer les résultats de ces analyses aux fournisseurs appropriés de service des technologies de l'information et des communications;
- d'évaluer et effectuer le suivi des stratégies de relève des technologies de l'information et des communications développées et mises en place par ses fournisseurs;
- de demander au Service des technologies de l'information de mettre en place une stratégie de test des copies de secours permettant le rechargement complet et le redémarrage des systèmes du Service de police de la Ville de Montréal exploité sur l'environnement IBM.

#### 4.4.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de :

- développer les plans de relève pour tous les systèmes et infrastructures des technologies de l'information et des communications critiques, en incluant, entre autres, les éléments suivants :
  - processus d'alerte et de déclenchement des plans;
  - processus d'activation ou d'accès aux sites de relève;
  - définition des rôles et des responsabilités de chaque intervenant ou de chaque équipe de relève;
  - définition des activités de relève des technologies de l'information et des communications;
  - détermination des ressources critiques (personnel, matériel) requises pour relocaliser les opérations essentielles;
  - liste des employés du service et des tierces parties qui doivent participer aux activités de relève des technologies de l'information et des communications incluant les moyens pour les contacter;
  - développement des procédures opérationnelles de relève des technologies de l'information et des communications;
- finaliser le plan de relève de l'application du Système intégré Montréal.

#### 4.4.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau de développer les plans de relève des technologies de l'information et des communications pour tous leurs systèmes et leurs fonctions critiques, en incluant les éléments suivants :

- Processus d'alerte et de mobilisation;
- Définition des critères qui permettent l'activation des plans de relève;
- Processus d'activation ou d'accès aux sites de relève;
- Définition des rôles et des responsabilités de chaque intervenant ou de chaque équipe de relève;
- Définition des activités de relève des technologies de l'information et des communications;
- Détermination des ressources critiques (personnel, matériel) requises pour relocaliser les opérations essentielles;
- Liste des employés du service et des tierces parties qui doivent participer aux activités de relève incluant les moyens pour les contacter;
- Développement des procédures opérationnelles en cas de sinistre.

#### 4.5.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information :

- d'intégrer, aux formations existantes, un programme de formation consacré à la relève des technologies de l'information et des communications. Ce programme doit inclure, entre autres, les éléments suivants :
  - identification du public cible;
  - objectifs de formation;
  - type d'activité de formation ou de sensibilisation;
  - fréquence des activités;
- de mettre en place un processus d'évaluation des résultats du programme de formation.

#### 4.5.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau de :

- mettre en place un programme de formation consacré à la relève des technologies de l'information et des communications. Ce programme doit inclure, entre autres, les éléments suivants :
  - identification du public cible;
  - objectifs de formation;
  - type d'activité de formation ou de sensibilisation;
  - fréquence des activités;
- mettre en place un processus d'évaluation des résultats du programme de formation.

#### 4.6.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information de :

- développer un programme d'exercices pour les membres des équipes d'intervention de relève des technologies de l'information et des communications. Ce programme doit notamment inclure :
  - les types d'exercices requis;
  - le calendrier pour l'exécution des exercices;
  - la liste des intervenants requis en fonction du type d'exercice et de l'environnement visé;
  - le processus de réalisation des exercices;
- réaliser, sur une base régulière, au minimum annuellement, des exercices de relève des technologies de l'information et des communications sur tous les environnements supportant des fonctions critiques, incluant les tests d'applications et de communication. Chacun des exercices requiert :
  - un document de planification incluant :
    - le scénario de sinistre;
    - l'envergure de l'exercice;
    - les objectifs de l'exercice, lesquels doivent évoluer en complexité;
    - les intervenants impliqués;
    - un plan de communication;
  - un rapport de bilan de l'exercice;
- développer un plan d'action pour corriger les lacunes observées.

#### 4.6.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau de :

- développer un programme d'exercices pour les membres des équipes d'intervention de relève des technologies de l'information et des communications. Ce programme doit notamment inclure :
  - les types d'exercices requis;
  - le calendrier pour l'exécution des exercices;
  - la liste des intervenants requis en fonction du type d'exercice et de l'environnement visé;
  - le processus de réalisation des exercices;
- réaliser, sur une base régulière, au minimum annuellement, des exercices de relève des technologies de l'information et des communications sur tous les environnements supportant des fonctions critiques, incluant les tests d'applications et de communication. Chacun des exercices requiert :
  - un document de planification incluant :
    - le scénario de sinistre;
    - l'envergure de l'exercice;
    - les objectifs de l'exercice, lesquels doivent évoluer en complexité;
    - les intervenants impliqués;
    - un plan de communication;
  - un rapport de bilan de l'exercice;
- développer un plan d'action pour corriger les lacunes observées.

#### 4.6.F. Recommandation

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal d'exiger du fournisseur du système de répartition assistée par ordinateur d'inclure le scénario de la perte totale des infrastructures et des systèmes du site principal dans sa planification d'exercice.

#### 4.6.H. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de mettre en place un processus de test des copies de sauvegarde de ses systèmes des technologies de l'information et des communications spécifiques à certaines activités policières.

