



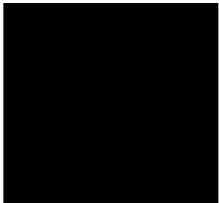
Bureau du vérificateur général

Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009

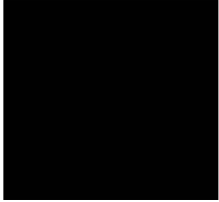
18 mai 2010

Montréal 



Ordre du jour

- I. Commentaires et recommandations (à la fin de la présentation)
- II. Situation du Bureau
- III. Reddition de comptes de la ligne éthique
- IV. Vérification financière
- V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information



II. Situation du Bureau

II.1. État des effectifs

II.1. État des effectifs

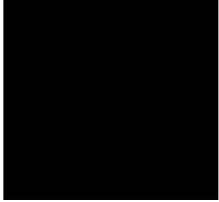
Évolution des effectifs 2002-2009

Année	Nombre total d'employés
2002	41
2003	36
2004	38
2005	37
2006	35
2007	33
2008	28
2009	26

II.1. État des effectifs

■ Constats

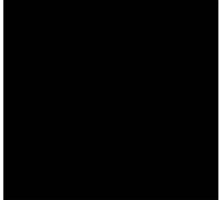
- ❑ Le tableau précédent révèle une érosion constante du nombre de ressources humaines disponibles
- ❑ Cette érosion met en péril la capacité du Bureau de réaliser sa mission, si rien n'est fait
- ❑ Ce sont principalement les départs à la retraite et les difficultés de recrutement qui expliquent cette érosion
- ❑ Plusieurs efforts de recrutement ont été réalisés entre 2006 et 2008 mais n'ont pas donné les résultats escomptés
- ❑ En effet, la structure salariale des postes de professionnels était inférieure au marché de référence qui est constitué principalement d'experts-comptables



II.1. Current Status of the Workforce

■ Findings

- Among the measures taken to remedy this problem, I have secured the creation of professional positions at a higher pay scale
- As general auditor, I hope that the creation of these new positions will allow us to fill any vacancies
- At the time these lines were being written, our office was on a recruitment drive



II. Overview of the General Auditor's Office

II.2. Performance Indicators

II.2. Performance Indicators

■ Preamble

- This report presents key indicators that will enable readers to form an opinion about the performance of the general auditor's office
- These indicators include:
 - The rate of application of recommendations
 - The use of time
 - The financial results



III. Reddition de comptes de la ligne éthique

III. Reddition de comptes de la ligne éthique

■ Introduction

- Faisant suite à l'adoption de la résolution CM09 0293 par le conseil municipal, la ligne éthique du vérificateur général a été mise sur pied le 14 décembre 2009
- Par cette même résolution, le conseil municipal mandatait le comité exécutif, conformément à la loi, pour autoriser, le cas échéant, les budgets nécessaires pour que le vérificateur général puisse exécuter ce mandat avec diligence sans que cela n'affecte ses obligations principales au sens de la loi

III. Reddition de comptes de la ligne éthique

- Principes et objectifs de la ligne éthique
 - La ligne éthique permet aux employés, aux élus, aux membres du personnel du cabinet et aux fournisseurs de signaler, de façon anonyme et confidentielle, tout acte répréhensible en lien avec la gestion des affaires de la Ville
 - La ligne éthique vise également à protéger les utilisateurs d'éventuelles représailles à leur endroit. Comme la ligne est anonyme, l'identité des utilisateurs est protégée à la base
 - Le processus d'enquête en vigueur permet d'assurer la confidentialité à la fois des utilisateurs, de la situation signalée ainsi que des personnes pouvant être impliquées

III. Reddition de comptes de la ligne éthique

- Campagne de communication
 - Une campagne d'information été réalisée afin d'informer les utilisateurs éventuels de l'implantation de la ligne éthique et des rouages de son fonctionnement
 - Cette campagne a comporté différents aspects pour informer notamment les instances, les représentants syndicaux, le comité de direction de la Ville, les comités de gestion des services centraux et des arrondissements ainsi que les fournisseurs
 - Des communications périodiques devront être effectuées pour assurer la visibilité et le succès de la ligne éthique du vérificateur général

III. Accountability Report for the Ethics Hotline

Status of Cases Reported through the Ethics Hotline as of March 31st 2010

Case status	Number	Comments
Closed	20	Sixteen of these cases were not consistent with the purpose of the ethics hotline because they did not involve any wrongdoing, they did not involve organizations under the jurisdiction of the City, they dealt with labour relations issues that first needed to be addressed by the usual authorities, etc. Five of these reports concerned topics that may give rise to more general management audits in the normal course of our operations. As for the other four, they were groundless or insufficiently substantiated.
Awaiting information	4	We have contacted those who reported the incident through the secure Clearview system. We are waiting for further information. However, if these people do not log into the Clearview system using their user ID and password, they will not see the follow-up messages and we will probably be unable to pursue our investigation.
Under investigation	29	These reports are currently undergoing a preliminary review to identify whether there are sufficient grounds to justify an in-depth audit or investigation requiring the services of in-house or even external resources. A budget request has been submitted for these resources in order to avoid hindering our ability to execute the other aspects of our mission.

III. Accountability Report for the Ethics Hotline

Breakdown of Ethics Hotline Reported Cases by Category

Category	Number
Unethical conduct or conflict of interest	14
Unauthorized manipulation or falsification of data	0
Theft, embezzlement, fraud	5
Breach of laws, regulations, policies or procedures	8
Others	6

III. Reddition de comptes de la ligne éthique

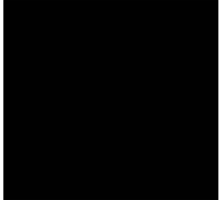
Répartition des signalements retenus

Catégorie	Nombre
Comportement contraire à l'éthique et conflit d'intérêts	14
Manipulation ou falsification des données	0
Vol, malversation, fraude	5
Violation des lois, des règlements et des encadrements	8
Autres	6

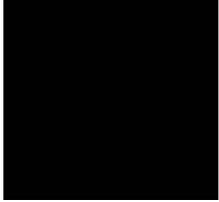
III. Accountability Report for the Ethics Hotline

■ Budget request

- In March 2010, we presented the executive committee with a request to obtain an additional recurring budget of \$650,000 to cover the following expenditures:
 - Fixed expenses related to the ethics hotline
 - The hiring of additional staff
 - The hiring, as necessary, of external resources to provide extra support
- The operating costs of the ethics hotline include fixed and variable expenses that cannot be assumed by the general auditor's office through its current operating budget without adversely impacting upon the execution of its main duties under the *Cities and Towns Act*
- We were granted this additional budget after our report deadline. The terms governing the use of these funds have not been determined yet

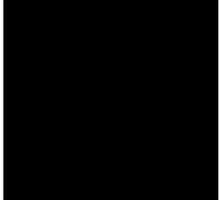


IV. Vérification financière



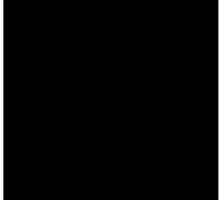
IV. Vérification financière

- Ville de Montréal
 - Rapport du vérificateur sans restriction sur les états financiers consolidés de la Ville de Montréal au 31 décembre 2009
 - Parallèlement, nous avons déposé les rapports du vérificateur concernant la ventilation des dépenses mixtes et le taux global de taxation



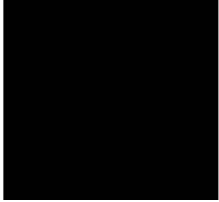
IV. Vérification financière

- Autres organismes municipaux
 - Conformément à la LCV, nous avons procédé à la vérification financière des organismes contrôlés par la Ville de Montréal, dont notamment :
 - La STM
 - La SHDM
 - L'OMHM
 - SPJD



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.1. Suivi des recommandations des années antérieures



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.2. Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes

V.2. Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes

- Introduction et portée de la vérification
 - S'assurer que l'octroi des contrats à des agences de sécurité privées respecte les dispositions légales (art. 573, LCV) et les modalités contractuelles
 - Nos travaux ont été réalisés dans divers services centraux dont :
 - Le SPVM
 - Le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière
 - Le Service des immeubles et des systèmes d'information

V.2. Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes

- SPVM : Transfert des droits et obligations de l'agence Unique (A) à BCIA (B)
 - Le 10 janvier 2007, le comité exécutif approuvait la cession des droits et obligations de Unique à BCIA. Le dossier décisionnel incluait la recommandation du directeur de police
- Constats
 - Le seul écrit d'un directeur est la recommandation du directeur du SPVM
 - Le directeur du Service des ressources matérielles et informatiques devait faire au préalable un écrit pour autoriser le transfert des droits et obligations
 - Aucun sommaire décisionnel pour la prolongation de contrat d'un an à BCIA du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008