#### 4.7.B. Recommandation

Nous recommandons au Service des technologies de l'information d'établir un processus de mise à jour de la documentation inhérente à la relève des technologies de l'information et des communications en incluant, entre autres, les activités suivantes :

- Détermination des éléments nécessitant une mise à jour;
- Développement d'un calendrier de révision périodique;
- Communication des modifications aux différents intervenants;
- Modifications aux plans pour tenir compte des apprentissages au cours des exercices ou lorsque les plans doivent être utilisés au cours d'interruptions des opérations;
- Arrimage avec les processus de gestion des incidents et des changements.

#### 4.7.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau d'établir un processus de mise à jour de la documentation inhérente à la relève des technologies de l'information et des communications en incluant, entre autres, les activités suivantes :

- Détermination des éléments nécessitant une mise à jour;
- Développement d'un calendrier de révision périodique;
- Communication des modifications aux différents intervenants;
- Modifications aux plans pour tenir compte des apprentissages au cours des exercices ou lorsque les plans doivent être utilisés au cours d'interruptions des opérations;
- Arrimage avec le processus de gestion des incidents.

#### 4.7.G. Recommandation

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de s'assurer auprès de ses fournisseurs que la documentation inhérente à la relève des technologies de l'information et des communications est à jour.

#### 4.7.H. Recommandation

Subordonnée à la recommandation de la section 4.6.H, nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de mettre en place un processus de mise à jour de la documentation, notamment en ce qui concerne les tests des copies de sauvegarde de ses systèmes des technologies de l'information et des communications spécifiques à certaines activités policière.

### 4.1.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'instaurer un processus de reddition de comptes formel et continu à l'intérieur duquel des rapports d'avancement devront être produits périodiquement afin qu'il puisse être possible d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés et d'orienter la prise de décision en conséquence.

### 4.1.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau de se doter d'objectifs mesurables, de plans d'action et des mécanismes de reddition de comptes qu'il jugera appropriés en vue d'optimiser les coûts énergétiques inhérents à ses activités et ainsi contribuer à l'atteinte de la cible de la Ville de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### 4.1.3.B. Recommandation

Nous recommandons aux neuf arrondissements audités issus d'ex-banlieues de prendre les mesures nécessaires pour se doter d'objectifs mesurables, de plans d'action et des mécanismes de reddition de comptes qu'ils jugeront appropriés en vue d'optimiser les coûts énergétiques inhérents aux bâtiments sous leur responsabilité et ainsi contribuer à l'atteinte de la cible de la Ville de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### 4.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'eau de prendre les dispositions nécessaires afin de corroborer sur le terrain l'existence de chaque compteur d'énergie facturé par les fournisseurs et d'instaurer les mécanismes de vérification de l'ensemble des factures énergétiques, en vue d'assurer une gestion énergétique efficace et économique des installations sous sa responsabilité.

### 4.2.3.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Anjou, de Lachine, de LaSalle, de Montréal-Nord, d'Outremont, de Pierrefonds-Roxboro et de Verdun de prendre les dispositions nécessaires pour que leurs factures énergétiques fassent l'objet d'une vérification et d'un suivi des consommations, en vue de pouvoir détecter les anomalies et d'apporter promptement les correctifs requis.

## GESTION DES CARTES D'ACHAT

### 4.1.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville et de Verdun ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service de l'Espace pour la vie de prendre les mesures nécessaires afin de s'assurer que tous les utilisateurs d'une carte d'achat personnalisée ou neutre (y compris les utilisateurs occasionnels) ont pris connaissance des règles d'utilisation et qu'ils s'engagent à les respecter.

### 4.1.2.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, de Verdun et de Ville-Marie, ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal, au Service de l'Espace pour la vie et au Service de police de la Ville de Montréal de prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer du respect de l'encadrement administratif en vigueur ou de celui qui sera révisé concernant la limite de crédit à attribuer à une carte d'achat.

### 4.1.3.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, de Verdun et de Ville-Marie, ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal, au Service de l'Espace pour la vie et au Service de police de la Ville de Montréal de prendre les dispositions nécessaires pour assurer une surveillance serrée des cartes d'achat en circulation dont le détenteur est en situation de cessation définitive ou temporaire d'emploi.

### 4.1.3.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de l'approvisionnement, afin de resserrer les contrôles relatifs au suivi des cartes d'achat en circulation, de bonifier l'encadrement administratif en vigueur par l'ajout d'une procédure à suivre par les unités d'affaires en cas d'interruption d'emploi temporaire d'un employé désigné comme détenteur d'une carte d'achat.

### 4.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, de Verdun et de Ville-Marie, ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal, au Service de l'Espace pour la vie et au Service de police de la Ville de Montréal de prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer que les dépenses effectuées au moyen des cartes d'achat s'effectuent dans le respect de l'encadrement administratif en vigueur.

### 4.2.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville et de Verdun, ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal, au Service de l'Espace pour la vie et au Service de police de la Ville de Montréal de s'assurer d'obtenir pour chacune des transactions effectuées au moyen des cartes d'achat des documents sources originaux à l'appui des dépenses effectuées afin de corroborer la réalité des transactions effectuées et d'atténuer les risques d'un double remboursement des dépenses.

### 4.2.2.1.C. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville et de Verdun, ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service de l'Espace pour la vie de prendre les dispositions requises afin que les relevés mensuels des transactions facturées aux cartes d'achat fassent l'objet d'un examen et d'une approbation formelle de la part du gestionnaire immédiat responsable afin d'en attester le bien-fondé.



#### 4.3.B. Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville et de Verdun ainsi qu'au Service de sécurité incendie de Montréal, au Service de l'Espace pour la vie et au Service de police de la Ville de Montréal d'instaurer les mécanismes de reddition de comptes qui s'imposent, afin d'informer leur direction quant à la conformité de l'utilisation des cartes d'achat au sein de leur unité d'affaires.

## GESTION DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES (SERVICE DE LA GESTION ET DE LA PLANIFICATION IMMOBILIÈRE)

### 4.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de clarifier le rôle et les responsabilités de la Section des stratégies immobilières dans le processus de gestion des transactions immobilières en vue de permettre à la Ville de se donner une vision stratégique sur les besoins des clients et aussi de réduire les délais de traitement des transactions immobilières.

### 4.1.C. Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale d'exiger que l'ensemble des arrondissements transmette au Service de la gestion et de la planification immobilière leurs besoins en acquisition et disposition de terrains pour satisfaire les besoins du développement futur afin de lui permettre d'exercer pleinement son rôle dans l'établissement de stratégies immobilières du territoire.

### 4.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de s'assurer de disposer d'encadrements administratifs officiels pour tous les types de transactions afin d'uniformiser les façons de faire et d'être équitable pour tous les acheteurs potentiels.

### 4.2.2.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de mettre en œuvre les mécanismes appropriés permettant à tous les employés concernés, selon le type de transaction immobilière, de déclarer leur indépendance avant le début d'un mandat, de déclarer régulièrement s'ils se trouvent ou non dans une situation de conflit d'intérêts, de faire une déclaration périodique d'intérêts pécuniaires et de produire un engagement solennel de confidentialité afin de démontrer la transparence et l'objectivité du processus et des décisions prises.

### 4.2.2.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'élaborer une liste de contrôle à être approuvée par un gestionnaire avant la signature de la promesse d'achat et d'en conserver l'évidence dans le dossier de transaction afin de démontrer que toutes les étapes du processus ont été respectées.

### 4.2.2.2.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'établir un cadre de négociation et d'inclure tous les renseignements pertinents dans les dossiers afin d'uniformiser les pratiques au sein de son unité.

### 4.2.2.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de s'assurer de présenter un dossier décisionnel qui inclut tous les éléments pertinents pouvant influencer la prise de décision afin d'assurer une plus grande transparence.

### 4.2.2.4.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de mettre en place une méthodologie portant sur la procédure de documentation, d'organisation et de conservation de documents dans les dossiers de transaction afin de favoriser une plus grande transparence et d'uniformiser les façons de faire.

### 4.2.2.4.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'élaborer la directive portant sur la gestion des documents afin d'en restreindre l'accès et de sensibiliser le personnel sur le caractère hautement confidentiel de ces documents.

#### 4.2.2.5.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les moyens nécessaires pour conserver les garanties jusqu'à la réalisation complète de l'obligation de construire prévue dans l'acte notarié afin d'avoir l'assurance que le projet de construction se réalise comme autorisé par la Ville.

#### 4.2.2.5.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de documenter toutes les démarches entreprises au moment des vérifications et de conserver les preuves démontrant le respect des clauses contractuelles prévues dans les actes notariés afin de se conformer à la directive sur les mainlevées et aussi pour se prévaloir des recours possibles advenant le non-respect de ces clauses.

#### 4.2.2.5.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de clarifier le partage des rôles et des responsabilités du personnel impliqué dans le suivi des clauses contractuelles prévues dans les actes notariés afin de s'assurer que la directive sur les mainlevées est respectée.

#### 4.2.2.6.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de statuer sur la définition de la date de fermeture à prendre en considération pour le calcul du délai global de transaction afin que tous les employés procèdent à l'enregistrement uniforme des données dans l'application *Gestion des mandats*.

#### 4.2.2.6.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les mesures nécessaires pour que le personnel impliqué dans le traitement des dossiers de transactions immobilières enregistre toutes les données pertinentes, dont les dates des différentes demandes, dans l'application *Gestion des mandats* afin de déterminer les goulots d'étranglement des processus de transactions immobilières.

#### 4.2.2.6.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de produire des rapports de gestion permettant de fournir des informations sur le délai global des transactions pour les différents processus de transactions immobilières afin d'améliorer la gestion des transactions immobilières de même que le service à la clientèle.

#### 4.2.2.6.E. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de revoir les paramètres de son système de *Gestion des mandats* en vue d'ajouter des champs permettant de faciliter le suivi de l'avancement des transactions afin de fournir des rapports de gestion mieux adaptés aux besoins des gestionnaires.

#### 4.2.2.6.F. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de convenir, en collaboration avec les unités d'affaires impliquées dans les processus de transactions immobilières, de délais prévus pour l'exécution des différentes demandes afin de faciliter la gestion des priorités et aussi pour être en mesure de faire un suivi sur des dates d'échéance réalistes.

#### 4.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de fixer des objectifs mesurables non seulement en matière de dossiers ficelés, mais également en lien avec les délais de traitement des dossiers, et ce, par type de transaction, afin de poursuivre le processus d'amélioration continue.

#### 4.3.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes périodiques portant sur la gestion des transactions immobilières afin d'être en mesure d'entreprendre les démarches nécessaires pour apporter les correctifs appropriés aux situations problématiques soulevées.