V.2. Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes

- SPVM : Renouvellement du contrat de gardiennage
 - L'option de prolongation du contrat de surveillance se terminait le 31 décembre 2008
 - Ce n'est que le 29 avril 2009 que le comité exécutif autorisait le lancement de l'appel d'offres et le 24 septembre 2009 que le conseil d'agglomération octroyait le contrat à l'agence Cartier
 - Cartier a indiqué le 29 octobre 2009 ne pouvoir respecter les conditions de sa soumission
 - Des démarches pour recommander l'octroi du contrat au 2^e plus bas soumissionnaire (BCIA) ont été entreprises
 - Le dossier décisionnel n'avait pas, en février 2010, été soumis au conseil d'agglomération
 - Entre temps, BCIA a accepté de continuer à assurer le gardiennage
- Constats
 - Entente verbale et aucune entente écrite à ce sujet pour 2009
 - Aucun sommaire décisionnel préparé pour approbation
 - Avis divergents de la Direction de l'approvisionnement et du SPVM sur leurs responsabilités (processus de lancement de l'appel d'offres)

V.2. Life Safety and Building Security Contracts

- Background investigations – SPVM
 - The Ministère de la Sécurité publique issues security guard permits that are valid for one year and must be renewed
 - In addition, the SPVM feels it must conduct its own investigation
 - One of the contractual provisions stipulates that the agency staff will be investigated every 12 months
 - In our opinion, it is definitely important that investigations be conducted whenever security guards are newly assigned and at regular intervals thereafter
 - Our audit revealed that a background investigation had been conducted for each BCIA security guard and for the agency's administrator. The investigation form provides for the verification of completed forms by a third party
- Findings
 - In the majority of the cases, this third-party verification was never performed
 - There are no guidelines on conducting background investigations
 - Assigned agents were not subjected to any subsequent background investigation. Consequently, we ascertained that agents and officers (as of January 28th 2010) as well as the BCIA administrator (as of February 18th 2010) had no criminal record

V.2. Life Safety and Building Security Contracts

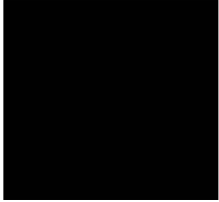
- Hourly rate – SPVM
 - The special provisions in the call for tenders stated that the prices listed in the bid were to be firm for the entire duration of the contract (from 2004 to 2007). In the event of a one-year contract extension for 2008, there would be a 2.75% increase
- Findings
 - Our audit revealed that the hourly rates billed exceeded those indicated in the contract (from 2005 to 2007)
 - The hourly rates varied for the three SPVM buildings (the hourly rates for one of these three buildings were lower)
 - Rate increases were granted even though the contractual provisions stated that the quoted prices were firm (from 2004 to 2007)
 - These increases were unjustified
 - A major portion of the increases in hourly rates was granted before September 2006, the time when the contract was transferred from Unique to BCIA
 - However, as per the executive summary prepared by the SPVM in January 2007 and a statement from the Direction de l'approvisionnement, BCIA was to abide by the terms of the contract, as well as the same hourly rates agreed upon with Unique. These documents did not include any clear acknowledgement that the hourly rates had already been increased in comparison with those indicated in the original contract
 - The additional fees estimated at \$665,000 from 2004 to 2009 are due to the increase in hourly rates and the formation of a security brigade
 - Furthermore, no one at the SPVM verified the accuracy of the hours billed by the security guards

V.2. Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes

- SPVM : Enquêtes de sécurité
 - Permis d'agent accordé par le ministère de la Sécurité publique pour une période d'un an et doit être renouvelé
 - Le SPVM juge qu'il doit réaliser une enquête additionnelle
 - Une des clauses du contrat mentionne que le personnel de l'agence doit être enquêté tous les 12 mois
 - À notre avis, il est important qu'une enquête de sécurité soit réalisée au moment de l'assignation d'un agent et à intervalles réguliers par la suite
 - Selon nos travaux, une enquête de sécurité a été effectuée pour chacun des agents de BCIA ainsi que pour l'administrateur de l'agence. Le formulaire d'enquête d'un agent prévoit la vérification de ce dernier par une tierce personne
- Constats
 - Dans la majorité des cas, la vérification des formulaires d'enquête par une tierce personne n'est pas effectuée
 - Il n'y a pas de directive qui porte sur la réalisation des enquêtes de sécurité
 - Aucune enquête périodique n'a été effectuée par la suite sur les agents. Face à ce constat, nous nous sommes assurés, en date du 28 janvier 2010, que les agents et officiers n'ont pas de dossier criminel. En date du 18 février 2010, nous nous sommes assurés que l'administrateur de BCIA n'avait pas de dossier criminel

V.2. Life Safety and Building Security Contracts

- Recommendations to the SPVM
 - The Direction de l'approvisionnement must implement a mechanism to pre-authorize the transfer of the contractual rights and obligations of successful bidders as a way to ensure that these transfers comply with the initial contractual conditions
 - An executive summary must be prepared in due time to help municipal authorities decide whether contract extensions should be approved
 - The SPVM must take the necessary measures to conclude a timely renewal of the guard service contract and reach a written agreement
 - The SPVM must develop guidelines for conducting background investigations and ensure that the security agency staff is investigated as scheduled
 - All completed background investigation forms should be reviewed
 - The SPVM must ensure that municipal authorities have accurate information to help them make informed decisions
 - The tracking of costs and hours billed under guard service contracts is essential in order to better monitor contract-related expenses
- Recommendations to the Direction de l'approvisionnement
 - The Direction de l'approvisionnement, in conjunction with the administrative units involved (Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière, Service des immeubles et des systèmes d'information), must clarify the wording of the section dealing with the adjustment to the hourly rates of security guards



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Introduction et portée de la vérification
 - S'assurer qu'un suivi des modalités prévues aux contrats était réalisé sur le plan des services rendus, des coûts et de l'échéancier
 - Afin d'étayer nos conclusions, nous avons procédé à la sélection d'un échantillon de 11 contrats octroyés (6 contrats spécifiques et 5 contrats ouverts) au cours des années 2006, 2007 et 2008 répartis au sein des services centraux suivants :
 - Service des infrastructures, transport et environnement (SITE)
 - Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP)
 - Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle (SDCQMVDE)

V.2. Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes

■ Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière

Constats

- Nous avons relevé que l'article du contrat de surveillance de la cour municipale prévoyant des ajustements du taux horaire des agents est ambigu
- On fait ainsi mention que la variation du taux horaire peut être touchée par trois éléments :
 - Les changements au Décret
 - Les modifications décrétées par le gouvernement provincial ou fédéral
 - Certaines clauses contractuelles à la Ville
- Il n'est pas indiqué si ces changements sont cumulatifs ou si un des éléments doit être priorisé
- Le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière a modifié les tarifs horaires en fonction du nouveau Décret
- Le libellé de l'article portant sur l'ajustement du taux horaire devrait être précisé pour permettre aux gestionnaires d'appliquer uniformément les dispositions prévues à ce sujet

■ Service des immeubles et des systèmes d'information

Constats

- Ce service a modifié les tarifs en fonction des augmentations salariales consenties par la Ville
- Le libellé de l'article portant sur l'ajustement du taux horaire devrait être précisé pour permettre aux gestionnaires d'appliquer uniformément les dispositions prévues à ce sujet

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

■ Constats

- L'ajout de crédits additionnels est devenu nécessaire du fait que l'évaluation du projet sous-jacent n'a pas nécessairement été précédée d'analyses préparatoires suffisantes en vue d'en circonscrire l'envergure ou a été motivé par l'élargissement du mandat initialement confié à la firme
- L'examen de quelques mandats confiés à l'intérieur des contrats ouverts sélectionnés nous a permis de constater qu'il n'existait pas d'uniformité dans les façons de faire, tant d'une unité d'affaires à l'autre qu'au sein d'une même unité d'affaires, et que toutes n'accordent pas la même rigueur à planifier et à circonscrire par écrit les mandats à confier
- En aucun cas nous n'avons retrouvé de documentation illustrant le détail de l'estimation établie pour les services demandés
- En aucun cas nous n'avons retrouvé l'évidence d'une quelconque évaluation quant aux divers scénarios offerts à l'unité d'affaires de réaliser les travaux à l'interne, à l'externe ou d'opter pour un jumelage des effectifs (internes et externes)

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Renseignements communiqués lors de l'octroi de contrat
 - Au moment de faire approuver les contrats de services professionnels par les instances, les unités d'affaires doivent fournir des renseignements complets (nature des services requis, montant de la soumission retenue, liste des soumissions reçues et justificatifs à l'appui de la comparaison réalisée entre l'estimation des coûts et la soumission retenue)
- Constats
 - Des écarts supérieurs à 10 % (en termes absolus) entre l'estimation des coûts et la soumission retenue n'ont pas été justifiés aux sommaires décisionnels présentés aux instances
 - Aucun encadrement précise les balises à respecter lorsque les coûts estimés s'éloignent sensiblement des soumissions reçues