**4.1.1.B. Recommandation**

Nous recommandons à la Direction générale de mettre en place les mesures appropriées afin de s'assurer que le *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* est respecté par l'ensemble des unités d'affaires pour la réalisation des projets assujettis.

**4.1.1.C. Recommandation**

Nous recommandons à la Direction générale de mettre en place un cadre de gouvernance pour tous les projets jugés significatifs qui ne satisfont pas aux critères du *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* afin d'assurer une saine gestion de l'ensemble des projets immobiliers de la Ville.

**4.2.1.B. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro, conformément aux bonnes pratiques de gestion de projet, de produire systématiquement un Dossier d'approbation de projet pour tout projet immobilier, afin que l'ensemble des paramètres du projet soit défini et permette au conseil de prendre une décision éclairée.

**4.2.1.C. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro de s'assurer d'obtenir formellement l'ensemble des biens et livrables attendu des contractants afin d'assurer la réalisation du projet de façon efficace et conformément aux besoins déterminés.

**4.2.2.B. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro de s'assurer qu'une structure de gestion de projet est mise en place et que les rôles et les responsabilités sont définis formellement dans le cadre de la réalisation de projets.

**4.2.2.C. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro de s'assurer que les personnes affectées à la gestion de projet possèdent l'expérience et l'expertise nécessaires pour assurer la bonne marche du projet.

**4.2.3.2.B. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro de s'assurer que l'échéancier de réalisation des projets futurs est systématiquement mis à jour afin d'assurer un suivi adéquat des travaux et de prendre les actions requises pour assurer sa réalisation dans les limites des délais fixés.

**4.2.3.3.B. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro d'expliquer rigoureusement tout écart de plus de 10 % entre la plus basse soumission conforme et la dernière estimation réalisée dans le dossier décisionnel afin de permettre au conseil de prendre une décision éclairée sur l'octroi de contrat.

**4.2.3.3.C. Recommandation**

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro de s'assurer de prévoir les frais de contingence aux estimations du projet, afin que les intervenants au projet disposent des budgets nécessaires pour faire face à toutes situations d'imprévus mais nécessaires à la réalisation du projet.

#### 4.2.3.4.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro de produire au conseil une reddition de comptes des projets de construction et de rénovation d'immeubles, compte tenu d'un seuil déterminé, afin qu'il soit informé du degré d'atteinte des objectifs fixés au regard des principaux aspects rattachés à la gestion du projet.

#### 4.3.1.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de s'assurer que les projets répondant aux critères du *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* sont réalisés conformément à celui-ci.

#### 4.3.1.C. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, conformément aux bonnes pratiques de gestion de projet, de produire systématiquement un Dossier d'approbation de projet pour tout projet de construction et de rénovation d'immeubles, afin que l'ensemble des paramètres du projet soit défini et permette au conseil de prendre une décision éclairée.

#### 4.3.1.D. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve d'intégrer la préparation du *Programme fonctionnel et technique* au moment de la planification des projets de construction et de rénovation d'immeubles.

#### 4.3.1.E. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de s'assurer que les dossiers décisionnels d'octroi de contrat présentent de manière explicite l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision par le conseil.

#### 4.3.2.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de s'assurer, dans le cadre de réalisation de projet d'envergure, de la mise en place d'une structure de gouvernance de projet où les rôles et les responsabilités sont clairement définis.

#### 4.3.3.1.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de mettre en place les mécanismes nécessaires pour s'assurer que le projet est réalisé conformément aux exigences stipulées dans les documents de références.

#### 4.3.3.2.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de mettre en place les moyens nécessaires lui permettant d'assurer le suivi et le respect de l'échéancier prévu pour la réalisation de ses projets.

#### 4.3.3.3.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de s'assurer de la présence de tous les documents justificatifs qui doivent accompagner les décomptes progressifs avant d'en effectuer le paiement.

#### 4.3.3.4.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve de produire au conseil une reddition de comptes des projets de construction et de rénovation d'immeubles afin qu'il soit informé du degré d'atteinte des objectifs fixés au regard des principaux aspects rattachés à la gestion du projet.

#### 4.4.1.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de s'assurer que les projets répondants aux critères du *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* sont réalisés conformément à celui-ci.

#### 4.4.1.C. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, conformément aux bonnes pratiques de gestion de projet, de produire systématiquement un Dossier d'approbation de projet pour tout projet immobilier, afin que l'ensemble des paramètres du projet soit défini et permette au conseil de prendre une décision éclairée.

#### 4.4.2.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, conformément aux bonnes pratiques de gestion de projet, de désigner systématiquement un chef de projet responsable d'assurer la planification, la mise en œuvre et le suivi des projets immobiliers.

#### 4.4.2.C. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, dans le cadre de la réalisation de projets, qu'une gouvernance soit clairement établie, précisant les rôles et les responsabilités qui incombent à l'ensemble des intervenants impliqués.

#### 4.4.2.D. Recommandation

Nous recommandons au Service de la culture, en collaboration avec le Service de la gestion et de la planification immobilière, d'assurer un accompagnement soutenu aux arrondissements dans la réalisation des futurs projets de construction et de rénovations de bibliothèques.