V.3. Management of Professional Service Contracts

- Request for additional funds
 - In the event that the project costs are higher than anticipated, additional funds for the professional services must be approved by the appropriate authorities
 - The legislation dictates the best contract awarding format (private agreements, calls for public tenders or invitations to tender) based on the value of the contract
- Findings
 - Some follow-up contracts were automatically awarded to the original contractors by mutual agreement regardless of the amounts at stake
 - The Contentieux was not called upon systematically during the decision-making process or its comments on the recommended contract awarding format were not always fully explained
 - There are currently no guidelines on the conditions to be met and the maximum acceptable threshold for awarding follow-up contracts to the same firm through private agreement without initiating a new contract award process
 - Authorities do not always have all the facts required to help them make enlightened decisions

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Partage des rôles et des responsabilités

Constats

- Les unités d'affaires ne disposent plus, à ce jour, des effectifs suffisants et de l'expertise nécessaire pour assumer elles-mêmes une gestion indépendante des projets à mettre en œuvre
- Les responsabilités imparties aux firmes externes contribuent grandement à diluer les contrôles que pourrait exercer la Ville pour assurer la maîtrise des projets mis en œuvre

- Suivi des coûts

- Des contrôles doivent être appliqués dans le but de s'assurer que seuls les services rendus sont facturés, et ce, aux prix soumis
- Des mécanismes ou des outils doivent être mis à la disposition des chargés de projet pour leur permettre de suivre l'évolution des coûts

Constats

- Les contrôles exercés sur la facturation à taux horaire n'étaient pas appliqués avec la même rigueur, d'un chargé de projet à un autre, au sein d'une même unité ou d'une unité d'affaires à une autre
- La période facturée précédait parfois la date de signature de la convention de services professionnels ou du mandat confié à la firme retenue

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Suivi des échéanciers
 - Des outils permettant de documenter l'évolution des échéanciers et de visualiser l'avancement réel d'un projet par rapport à l'avancement prévu doivent être utilisés
- Constat
 - Pour la plupart des contrats examinés, il nous est apparu ardu voire impossible de statuer sur le respect des échéanciers :
 - Absence d'entente formelle entre les parties quant aux échéanciers convenus pour la réalisation des travaux demandés, ou
 - Suivi des échéanciers convenus effectué verbalement ou par le biais d'échanges de courriels, plutôt qu'à l'aide d'outils de suivi informatisés (p. ex. MS Project)

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Reddition de comptes

- Des mécanismes de reddition de comptes doivent être instaurés en vue de rendre compte de l'état d'avancement des travaux sous-jacents aux contrats octroyés

- Constats

- Dans la plupart des cas, nous n'avons pas été en mesure de retrouver un quelconque rapport ou tableau de bord illustrant les suivis effectués et fournissant un portrait d'ensemble de l'état d'avancement général des travaux relatifs aux contrats attribués
- Aucun rapport d'avancement n'est produit à l'intention de l'administration municipale pour les projets et les contrats dits d'envergure ou qui s'apparentent à des priorités établies par cette dernière

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Recommandations à la Direction générale de la Ville (page 1 de 4)
 - Élaborer et diffuser une méthodologie commune prévoyant, entre autres, la marche à suivre pour documenter :
 - Le résultat des démarches effectuées en regard d'aspects tels que :
 - ❖ La détermination des besoins et des objectifs
 - ❖ La nature des travaux à réaliser et des services requis
 - ❖ L'établissement des études ou des analyses préparatoires qu'il serait pertinent de réaliser au préalable
 - ❖ L'évaluation des contraintes et des risques inhérents au projet
 - ❖ L'échéancier prévu
 - L'évaluation du coût estimé des honoraires professionnels
 - L'analyse effectuée en appui de la recommandation de confier les services requis à des firmes externes

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

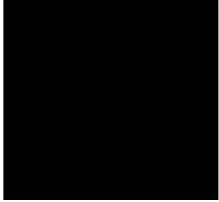
- Recommandations à la Direction générale de la Ville (page 2 de 4)
 - Élaborer un encadrement administratif prévoyant :
 - l'établissement d'une limite à l'intérieur de laquelle un écart constaté entre le coût estimé et le coût de la soumission retenue serait jugé acceptable aux fins du contrat
 - les actions à entreprendre lorsque l'écart constaté dépasse la limite établie comme étant acceptable
 - la divulgation au sommaire décisionnel des justificatifs découlant de la comparaison entre le coût estimé des honoraires professionnels et la soumission retenue
 - Prévoir une directive stipulant :
 - les conditions, ainsi que le seuil d'augmentation de crédits jugé acceptable, permettant de confier, de gré à gré, la poursuite des services professionnels par la même firme
 - l'obligation, pour les unités d'affaires, d'obtenir une intervention au dossier décisionnel produite par le Contentieux, faisant état de commentaires écrits permettant de valider le mode d'adjudication préconisé

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Recommandations à la Direction générale de la Ville (page 3 de 4)
 - Donner des lignes directrices à l'intention des services centraux pour que les sommaires décisionnels présentent l'évolution des projets en matière de coûts, d'échéancier et de contenu par rapport aux décisions antérieures
 - Analyser et réévaluer les façons de faire en regard des rôles et des responsabilités confiés aux firmes externes de façon à déterminer les tâches clés qu'il importe de se réappropriier pour assurer la maîtrise des projets et évaluer la possibilité de se doter d'une équipe d'experts indépendants spécialisés en estimation de coûts visant à procurer l'assurance de l'obtention des meilleurs prix pour les services demandés
 - Donner des lignes directrices aux unités d'affaires visant à :
 - préciser les tâches devant être préalablement accomplies, tant par les chargés de projet que par les gestionnaires responsables, avant d'autoriser les honoraires facturés
 - réitérer l'importance pour les unités d'affaires de s'assurer que les travaux ne débutent pas avant la signature de la convention de services professionnels ou de l'autorisation du mandat confié à la firme retenue

V.3. Gestion des contrats de services professionnels

- Recommandations à la Direction générale de la Ville (page 4 de 4)
 - Élaborer et diffuser un encadrement administratif qui réitérera l'importance de prévoir la conclusion d'ententes formelles et documentées en regard des échéanciers convenus pour la réalisation des travaux et qui statuera sur l'outil informatisé préconisé par la Ville pour assurer, entre autres, le suivi des échéanciers
 - Élaborer et diffuser un encadrement administratif à l'intérieur duquel des orientations seront données en matière de reddition de comptes et y incorporer les mécanismes de reddition de comptes appropriés afin que les élus soient informés de l'évolution des projets et des contrats d'envergure ou qui s'apparentent à une priorité établie de leur part



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.4. Gestion de la flotte de véhicules

V.4. Gestion de la flotte de véhicules

- Introduction et portée de la vérification
 - S'assurer de la saine gestion des activités entourant la flotte de véhicules
 - Nos travaux ont été réalisés dans quatre arrondissements et dans deux services centraux :
 - Arrondissement de Saint-Laurent
 - Arrondissement de Verdun
 - Arrondissement de Mercier–Hochelaga–Maisonneuve
 - Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie
 - Service de sécurité incendie de Montréal
 - Direction du matériel roulant et des ateliers (CSP-MRA)

V.4. Gestion de la flotte de véhicules – CSP-MRA

- CSP-MRA

- En mars 2005, en vue de la création du CSP-MRA, un sommaire décisionnel a été élaboré. Ce sommaire fait état que des ententes de services axées sur les besoins et les priorités des clients doivent être négociées et revues annuellement
- Au moment de la création du CSP-MRA, il était prévu que ce dernier opérerait à coût nul
- En 2006, le CSP-MRA a entrepris un exercice pour établir la tarification de ses services
- En septembre 2009, suite au déficit projeté un plan de redressement a été élaboré

- Constats

- À l'exclusion du Service de sécurité incendie de Montréal, il n'y a pas d'entente signée entre les unités d'affaires et le CSP-MRA
- L'exercice pour établir la tarification du CSP-MRA a été effectué en 2006 mais elle n'a pas été revue depuis
- L'examen des résultats atteints au cours des années 2007 à 2009 révèle que le CSP-MRA n'a pas réussi à équilibrer ses revenus et ses dépenses. En 2007, le déficit a été de 122 000 \$, en 2008 de 1 177 500 \$ et pour 2009 le déficit projeté est de 4,9 M\$
- Les effets des mesures prévues dans le plan de redressement ne sont pas quantifiés, ce qui aurait permis de mesurer leurs impacts sur les résultats prévus et de s'assurer qu'elles permettent de remédier à la situation

V.4. Gestion de la flotte de véhicules – CSP-MRA

- Entretien et réparation des véhicules
 - Les véhicules doivent être inspectés selon la fréquence prévue. À cet effet, les clients doivent respecter leurs rendez-vous et le CSP-MRA les délais d'exécution des travaux
 - Le CSP-MRA a conçu des forfaits qui portent sur l'entretien préventif des véhicules
 - Le CSP-MRA effectue sur demande une estimation des réparations à réaliser
- Constats
 - Le rapport mensuel de janvier à août 2009 indique que le respect des rendez-vous par les clients est de 31 % en moyenne pour le garage Des Carrières et de 22 % en moyenne pour le garage Dickson et que le respect des délais d'exécution des travaux pour les clients qui ont respecté leurs rendez-vous est de 61 % en moyenne pour le garage Des Carrières et de 57 % en moyenne pour le garage Dickson. Toutefois, ces données doivent être analysées et ajustées, mais à la fin de 2009 ces analyses n'avaient toujours pas été effectuées
 - Pour un échantillon donné, les coûts des réparations sont en moyenne de 35 % plus élevés que ceux établis pour les forfaits
 - En juin 2009, l'écart entre les estimations des travaux à effectuer (101 504 \$) et les coûts de réparation (151 023 \$) est de 49 % pour le garage Des Carrières
 - Le CSP-MRA ne prépare pas toujours une estimation des travaux à réaliser

V.4. Gestion de la flotte de véhicules – CSP-MRA

■ Recommandations

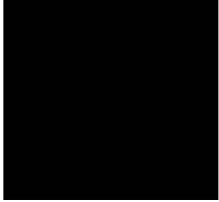
- Le CSP-MRA et ses clients doivent conclure des ententes incluant tous les éléments pertinents devant régir leurs relations d'affaires
- Le CSP-MRA doit s'assurer de la justesse de sa tarification en considérant tous les facteurs pertinents et en tenant compte des demandes de sa clientèle
- Une évaluation des mesures de redressement doit être effectuée pour s'assurer qu'elles permettent de remédier à la situation
- Le CSP-MRA, de concert avec ses clients, doit examiner les solutions qui pourraient être entreprises pour améliorer le respect des rendez-vous pour les inspections prévues. De plus, il doit effectuer les analyses et les ajustements de ses données au moment opportun
- Le CSP-MRA doit s'assurer que les temps de main-d'œuvre prévus pour la réalisation d'un forfait sont respectés et, s'il y a lieu, que des mesures appropriées soient entreprises
- Le CSP-MRA doit effectuer la mise à jour des devis estimatifs et indiquer les approbations obtenues pour réaliser les réparations. De plus, il devrait s'assurer que des devis estimatifs sont préparés lorsque requis

V.4. Gestion de la flotte de véhicules – SSIM – CSP-MRA

- Entente de services entre le Service de sécurité incendie de Montréal (SSIM) et le Centre de services partagés – matériel roulant et ateliers (CSP-MRA)
 - La composition du parc de véhicules du SSIM est de 326 véhicules au 27 octobre 2009 (195 lourds et 131 légers)
 - Des ententes de services ont été conclues en 2008 et 2009 entre les deux parties
- Constats
 - Le temps d'immobilisation des véhicules lourds (en moyenne) pour effectuer les entretiens obligatoires n'a pas été respecté tel qu'il avait été convenu à l'entente (p. ex. respect des délais par rapport aux objectifs au 27 octobre 2009 – pompes : 37 %, échelles : 26 %)
 - Les inspections obligatoires sont réalisées plus rapidement par des firmes externes et elles atteignent pratiquement tous les objectifs fixés à l'entente (p. ex. temps d'immobilisation réels au 27 octobre 2009 pour les échelles – objectif de réalisation : 20,0 jours, firmes externes : 16,5 jours, CSP-MRA : 37,5 jours)

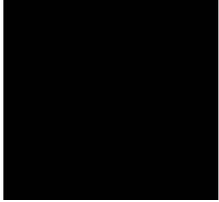
V.4. Gestion de la flotte de véhicules – SSIM – CSP-MRA

- Recommandation au CSP-MRA
 - La Direction du matériel roulant et des ateliers doit développer des mesures permettant :
 - D'adapter ses processus d'affaires liés aux réparations et à l'entretien des véhicules d'incendie au regard des meilleures pratiques de l'industrie en vue d'optimiser son mode de fonctionnement
 - De revoir l'entente en établissant de nouveaux paramètres en ce qui concerne les objectifs de performance pour mieux refléter la nouvelle réalité des opérations



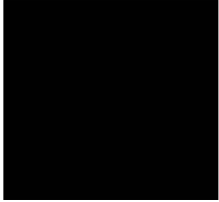
V.4. Fleet management – Boroughs

- The investments planned for the coming years will be insufficient to keep the average age of their fleet at its current level
- Boroughs lack a capital master plan that encompasses all of the elements pertaining to the renewal of their fleet
- Current reports do not inform managers about the total operating costs of vehicles with a view towards optimizing their use



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.5. Installations et infrastructures -Société du parc Jean-Drapeau



V.5. Installations et infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Introduction et portée de la vérification
 - S'assurer que l'administration municipale dispose d'un portrait d'ensemble de la qualité des installations et des infrastructures du Parc
 - S'assurer que les risques ont été évalués autant pour la sécurité des visiteurs, des employés que pour la tenue des activités qui s'y déroulent
 - S'assurer que des actions correctives étaient déterminées et transposées dans un cahier de réalisation
 - Nos travaux ont principalement porté sur les activités de 2008 et 2009

V.5. Installations et infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Priorités de l'administration municipale en regard du développement du PJD
 - Le plan directeur auquel le protocole d'entente fait référence a été approuvé par le conseil municipal en 1993. Onze ans plus tard, soit le 16 juin 2004, le comité exécutif donnait un mandat au conseil d'administration de la Société pour actualiser ce plan directeur
 - Sept axes prioritaires ont été formulés pour orienter les projets de développement de la SPJD. Des recommandations furent formulées à cet effet par la Société
- Constats
 - Le dossier n'a jamais été présenté au comité exécutif
 - Aucune consultation publique n'a été tenue tel qu'il était prévu
 - Le rôle de la SPJD n'est pas clair
 - Les instances n'ont jamais adopté les orientations de développement par le biais d'un plan directeur actualisé
 - La SPJD a néanmoins poursuivi sa réflexion sur l'avenir du parc
 - Un plan de développement avec un horizon 2017 a été présenté au comité exécutif (août 2008, août 2009 et novembre 2009)
 - Aucune approbation formelle n'a été obtenue à ce jour par les instances quant aux orientations de développement du PJD

V.5. Facilities and Infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Setting to standards and upgrading of current facilities and infrastructure assets at Parc Jean-Drapeau
 - This segment of the audit focused on buildings, the water supply and sewage system, the road network and bridges as well as the power supply network
 - These facilities and infrastructure assets were originally built for the temporary duration of the Expo 67 exhibition
 - Their obsolescence is worrisome in terms of safety and reliability
- Finding
 - Except for the somewhat detailed water supply and sewage system diagnosis, there is no complete overview of the facilities in their current condition

V.5. Facilities and Infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Buildings

- The Société is responsible for maintaining and repairing all of the park buildings and equipment
- To do so, the Société uses funds allocated by the City

- Findings

- Many park buildings are obsolete and have been neglected over the years due to a lack of funds
- Under a generally accepted principle used by the real estate industry, the Société should invest \$6,4 million annually in its buildings; the annual budget allocated by the City totals only \$1,6 million
- The park's buildings are in less than pristine shape and the Société lacks a comprehensive overview outlining the overall condition of the various building components

V.5. Installations et infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

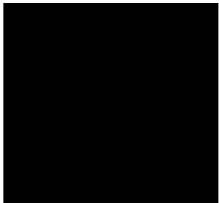
- Le réseau d'aqueduc et d'égout
 - La Ville est responsable des travaux d'entretien majeurs et de reconstruction du réseau
- Constats
 - C'est l'arrondissement de Ville-Marie qui effectue l'entretien mineur mais le protocole d'entente ne le spécifie pas
 - 32 bris d'aqueduc sont survenus de 2003 à 2008, surtout dans la portion construite en 1966 située sur l'île Notre-Dame. L'occurrence de ces bris excède la norme acceptable
 - Ces bris pourraient réduire considérablement la pression de l'eau dans les conduites, ce qui pourrait compromettre l'alimentation des gicleurs du Casino de Montréal
 - Une portion du réseau de 1966 passe sous la piste de course du circuit Gilles-Villeneuve. Un bris pourrait compromettre la tenue du Grand Prix