#### 4.4.3.2.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, en collaboration avec le Service de la gestion et de la planification immobilière, de prendre les mesures pour disposer d'échéanciers de projets à jour afin de permettre d'en assurer le suivi et de prendre les actions requises pour que leur réalisation soit dans les limites des délais fixés.

#### 4.4.3.3.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, en collaboration avec le Service de la gestion et de la planification immobilière, de prendre les moyens pour que les estimations des coûts des projets de construction reflètent la nature et les spécificités des projets avant leur présentation au conseil.

#### 4.4.3.4.B. Recommandation

Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de produire au conseil une reddition de comptes des projets de construction et de rénovation d'immeubles afin qu'il soit informé du degré d'atteinte des objectifs fixés au regard des principaux aspects rattachés à la gestion du projet.

#### 4.5.1.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal, en collaboration avec le Service de la gestion et de la planification immobilière, de s'assurer qu'un Dossier d'approbation de projet est systématiquement produit pour tout projet de construction et de rénovation d'immeubles, conformément aux bonnes pratiques de gestion de projet.

#### 4.5.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal, en collaboration avec le Service de la gestion et de la planification immobilière, de s'assurer que pour les projets de construction et de rénovation de bâtiments, que la gouvernance du projet est clairement établie pour préciser les rôles, les responsabilités et les livrables qui incombent aux différents intervenants impliqués.

#### 4.5.3.2.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de s'assurer d'avoir en main un échéancier à jour de la réalisation des travaux afin d'être en mesure d'effectuer un suivi du respect de l'échéancier prévu pour le projet et de pallier les conséquences des retards.

#### 4.5.3.3.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de s'assurer que les écarts présentés dans les dossiers décisionnels d'octroi de contrats, sur la base de la dernière estimation réalisée, font l'objet d'une justification pour favoriser une prise de décisions éclairée par les instances.

#### 4.5.3.3.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de s'assurer que les estimations des coûts des projets de construction reflètent la nature et les spécificités des projets afin que le Service de sécurité incendie de Montréal puisse prévoir un budget approprié pour le projet et une prise de décision éclairée par les instances.

#### 4.5.3.4.B. Recommandation

Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de produire au Service de sécurité incendie de Montréal une reddition de comptes des projets de construction et de rénovation d'immeubles pour qu'il soit informé du degré d'atteinte des objectifs fixés au regard des principaux aspects rattachés à la gestion du projet.

#### 4.5.3.4.C. Recommandation

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de produire au conseil une reddition de comptes des projets de construction et de rénovation d'immeubles pour qu'il soit informé du degré d'atteinte des objectifs fixés au regard des principaux aspects rattachés à la gestion du projet.



## ANNEXE 2 : TABLEAUX DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU VG

Tableau 1 - Sommaire

Unité d'affaires dont la mise en œuvre des recommandations accuse un retard significatif

RECOMMANDATIONS "NON ENCORE RÉGLÉES" POUR DES DOSSIERS PRODUITS AU COURS DES ANNÉES 2012 À 2014

### OPTIMISATION DES RESSOURCES

(Délai entre la date d'implantation initialement prévue au plan d'action de l'unité d'affaires et la nouvelle date d'échéance communiquée par cette dernière)

UNITÉS ADMINISTRATIVES RESPONSABLES	2012			2013			2014			Total		
	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
Service de l'eau	4	708	23	2	473	16	11	252	8	17	385	13
Service de sécurité incendie de Montréal	3	1085	36				15	299	10	18	430	14
Service des infrastructures, de la voirie et des transports	12	815	27	7	537	18				19	713	23
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>835</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>522</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>279</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>515</b>	<b>17</b>

### TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

(Délai entre la date d'implantation initialement prévue au plan d'action de l'unité d'affaires et la nouvelle date d'échéance communiquée par cette dernière)

UNITÉS ADMINISTRATIVES RESPONSABLES	2012			2013			2014			Total		
	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Nombre recommandations	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
Service de Police	2	731	24							2	731	24
Service des ressources humaines	4	1157	38							4	1157	38
Service de sécurité incendie de Montréal							8	120	4	8	120	4
Service des technologies de l'information	4	1271	42	11	699	23	1	366	12	16	821	27
<b>Total général</b>	<b>10</b>	<b>1118</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>699</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>147</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>673</b>	<b>22</b>

Tableau 2 A

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)

OPTIMISATION DES RESSOURCES								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>Service de l'eau</b>	<b>708</b>	<b>23</b>	<b>473</b>	<b>16</b>	<b>252</b>	<b>8</b>	<b>385</b>	<b>13</b>
<b>OR12-006-098</b>								
<b>Plan de réalisation des travaux d'infrastructures Réseaux secondaires d'aqueduc et d'égout</b>								
3.2D - Données concernant l'état des infrastructures	547	18					547	18
3.6.1.A - Programmation des projets d'investissement et dépenses d'entretien/Programmation des projets d'investissement en 2010 et en 2011	1096	36					1096	36
3.6.2.B - Programmation des projets d'investissement et dépenses d'entretien/Dépenses d'entretien	182	6					182	6
<b>OR12-006-098-1</b>								
<b>Plan de réalisation des travaux d'infrastructures Réseaux secondaires d'aqueduc et d'égout</b>								
3.4 - Niveau de service (EAU)	1006	33					1006	33
<b>OR14-004-06A</b>								
<b>Bris de conduites d'aqueduc</b>								
4.2.B - Données permettant la réalisation d'analyses et de corrélations			547	18			547	18
4.2.E - Données permettant la réalisation d'analyses et de corrélations			398	13			398	13
<b>OR14-004-08A</b>								
<b>Entretien des bornes d'incendie</b>								
4.1.2.B-1 - Établissement de standards d'entretien des bornes d'incendie / Détermination et communication de standards pour la Ville de Montréal					182	6	182	6
4.1.2.C - Établissement de standards d'entretien des bornes d'incendie / Détermination et communication de standards pour la Ville de Montréal					611	20	611	20
4.1.2.D - Établissement de standards d'entretien des bornes d'incendie / Détermination et communication de standards pour la Ville de Montréal					366	12	366	12
4.2.1.B - Mise en œuvre de l'entretien des bornes d'incendie / Inspections planifiées des bornes d'incendie					366	12	366	12
4.2.2.D - Mise en œuvre de l'entretien des bornes d'incendie / Entretien correctif des bornes d'incendie					182	6	182	6
4.3.B-3 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de l'eau					182	6	182	6

Tableau 2 A

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)

OPTIMISATION DES RESSOURCES								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>OR14-004-08A (Suite)</b>								
<b>Entretien des bornes d'incendie</b>								
4.4.1.1.B - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					182	6	182	6
4.4.1.1.C - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					182	6	182	6
4.4.1.2.B - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant					152	3	152	3
4.4.1.2.C - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant					182	6	182	6
4.5.B - Reddition de comptes					182	6	182	6

Tableau 2 A

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)

OPTIMISATION DES RESSOURCES								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>Service de sécurité incendie de Montréal</b>	<b>1085</b>	<b>36</b>			<b>299</b>	<b>10</b>	<b>430</b>	<b>14</b>
<b>OR12-006-18</b>								
<b>Service premier répondants Schéma couverture de risques en sécurité incendie</b>								
3.1.2 - Service de premiers répondants / obligations prévues aux protocoles d'entente (pg. 16 du rapport du vérificateur	1066	35					1066	35
3.2.1.2 C - Schéma de couverture de risques en sécurité incendie 2009-2013 / État des réalisations / Volet de l'intervention – force de frappe (pages 41 et 42 du rapport de vérification)	1277	42					1277	42
3.2.1.16 A - Schéma de couverture de risques en sécurité incendie 2009-2013 / État des réalisations / Volet de la prévention / Programme 6 – Commissariat aux incendies (page 37 du rapport de vérification)	912	30					912	30
<b>OR14-004-088</b>								
<b>Entretien des bornes d'incendie</b>								
4.4.1.1B-1 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					489	16	489	16
4.4.1.1B-2 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					244	8	244	8
4.4.1.1C - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					244	8	244	8
4.4.1.1E - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					438	15	438	15
4.4.1.1F - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie hors d'usage					438	15	438	15
4.4.1.2C-1 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant					244	8	244	8

Tableau 2 A

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)

OPTIMISATION DES RESSOURCES								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>OR14-004-088 (Suite)</b>								
<b>Entretien des bornes d'incendie</b>								
4.4.1.2C-2 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant					244	8	244	8
4.4.1.2D-1 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant					92	3	92	3
4.4.1.2D-2 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements / Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant					244	8	244	8
4.4.2B-1 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des villes liées					244	8	244	8
4.4.2B-2 - Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal / Portrait de l'état des bornes d'incendie des villes liées					244	8	244	8
4.5C - Reddition de comptes					244	8	244	8
4.5D - Reddition de comptes					366	12	366	12
4.5E - Reddition de comptes					366	12	366	12
4.5F - Reddition de comptes					305	10	305	10

Tableau 2 A

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)