V.5. Installations et infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Le réseau routier et les ponts
 - La Ville est responsable des travaux majeurs et des travaux de reconstruction
 - La SPJD est responsable de l'entretien général des stationnements et des voies de circulation
- Constats
 - Le protocole d'entente entre la Ville et la SPJD ne définit pas clairement la distinction entre les travaux majeurs et l'entretien général pour ce type d'infrastructure, sauf pour le pont de la Concorde et le pont des îles où la Ville en est responsable
 - Ni le SITE ni l'arrondissement de Ville-Marie ne dispose actuellement d'un portrait illustrant l'état général du réseau routier. Une ambiguïté inquiétante est présente quant aux responsabilités de l'arrondissement de Ville-Marie, d'autant plus que l'arrondissement ne dispose pas d'une enveloppe budgétaire spécifique pour les infrastructures du parc

V.5. Facilities and Infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Power supply network
 - The City is responsible for maintaining the park's entire power supply network (high and low voltage)
- Findings
 - The power supply network on Île Notre-Dame dates back to Expo 67. Its level of obsolescence has become very worrisome
 - The advancing age of most of the power network components causes frequent power failures
 - Repair lead times tend to be quite long (ranging from three to four weeks) as a result of special component features and the shortage of genuine replacement parts
 - Repairs performed throughout the years have actually weakened the power supply network and have compromised its reliability during major events
 - There is no inventory of power supply network components that provides a clear picture of their overall condition



V.5. Installations et infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

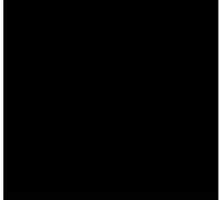
- Vue d'ensemble

Constats

- ❑ La contribution financière de la Ville à la SPJD a constamment diminué depuis 2005 (11,5 M\$ en 2005 vs 10,4 M\$ en 2010)
- ❑ La Société a vu son enveloppe PTI passer de 3 M\$ à 0,3 M\$ en 2010 (le 25 mars 2010, le conseil d'agglomération approuvait des crédits de 6,062 M\$ pour la protection des actifs de la SPJD)
- ❑ Au moment d'écrire notre rapport, les enveloppes PTI de 2011 et 2012 n'étaient pas encore déterminées
- ❑ Une demande de subvention au gouvernement du Québec a été autorisée par le comité exécutif de la Ville en 2009 dans le cadre du programme « Fonds Chantiers Canada-Québec »
- ❑ Cependant, personne au SITE n'est en mesure de nous renseigner sur l'état de cette demande car le suivi de celle-ci n'a pas été assuré

V.5. Facilities and Infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau

- Recommendations
 - To have the Société submit a summary report that highlights all of the factors impacting on this urgent situation to the executive committee with a view towards expediting the approval of its updated master plan
 - To have the Direction générale undertake the amendment of the MOU in keeping with the role of the Société and its scope of intervention
 - To obtain an accurate diagnosis report on the current condition of their infrastructure assets from each of the business units
 - To secure the required funds according to the prioritized areas of intervention
 - To plan adequate reporting mechanisms



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.6. Vente du terrain du site Marc-Aurèle-Fortin

V.6. Vente du site Marc-Aurèle-Fortin

- Introduction et portée de la vérification
 - Examiner les mesures entreprises par la Ville en vue de retenir un promoteur pour le développement d'un projet résidentiel sur le site Marc-Aurèle-Fortin
 - Examiner l'établissement de la valeur marchande et la mise à prix du terrain en regard du processus d'appel public de propositions et des renseignements divulgués aux instances
 - Nos travaux de vérification ont principalement porté sur les années 2004 à 2009 et ont été réalisés à la Direction stratégies et transactions immobilières (DSTI) du Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP) et auprès de l'arrondissement de Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles

V.6. Sale of the Marc-Aurèle-Fortin Land Site

- Establishment of the market value and information disclosed to the executive committee
 - Two public calls for proposals were made in 2001
 - The executive committee selected one bidder in August 2001
 - In May 2003, the executive committee accepted the withdrawal of the selected bidder
 - In July 2004, the borough council asked the SMVTP to prepare the specifications for a public call for proposals
 - In August 2005, the executive committee:
 - authorized the SMVTP to issue a public call for proposals for the sale of the land
 - approved the specifications of the public call for proposals
 - approved a reserve price of \$1 million

V.6. Sale of the Marc-Aurèle-Fortin Land Site

- Findings
 - Given the shortcomings in data and the existing assumptions (e.g. the costs associated with the retention pond and bank, the buffer zone, the underground water mains and the infrastructures), the approaches used did not enable the DSTI to properly determine a fair market value for the land concerned
 - There was no documentation to show the calculation of the reserve price based on the fair market value of the land
 - The executive committee was not given some key information (the original cost of the land concerned, the market value as established in previous calls for proposals, the municipal assessment and the accurate market value) when it authorized the call for proposals and approved the reserve price

V.6. Vente du site Marc-Aurèle-Fortin

- Choix du promoteur et renseignements divulgués aux instances
 - Création d'un comité de sélection pour analyser les trois propositions jugées conformes
 - Recommandation du choix du proposant au comité stratégique de la Ville
 - À la suite d'un avis juridique demandé par le comité stratégique, la proposition recommandée par le comité de sélection est jugée non conforme au cahier d'appel de propositions
 - Le comité de sélection refuse de choisir le proposant ayant obtenu la deuxième meilleure note, conformément aux critères d'évaluation car ce dernier n'a pu fournir la preuve hors de tout doute d'une capacité financière suffisante pour la réalisation du projet
 - Un deuxième comité de sélection est créé pour analyser les deux propositions restantes
 - Le choix du proposant retenu prévoit un prix de vente de 1 M\$
 - Le SMVTP négocie par la suite une bonification du prix de vente à 1,5 M\$
 - Le cahier d'appel de propositions prévoyait l'approbation du choix du proposant par le conseil municipal

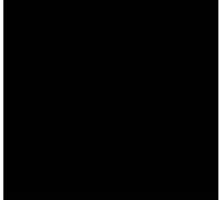
V.6. Vente du site Marc-Aurèle-Fortin

■ Constats

- ❑ L'établissement de la pondération prévu au cahier d'appel public de propositions ne permet pas le rejet automatique d'une offre, même si le proposant obtient une note de passage insuffisante à l'égard de la capacité financière
- ❑ Le deuxième comité de sélection a réalisé une appréciation qualitative des critères d'analyse prévus au cahier d'appel de propositions. Contrairement au premier comité de sélection, aucune évaluation chiffrée n'a été obtenue pour démontrer l'analyse des propositions conformément aux critères de sélection et à la pondération prévus
- ❑ L'approbation du choix du proposant retenu a été présenté au comité exécutif le 6 décembre 2006 mais pas au conseil municipal, et ce, 12 mois après l'ouverture des propositions
- ❑ Des informations pertinentes n'ont pas été divulguées au comité exécutif (dérogation au processus habituel, résultats non quantitatifs, analyse financière)

V.6. Vente du site Marc-Aurèle-Fortin

- Recommandations à la Direction stratégies et transactions immobilières du SMVTP
 - Documenter, dans ses documents de travail, l'établissement de la mise à prix fondée sur la valeur marchande afin de démontrer la pertinence de la méthode utilisée et des éléments considérés (hypothèses, coûts, comparaison, estimation, etc.)
 - Refléter dans les dossiers décisionnels présentés au comité exécutif, au moment de donner l'autorisation d'aller en appel de propositions et d'approuver un montant de mise à prix :
 - La juste valeur marchande
 - Le coût d'origine du terrain visé
 - L'évaluation municipale
 - Revoir la pondération au moment de l'établissement de la grille d'évaluation des offres reçues dans le cadre d'appels publics de propositions afin de permettre le rejet d'une proposition dont la note de passage serait inacceptable à l'égard de la capacité financière
 - Conserver dans ses dossiers les documents démontrant l'évaluation chiffrée de l'analyse de propositions conformément aux critères de sélection prévus au cahier d'appel public de propositions
 - Se conformer aux dispositions prévues dans les documents d'appels publics de propositions, particulièrement lorsqu'il s'agit d'obtenir une approbation par l'autorité requise



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.7. Étude préliminaire : acquisition des biens et services

V.7. Étude préliminaire : acquisition des biens et services

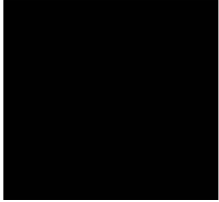
- Introduction et portée de la vérification
 - Évaluer la pertinence d'une vérification détaillée de l'efficacité des pratiques d'acquisition de biens et services compte tenu du nombre élevé d'achats inférieurs à 100 \$ qui alourdissent le traitement des commandes et l'émission des chèques
 - Évaluer, de façon préliminaire, le cadre de contrôle de la fonction « approvisionnement » nécessaire à assurer son efficacité
 - Nos travaux ont principalement porté sur les acquisitions de biens et services de 2007 et 2008