OPTIMISATION DES RESSOURCES								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>Service de l'environnement, de la voirie et des transports</b>	<b>815</b>	<b>27</b>	<b>537</b>	<b>18</b>			<b>713</b>	<b>23</b>
<b>OR12-006-09A</b>								
<b>Plan de réalisation des travaux d'infrastructures Réseau de voirie artérielle</b>								
3.2.B-1 - Stratégie globale d'intervention	883	29					883	29
3.2.B-2 - Stratégie globale d'intervention	883	29					883	29
3.3.B-2 - Allocation et utilisation des ressources	1082	36					1082	36
<b>OR12-006-09A-1</b>								
<b>Plan de réalisation des travaux d'infrastructures Réseau de voirie artérielle</b>								
3.1.B-2 - Données d'inventaire (SITE)	912	30					912	30
3.2.B-3 - Stratégie globale d'intervention (SITE)	855	28					855	28
<b>OR12-006-09B-1</b>								
<b>Plan de réalisation des travaux d'infrastructures Réseaux secondaires d'aqueduc et d'égout</b>								
3.1 - Données physiques d'inventaire (SITE)	730	24					730	24
<b>OR12-006-35B</b>								
<b>Travaux de construction réalisés en sous-traitance</b>								
3.1 - Clauses prévues dans les cahiers des charges et dans les documents d'appel d'offres	774	25					774	25
3.2.1.B - Réception de la liste des sous-entrepreneurs	761	25					761	25
3.2.2.B-2 - Contenu de la liste des sous-entrepreneurs et des documents transmis	730	24					730	24
3.2.2.B-1 - Contenu de la liste des sous-entrepreneurs et des documents transmis	715	24					715	24
3.2.3.B - Suivi exercé sur les ajouts et les modifications concernant les sous-entrepreneurs en cours de contrat	730	24					730	24
3.2.4 - Mesures prises pour faire appliquer les clauses	730	24					730	24
<b>OR13-006-29A</b>								
<b>Activités des laboratoires - Contrôle qualitatif des matériaux et expertise</b>								
4.2.1.1B - Approbation de la conformité des matériaux en début de projet - Matériaux « en vrac »			537	18			537	18
4.2.2.2.B - Conformité et exhaustivité des contrôles qualitatifs effectués en cours de réalisation du projet - Matériaux préfabriqués installés			537	18			537	18
4.2.4.1.B - Traitement des non-conformités signalées et application de pénalités - Traitement des non-conformités signalées			731	24			731	24
4.2.4.1.C - Traitement des non-conformités signalées et application de pénalités			670	22			670	22
4.3.1.B - Conformité des documents normatifs de référence et des rapports d'interventions utilisés - Documents normatifs de référence			378	19			378	19
4.4.B - Reddition de comptes et gouvernance			350	12			350	12
4.4.C - Reddition de comptes et gouvernance			563	19			563	19
			486	16			486	16
			379	12			379	12
<b>Total général</b>	<b>835</b>	<b>27</b>	<b>522</b>	<b>17</b>	<b>279</b>	<b>9</b>	<b>515</b>	<b>17</b>

Tableau 2 B

08+000 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)  
01+000

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>Service de Police</b>	<b>731</b>	<b>24</b>					<b>731</b>	<b>24</b>
TI12-006-08								
Mandat TI confidentiel SPVM								
3.2-b - page 15 à 17 du rapport de vérification	731	24					731	24
3.2-d - pages 15 à 17 du rapport de recommandation	731	24					731	24
<b>Service des ressources humaines</b>	<b>1157</b>	<b>38</b>					<b>1157</b>	<b>38</b>
TI11-006-09 B								
SOUS-PROJET « GESTION DU TEMPS »								
3.3.3.B. - Sécurité / Livrables de certification (page 18 du rapport de vérification)	1341	44					1341	44
3.4.B. - Performance (pages 19-20 du rapport de vérification)	1096	36					1096	36
3.6.B - Plan de continuité (page 22 du rapport de vérification)	1096	36					1096	36
TI11-006-09 C								
SOUS-PROJET « GESTION DU TEMPS »								
3.2.4.B - Phases de développement / Paramétrage et conversion des données	1775	58					1775	58
<b>Service de sécurité incendie</b>					<b>120</b>	<b>4</b>	<b>120</b>	<b>4</b>
TI13-006-02-SIM								
Gestion de la continuité des affaires								
4.1.C - Gouvernance					120	4	120	4
4.2.C - Structure du programme de continuité des affaires					120	4	120	4
4.3.B - Structure de gestion de crise					120	4	120	4
4.4.B - Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires					120	4	120	4
4.5.B - Plans et procédures de continuité des affaires					120	4	120	4
4.6.B - Formation en matière de continuité des affaires					120	4	120	4
4.7.B - Programmes d'exercices de continuité des affaires					120	4	120	4
4.8.B - Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires					120	4	120	4



Tableau 2 B

08+000 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DONT L'IMPLANTATION ACCUSE UN DÉLAI SIGNIFICATIF (PAR UNITÉ D'AFFAIRES/PAR DOSSIERS)

01+000

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION								
	2012		2013		2014		TOTAL	
	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)	Délai moyen (en jours)	Délai moyen (en mois)
<b>Service des technologies de l'information</b>	<b>1271</b>	<b>42</b>	<b>699</b>	<b>23</b>	<b>366</b>	<b>12</b>	<b>821</b>	<b>27</b>
<b>TI11-006-09</b>								
<b>PROJET « SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA PAIE »</b>								
3.B.2 - 3.B Recommandation: actualiser la prévision des coûts pour compléter le projet SIG RH-Paie (STI)	1318	43					1318	43
3.B.3 - 3.B Recommandation: soumettre une recommandation au comité exécutif édictant le plan d'action proposé pour relancer le projet SIG RH-Paie (STI)	1199	39					1199	39
3.B.5 - 3.B Recommandation : cadre de gestion et reddition de compte sur le projet au CE (STI)	1410	46					1410	46
<b>TI11-006-09 A</b>								
<b>SOUS-PROJET « GESTION DU TEMPS »</b>								
3.2.5.B1 - Phases de développement / Acquisition des licences	1157	38					1157	38
<b>TI12-006-11A</b>								
<b>Gestion des licences d'utilisation des logiciels</b>								
4.1.2.B - Conformité des droits d'utilisation / Normalisation des logiciels commerciaux			670	22			670	22
4.1.2.C - Conformité des droits d'utilisation / Normalisation des logiciels commerciaux			783	26			783	26
4.1.3.B - Conformité des droits d'utilisation / Régularisation des licences logicielles			814	27			814	27
4.2.1.B - Optimisation des contrats de licences / Cadre de contrôle			365	12			365	12
4.2.2.Ba - Optimisation des contrats de licences / Demande d'accès aux applications			1155	38			1155	38
4.2.2.Bb - Optimisation des contrats de licences / Demande d'accès aux applications			366	12			366	12
4.2.3.B - Optimisation des contrats de licences / Réserve pour désuétude			1063	35			1063	35
<b>TI12-006-11B</b>								
<b>Gestion des licences d'utilisation des logiciels</b>								
4.1.1.B - Conformité des droits d'utilisation / Cadre de contrôle			519	17			519	17
<b>TI13-006-02-STI</b>								
<b>Gestion de la continuité des affaires</b>								
4.1.C - Gouvernance					366	12	366	12
<b>TI13-006-05 A</b>								
<b>Sécurité des réseaux sans fil (STI)</b>								
4.1.B - Processus de détection des réseaux sans fil non autorisés			670	22			670	22
4.2.B - Points d'accès sans fil			640	21			640	21
4.3.B - Protocoles de sécurité			640	21			640	21
<b>Total général</b>	<b>1118</b>	<b>37</b>	<b>699</b>	<b>23</b>	<b>147</b>	<b>5</b>	<b>673</b>	<b>22</b>



### **ANNEXE 3 : EXTRAIT DU RAPPORT DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL 2015**

Bien que certains dossiers soient bien documentés, pour chacun des dossiers, il devrait minimalement être fait mention des éléments suivants avec les explications et justifications nécessaires :

- La liste des soumissionnaires ;
- Le nombre de preneurs de cahiers des charges et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas déposé de soumission (les raisons devraient être fournies de façon non nominative...) ;
- Un tableau de comparaison des offres et prix déposés indiquant les données d'analyse et le coût total du contrat avec ou sans taxe de même que le coût annuel du contrat avec ou sans taxe ;
- Les raisons justifiant la méthode de calcul suivie pour choisir une soumission ;
- Les écarts de prix non négligeables constatés entre le premier et le deuxième plus bas soumissionnaire conforme et les justifications de cet écart ;
- Les raisons du choix de l'adjudicataire retenu lorsqu'il est l'unique soumissionnaire à faire une proposition conforme, alors que plusieurs entreprises (ou un nombre restreint d'entreprises) avaient pris possession des documents d'appel d'offres ;
- Les raisons du choix de l'adjudicataire retenu lorsqu'un nombre restreint d'entreprises (deux à trois) ont déposé une soumission ou lorsque l'adjudicataire n'est pas celui qui a proposé le plus bas prix ;
- Les raisons de la non-conformité des soumissions reçues ;
- Le fait que des entreprises apparentées soumissionnent à un même appel d'offres ; et
- L'historique du contrat et les circonstances ayant mené à la décision de lancer un appel d'offres ou la décision de retourner en appel d'offres après un rejet de l'ensemble des soumissions ou une annulation d'appel d'offres, incluant les raisons de ce rejet ou de cette annulation<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Inspecteur général de la Ville de Montréal. *Rapport annuel de l'inspecteur général de la Ville de Montréal 2015*. Montréal. pp. 50.

## **ANNEXE 4 : EXTRAIT DU DOCUMENT COMMISSION PERMANENTE SUR L'EXAMEN DES CONTRATS – GUIDE D'INFORMATION À L'INTENTION DES UNITÉS ADMINISTRATIVES**

*Les contrats examinés par la Commission doivent répondre à certains critères fixés par les conseils. Ceux-ci ont fait l'objet de résolutions du conseil municipal (CM11 0170) et du conseil d'agglomération (CG11 0082).*

*Les contrats répondant à l'un ou l'autre des critères suivants font ainsi l'objet d'un examen de la conformité du processus:*

1. *Contrat de plus de 10 M\$*
2. *Contrat de biens et services ou contrat d'exécution de travaux d'une valeur de plus de 2 M\$ ou contrat de services professionnels d'une valeur de plus de 1 M\$ et répondant à l'une des conditions suivantes :*
  - *Une seule soumission conforme reçue suite à un appel d'offres;*
  - *Aucun appel d'offres effectué, le fournisseur étant considéré unique en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 573.3 de la Loi sur les cités et villes;*
  - *Contrat accordé à un consortium;*
  - *Écart de prix de plus de 20 % entre l'adjudicataire et le deuxième plus bas soumissionnaire conforme ou celui ayant obtenu la deuxième meilleure note totale suite à l'utilisation d'une grille d'évaluation;*
  - *Écart de plus de 20 % entre l'estimation interne effectuée pendant le processus d'appel d'offres et la soumission de l'adjudicataire;*
  - *L'adjudicataire en est à son troisième octroi de contrat consécutif pour un contrat récurrent;*
  - *Une transaction immobilière conclue de gré à gré à un montant différent de la juste valeur marchande.*
3. *Contrat que le comité exécutif ou un conseil d'arrondissement juge nécessaire de soumettre à la Commission.*

*À noter qu'un **contrat peut répondre à plus d'un critère**. Le cas échéant, la Commission portera une attention particulière à **chacun de ces critères rencontrés**.*<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Service du Greffe de la Ville de Montréal. *Commission permanente sur l'examen des contrats – Guide d'information à l'intention des unités administratives*. Janvier 2016. 12 pages.