V.7. Étude préliminaire : acquisition des biens et services

- Volume des petites commandes
 - Une étude internationale estime que 66 % du nombre de commandes émises dans la sphère publique peuvent ne représenter que 4 % de la valeur des acquisitions de biens et services. On devrait donc chercher à réduire le nombre de petites commandes afin de réduire les coûts du processus d'acquisition
- Constats
 - À la Ville de Montréal, les données disponibles pour les années 2007 et 2008 démontrent que 71 % du volume des commandes ne représente que 2 % de la valeur des biens et services achetés qui s'élèvent à plus de 1 milliard de dollars
 - Le taux des petites commandes apparaît donc deux fois supérieur à la norme habituellement observée
 - Certaines mesures pour réduire le nombre de petites commandes ont déjà été identifiées par la Direction de l'approvisionnement mais ne sont pas systématiquement appliquées par les unités d'affaires
 - Le nombre élevé de petites commandes s'expliquerait par la décentralisation des achats, le recours aux fournisseurs locaux, le manque de planification qui entraîne de nombreux achats quotidiens et les pouvoirs limités de la Direction de l'approvisionnement envers les unités d'affaires

V.7. Étude préliminaire : acquisition des biens et services

- Pertinence d'une vérification détaillée
 - Une vérification détaillée du volume des petites commandes n'apparaît pas pertinente compte tenu que :
 - Les données disponibles ne permettent pas d'évaluer la justification économique des moyens identifiés et recommandés par la Direction de l'approvisionnement pour les réduire
 - Cette dernière ne possède pas l'autorité pour imposer les pratiques d'affaires les plus efficaces aux unités d'affaires même si elles s'avéraient justifiées

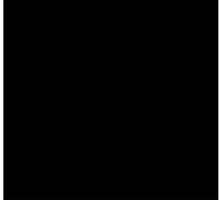


V.7. Preliminary Study on the Acquisition of Goods and Services

- Control framework for the procurement function
 - In 2006, the City adopted a procurement policy to ensure the efficiency, effectiveness and transparency of its acquisition process for goods and services
- Findings
 - Half of the boroughs have not adopted the policy
 - Corporate business units are responsible for the application of the policy
 - The Direction de l'approvisionnement cannot impose nor control the application of good business practices

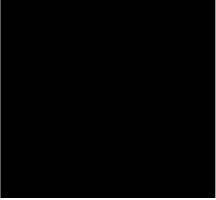
V.7. Étude préliminaire : acquisition des biens et services

- Le cadre de contrôle et la gouvernance du processus d'acquisition des biens et services ne permettent pas aux élus d'avoir l'assurance de l'application de la Politique d'approvisionnement
- Constats
 - Aucune analyse de risque de non-conformité à la Politique n'a été réalisée
 - La fonction est fortement décentralisée et l'imputabilité s'en trouve diluée
 - Les encadrements corporatifs sont plus descriptifs que normatifs
 - La reddition de comptes à l'égard de la Politique est à toute fin pratique inexistante
 - Peu d'indicateurs ou de rapports de gestion permettant d'évaluer son efficacité ont été développés



V.7. Preliminary Study on the Acquisition of Goods and Services

- Recommendations
 - To recognize and meet the need to better assess order processing costs and examine the relevance of implementing known measures to reduce the volume of low-value purchases
 - To identify the main risks of non-compliance with the procurement policy as well as any corresponding mitigation measures
 - To determine the relevance and legitimacy of imposing risk mitigation measures on all business units, including the boroughs



V. Résultats de la vérification d'optimisation des ressources et des TI

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Introduction et portée de la vérification
 - Trois contrats ont été octroyés :
 - Transmission des données : TELUS - 10 ans - 57 M\$
 - Téléphonie filaire : TELUS - 7 ans - 42 M\$
 - Téléphonie cellulaire : Bell Mobilité - 4 ans - 9 M\$
 - Notre mission portait initialement sur la gestion de l'impartition
 - Cette gestion n'étant pas opérationnelle, nous avons plutôt examiné :
 - L'état de la situation actuelle du projet
 - Les causes du retard
 - Les enjeux liés à la phase opérationnelle
 - Après appréciation des risques, nous avons exclu le volet de la téléphonie cellulaire de notre mandat
 - Par ailleurs, des signaux d'alerte nous ont amenés à examiner le processus d'acquisition

V.8. Outsourcing Project for Telecommunications Services

- Project delays

Findings

- The period for assuming responsibility for landline telephony and data transmission services was to conclude at the end of 2008
- According to the landline telephony specifications, the winning bidder was to carry out the migration to VoIP telephony in accordance with the terms stated in the price chart. If needed, an agreement could be reached with the City to alter the transition plan
- However, the transition plans for taking charge of landline telephony and data transmission are still incomplete, although the contracts were awarded over two years ago
- At the time of our audit, approximately 11% of the Centrex telephone lines and 20% of the network jacks for data transmission had been migrated
- We also found that migration to VoIP telephony had not been started

V.8. Outsourcing Project for Telecommunications Services

- Project history

Our analysis of the project history has exposed some major problems and issues:

- No strategic telecommunications plan was ever drafted or approved by the municipal authorities
- The strategic directions for telecommunications have been only disclosed to a limited number of DSI employees, have not been updated and have not been subjected to any risk analysis
- The purchasing strategy and the specifications have been modified several times
- Some key stakeholders have rarely been consulted, if at all
- A number of needs were not considered or were ill-defined when the specifications were drafted
- The decision to split the specifications into three calls for tenders created a situation that lent itself to the writing of specifications that were hard to interpret and that could lead to some confusion

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Historique du projet (suite)
 - L'engagement pris par la DSI, dans le cadre de la RASOP, d'obtenir des économies importantes a contribué à procéder au lancement des appels d'offres le plus rapidement possible
 - Plus de deux ans après l'octroi des contrats, une incompréhension subsiste toujours concernant les besoins exprimés par le SPVM
 - TELUS a introduit une tarification basée sur un modèle par « port » alors que la Ville avait demandé un prix pour la fourniture selon un modèle de « service à la prise »
 - La DSI n'a ni vérifié, ni demandé aux soumissionnaires d'expliquer leur compréhension de ce qu'était un « service à la prise »
 - Aucun montage financier n'a été préparé avant l'octroi des contrats et l'évaluation des économies de 50 M\$ n'était pas supportée

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux immédiats – Priorisation des objectifs de l'impartition

Constats

- Les objectifs et les enjeux de l'impartition sont compris et priorisés différemment aux divers niveaux des parties prenantes, ce qui crée une certaine confusion quant à la résolution des enjeux actuels
- En l'absence d'une vision claire des objectifs des contrats d'impartition et des priorités à leur accorder, les enjeux identifiés par les deux parties risquent de perdurer ou de se résoudre de façon incohérente

Recommandations

- Nous recommandons à la Direction générale de statuer sur les objectifs d'impartition à prioriser
- Nous recommandons également à la DSI de :
 - s'assurer que ces objectifs sont compris et reconnus par les deux parties
 - prendre les mesures nécessaires afin qu'ils soient intégrés à la résolution des enjeux liée à la migration des réseaux et à la gestion des contrats

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux immédiats – Gouvernance du projet

Constats

- Besoin de renforcer l'ensemble du cadre de gouvernance
- Un cadre de gouvernance clair et rigoureux est essentiel pour assurer ce projet de transformation qui a des impacts financiers importants et qui est critique pour l'efficacité de l'ensemble des opérations de la Ville
- La DSI doit cependant disposer des ressources nécessaires et convenir avec la Direction générale d'un mode de suivi et de reddition de comptes formel, simple et efficace

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux immédiats – Gouvernance du projet (suite)

Recommandations

- Nous recommandons à la Direction générale d'implanter un cadre de gouvernance qui formalise la fréquence et le contenu de la reddition de comptes, particulièrement quant au suivi du cadre financier, des enjeux prioritaires et de l'atteinte des objectifs des services de télécommunications impartis
- Nous recommandons à la DSI d'actualiser les principaux risques et enjeux quant à la capacité de gérer la migration et la gestion des contrats impartis, ainsi que les moyens de mitigation implantés ou à implanter selon un échéancier précis

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

■ Enjeux immédiats – Analyses et modèle financier du projet

Constats

- À la suite de l'analyse des informations et des fichiers d'inventaire transmis aux preneurs de cahier de charges, nous sommes d'avis que ces derniers possédaient une information suffisante leur indiquant la présence de lignes dites numériques Centrex dans les inventaires de la Ville. À cet égard, la surcharge de 8,33 \$ nous apparaît injustifiée et aurait dû être prise en compte dans le prix de la soumission plutôt que de faire l'objet d'une demande de changement
- La problématique entourant la décision du SPVM de ne pas adhérer au modèle de « service à la prise », si elle est maintenue, risque de remettre en question la viabilité financière du projet puisque ce modèle ne prévoyait pas le maintien de liens dédiés. Dans un tel cas, cela se traduirait inévitablement par des coûts supplémentaires par rapport aux prévisions globales initiales

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux immédiats – Analyses et modèle financier du projet (suite)

Constats

- Depuis l'attribution des contrats, personne n'a été en mesure de reconstituer le montant des économies de 50 M\$ annoncées. De plus, certains éléments démontrent que la méthodologie utilisée pour établir le montant des économies était erronée
- À l'instar du Service des finances, nous constatons que l'évaluation de ces économies de 50 M\$ n'était pas supportée
- Nous avons constaté une incongruité relativement aux demandes exprimées par la Ville dans ses grilles de prix. Cette incongruité découle d'une sous-évaluation du nombre de prises réseau en regard du nombre de lignes IP demandées. En effet, pour fonctionner adéquatement, une ligne IP nécessite l'utilisation d'une prise réseau. Or, dans ses grilles de prix, la Ville demandait la migration de 15 000 lignes à la téléphonie IP alors qu'elle indiquait que seulement 9 555 prises réseau étaient requises

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

■ Enjeux immédiats – Analyses et modèle financier du projet (suite)

Constats

- L'analyse du modèle financier établi par la DSI nous a permis de constater, au moment de notre vérification, que le coût projeté du projet équivaut déjà à l'enveloppe budgétaire initialement autorisée par les instances, et ce, incluant la provision de 20 % pour la fourniture de biens et services additionnels
- Cette situation découle notamment du fait que la Ville n'avait pas correctement défini tous ses besoins au moment des appels d'offres et qu'elle ne possédait pas des inventaires rigoureusement exacts
- Par ailleurs, nos travaux nous ont également permis d'identifier d'autres éléments qui, selon nous, risquent d'avoir un impact financier et qui n'ont pu à ce jour être pris en compte dans le modèle financier du projet

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux immédiats – Analyses et modèle financier du projet (suite)

Recommandations

- Nous recommandons à la DSI de revoir la demande de changement concernant l'ajout à la grille de prix d'un tarif mensuel portant sur les lignes numériques
- Nous recommandons à la DSI de :
 - procéder à une évaluation des coûts associés à la décision de maintenir ou non le modèle de « service à la prise » pour le Service de police de la Ville de Montréal
 - prendre en considération le respect des normes de sécurité que doit rencontrer le Service de police de la Ville de Montréal
 - intégrer, une fois complétée, cette évaluation au modèle financier du projet

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux immédiats – Analyses et modèle financier du projet (suite)

Recommandations

- Nous recommandons à la DSI, de concert avec le Service des finances, de finaliser le modèle financier, d'en informer la Direction générale dans les plus brefs délais, puis de présenter, conjointement avec la Direction générale, le modèle financier du projet aux instances de la Ville pour décision
- Nous recommandons à la Direction générale d'édicter des règles de manière à ce que tout projet ou programme d'envergure doive, pour être soumis aux instances aux fins d'approbation, comporter comme préalable obligatoire un montage ou cadre financier avalisé par le Service des finances

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

■ Enjeux liés à la postmigration – Cadre de gestion des contrats

Constats

- La structure actuelle du CET (Centre d'expertise en télécommunications) est temporaire, car elle a été orientée à l'origine avant tout sur la migration. Comme celle-ci n'est toujours pas terminée, plusieurs contrôles déjà prévus aux contrats ne sont pas encore implantés tels les divers comités de coordination prévus au contrat, les rapports de performance des réseaux et le détail de la facturation des services
- Le cadre de gestion en mode opérationnel n'étant pas encore établi, nous ne pouvons donc juger ni de la pertinence, ni de la suffisance des contrôles qui permettront de gérer efficacement les services de télécommunications impartis
- Par ailleurs, ce cadre de gestion doit être élaboré et adopté le plus tôt possible, compte tenu du changement de culture qu'il implique. Le report de sa conception risque d'entraîner des faiblesses de contrôle importantes, d'accroître les difficultés de gestion du changement et de générer des coûts d'implantation plus élevés

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux liés à la postmigration – Cadre de gestion des contrats (suite)

Recommandation

- Nous recommandons à la DSI d'élaborer dès maintenant son cadre de gestion pour gérer les contrats d'impartition en phase opérationnelle, soit :
 - D'identifier les activités à assumer en fonction de la nature et des objectifs des contrats
 - D'identifier les écarts entre les compétences nécessaires pour assumer ces activités et les ressources disponibles
 - D'identifier et de concevoir les contrôles à implanter pour s'assurer particulièrement du respect des niveaux de service, de la sécurité et de la facturation des services aux unités clientes
 - D'établir, de concert avec le Service des finances, le budget de fonctionnement de ce cadre organisationnel et de l'intégrer au cadre financier

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux liés à la postmigration – Pérennité et évolution du réseau

Constats

- Il existe actuellement, parmi les intervenants impliqués, une préoccupation importante quant à la pérennité des équipements à l'échéance des contrats malgré les exigences fixées aux devis
- À cet égard, différents éléments exigent une capacité de suivi de la part de la Ville pour maintenir à jour l'inventaire des équipements installés ou remplacés ainsi que l'élaboration d'un protocole détaillé pour le transfert des actifs lors de l'échéance des contrats. Or, ces mécanismes ne sont pas encore en place

Recommandation

- Nous recommandons à la DSI de :
 - mettre en place une vigie et un processus de contrôle de l'évolution du réseau et des équipements afin d'en assurer la pérennité
 - préciser et de formaliser les critères et les modalités de transfert des actifs au terme des contrats

V.8. Outsourcing Project for Telecommunications Services

- Post-migration issues – Disaster recovery plan

Findings

- The technical compliance assessment committee never received the requested clarification from TELUS on certain key elements. Consequently, the committee was unable to secure proof from TELUS that it had the facilities and disaster recovery plan needed to comply with the specifications
- Since any major incident at the site that houses TELUS's facilities might shut down the City's telephone services, we feel that the DSI must ensure that TELUS satisfies the requirements expressed in the specifications

Recommendation

- We recommend that the DSI obtain from TELUS Québec the required disaster recovery plan as per the specifications and a promise that this plan will be tested annually

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

■ Enjeux liés à la postmigration – Plan de mesures d'urgence

Constats

- Malgré la remise d'une liste d'escalade en cas de mesures d'urgence, TELUS mentionne que n'étant pas dans son territoire de desserte traditionnel, ses habilités d'interventions immédiates pourraient être limitées selon la nature de l'intervention demandée en raison de l'implication de tiers
- Nous sommes d'avis qu'un plan de coordination doit exister entre la Ville et TELUS afin d'éviter tout délai lors du déclenchement du plan des mesures d'urgence

Recommandation

- Nous recommandons à la DSI, de concert avec le Centre de sécurité civile, de procéder à l'établissement d'un plan de coordination, en collaboration avec la compagnie TELUS Québec, afin d'éviter tout délai lors du déclenchement du plan des mesures d'urgence

V.8. Outsourcing Project for Telecommunications Services

- Post-migration issues – Mediation mechanisms

Findings

- Contract specifications provided very little information about transition plans and did not include any mediation mechanism in the event of a dispute. Should a transition-related problem or dispute arise during the contracts, operational efficiency could be compromised
- The current contractual framework provides for the possibility of default by the winning bidder and, consequently, cancellation of the contract. However, the business resumption plan under these circumstances is not sufficiently developed to ensure efficient services. Any lack of preparation is likely to result in late responses, delays and disputes that would not only compromise the efficiency of telecommunications services, but incur additional expenses

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux liés à la postmigration – Mécanismes de médiation (suite)

Recommandation

- Nous recommandons à la Direction générale de concert avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière :
 - d'examiner la pertinence de formaliser une procédure de médiation avec l'adjudicataire afin de minimiser les coûts pour les deux parties en cas de litiges
 - d'identifier les démarches et les stratégies de reprise des opérations dans l'éventualité d'une incapacité de l'adjudicataire à s'acquitter de ses obligations contractuelles

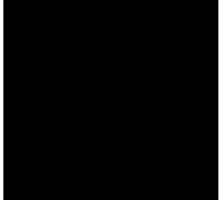
V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Enjeux extérieurs au projet
 - Nous avons relevé certaines constatations et formulé des recommandations qui vont au-delà de la portée de la vérification initiale du présent rapport. Ces constatations et recommandations portent sur les aspects suivants :
 - Système de gestion des dossiers décisionnels
 - Programme triennal d'immobilisations
 - Gestion administrative des contrats
 - Émission des addendas
 - Compatibilité au service 911

V.8. Projet d'impartition des services de télécommunications

- Indices d'irrégularités dans le processus d'acquisition
 - Les résultats de notre vérification révèlent de graves indices d'irrégularités entourant le processus d'attribution des services de télécommunications faisant l'objet de la présente vérification
 - Dans les circonstances et considérant les pouvoirs d'enquête limités qui sont dévolus au vérificateur général de la Ville, en vertu de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons saisi les autorités policières de cette affaire et nous leur avons offert toute notre collaboration

AFIN DE NE PAS NUIRE À UNE ÉVENTUELLE ENQUÊTE POLICIÈRE, NOUS NE COMMENTERONS PAS D'AVANTAGE CETTE SITUATION



I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

- Base inappropriée de calcul du budget du Vérificateur général
 - Le vérificateur doit effectuer la vérification des comptes et affaires :
 - de la municipalité
 - de tout organisme où la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration :
 - ❖ la STM
 - ❖ la SHDM
 - ❖ le Technoparc Montréal
 - ❖ la Société du parc Jean-Drapeau
 - ❖ le Conseil des arts de Montréal
 - ❖ le Conseil interculturel de Montréal
 - ❖ l'Office de consultation publique de Montréal
 - ❖ la Société de gestion Nauberges de Lachine
 - ❖ Anjou 80

I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

- Base inappropriée de calcul du budget du Vérificateur général
 - Actuellement le budget est calculé sur la base du budget de fonctionnement de la Ville et non sur le budget consolidé
 - Cette base ne tient donc pas compte du budget des organismes contrôlés par la Ville
 - Or, nous devons faire la vérification de ces organismes :
 - En fait, nous faisons la vérification des états financiers de ces organismes car nous devons porter une opinion sur les états financiers consolidés de la Ville. **CEPENDANT, NOUS N'AVONS PAS LES CRÉDITS BUDGETAIRES POUR CE TRAVAIL**
 - Par contre, malgré ce que la loi exige, nous ne faisons **pratiquement pas de travail** de vérification d'optimisation des ressources dans ces organismes **CAR NOUS N'AVONS PAS LES CRÉDITS BUDGETAIRES NÉCESSAIRES**. Cette situation rend très difficile ma reddition de comptes aux élus sur la gestion de ces organismes car très peu de travaux de vérification y sont réalisés
- Je recommande au conseil municipal d'adopter une résolution pour que le budget du vérificateur soit calculé sur la base du budget consolidé, ce qui permettrait de disposer de crédits additionnels de 800 000 \$ pour me permettre de réaliser pleinement les responsabilités de mon mandat



I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

- Répartition des contrats octroyés aux entrepreneurs par les instances
 - Un examen réalisé à partir des bases de données de la Ville m'a permis d'identifier 21 firmes d'entrepreneurs qui ont obtenu une portion importante des contrats
 - Pour ces 21 firmes, j'ai examiné en détail la distribution des contrats octroyés par les conseils d'arrondissement

I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

Contrats octroyés par les instances au cours de la période de 2006 à 2009 (21 firmes sélectionnées)

Nº	Entrepreneurs	Nombre de contrats	Valeur des contrats octroyés par les conseils d'arrondissement	Valeur des contrats octroyés par les instances (CE, CM, CAG) ¹	Total
1	Const. Frank Catania	—	—	104 645 072,76 \$	104 645 072,76 \$
2	Construction Louisbourg	8	6 950 352,00 \$	93 684 002,00 \$	100 634 354,00 \$
3	Entreprises Catcan	29	22 999 064,00 \$	67 893 393,54 \$	90 892 457,54 \$
4	Const. DJL	24	10 110 621,00 \$	60 982 498,15 \$	71 093 119,15 \$
5	Const. Garnier	19	16 808 806,00 \$	51 405 569,36 \$	68 214 375,36 \$
6	Const. Soter	25	14 111 808,47 \$	53 144 658,12 \$	67 256 466,59 \$
7	Const. Mivela	9	3 774 261,05 \$	53 694 726,32 \$	57 468 987,37 \$
8	Const. Infrabec	1	180 450,00 \$	54 952 858,96 \$	55 133 308,96 \$
9	Simard-Beaudry Const.	9	7 771 127,00 \$	43 619 893,18 \$	51 391 020,18 \$
10	Const. Pavage CSF	19	11 701 836,79 \$	33 581 299,77 \$	45 283 136,56 \$
11	Const. Routière Conex	1	375 478,68 \$	38 911 032,20 \$	39 286 510,88 \$
12	B P Asphalte	16	10 559 276,85 \$	25 264 082,53 \$	35 823 359,38 \$
13	Excavations Super	9	7 855 225,74 \$	25 533 129,25 \$	33 388 354,99 \$
14	Const. & Pavage Jeskar	44	14 154 669,37 \$	11 978 770,53 \$	26 133 439,90 \$
15	Sintra	10	6 607 900,24 \$	18 720 639,08 \$	25 328 539,32 \$
16	Roxboro Excavation	5	4 338 792,38 \$	20 778 160,53 \$	25 116 952,91 \$
17	Pavages A.T.G.	21	5 707 965,46 \$	16 843 953,54 \$	22 551 919,00 \$
18	Aqua-Rehab	—	—	21 700 654,96 \$	21 700 654,96 \$
19	Gastier M.P.	1	107 893,00 \$	14 181 396,00 \$	14 289 289,00 \$
20	Entreprise const. T.E.Q.	3	9 610 757,97 \$	—	9 610 757,97 \$
21	Ciment Lavallée	13	5 145 152,00 \$	481 129,00 \$	5 626 281,00 \$
Total			158 871 438,00 \$	811 996 919,78 \$	970 868 357,78 \$

¹ CE : comité exécutif, CM : conseil municipal, CAG : conseil d'agglomération.

I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

Contrats octroyés par les conseils d'arrondissement aux 21 firmes sélectionnées

Arrondissements		Superficie (km ²)	Population	Valeur des contrats octroyés de 2006 à 2009 pour ces 21 firmes	N ^{bre} total de contrats octroyés pour ces 21 firmes	Attribution de ces contrats aux mêmes entrepreneurs			
						N ^{bre}	% (en n ^{bre})	% (en valeur)	Entrepreneurs
1	Ahuntsic-Cartierville	23,0	125 160	4 334 112 \$	10	*			*
2	Côte-des-Neige-Notre-Dame-de-Grâce	20,0	164 246	5 089 969 \$	7	*			*
3	Lachine	17,8	42 246	3 053 403 \$	16	8	50	44	Pavage A.T.G.
						7	44	55	Sintra
4	Mercier-Hochelaga-Maisonneuve	25,2	129 110	5 938 805 \$	11	4	36	65	B P Asphalte
5	Outremont	3,8	23 239	1 358 809 \$	3	*			*
6	Le Plateau- Mont-Royal	8,1	101 054	7 202 750 \$	18	7	39	38	Const. & Pavage Jeskar
7	Rosemont-La Petite-Patrie	14,4	13 368	9 763 979 \$	10	4	40	54	Const. Pavage CSF
8	Saint-Léonard	13,5	71 730	8 610 874 \$	19	3	16	51	Simard-Beaudry Const.
9	Verdun	9,8	16 781	22 647 666 \$	26	26	100	100	Entreprises Catcan
10	Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension	16,1	145 000	6 147 572 \$	9	*			*
11	Anjou	13,6	40 981	6 235 549 \$	5	5	100	100	Construction Louisbourg
12	L'Île-Bizard-Sainte-Genève	23,6	17 500	216 391 \$	3	*			*
13	LaSalle	16,4	74 763	7 622 745 \$	13	2	15	62	Sintra
14	Montréal-Nord	11,1	83 600	7 201 053 \$	17	5	29	60	Const. Soter
15	Pierrefonds- Roxboro	27,0	65 156	2 766 575 \$	10	3	30	54	Const. Soter
						4	40	39	Roxboro Excavation
16	Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles	42,3	107 556	14 950 113 \$	30	19	63	46	Const. & Pavage Jeskar
						6	20	34	Const. Soter
17	Saint-Laurent	43,0	84 833	24 722 450 \$	31	16	52	65	Const. Garnier
						10	32	20	Ciment Lavallée
18	Le Sud-Ouest	15,7	69 604	7 156 418 \$	12	*			*
19	Ville-Marie	16,5	78 876	13 852 205 \$	16	*			*
Valeur totale des contrats octroyés aux entrepreneurs des 21 firmes sélectionnées pour les années 2006 à 2009.				158 871 438 \$					

* Les contrats octroyés sont répartis parmi plusieurs entrepreneurs présents sur le territoire. Aucune concentration significative.

I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

- Répartition des contrats octroyés aux entrepreneurs par les instances
 - Les résultats me permettent de constater que la proportion des contrats octroyés aux mêmes entrepreneurs varie d'un arrondissement à l'autre. Dans certains arrondissements, pratiquement tous les contrats sont octroyés au même entrepreneur (sur la base des 21 firmes)
 - Bien que ces contrats doivent être adjugés au plus bas soumissionnaire conforme, je demeure perplexe en regard du fait que certains arrondissements octroient une forte proportion de leurs contrats aux mêmes entrepreneurs
- J'encourage l'administration municipale à poursuivre les mesures entreprises relativement à la gestion des contrats pour éviter des effets non désirés



I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

- Suivi des recommandations des rapports spéciaux de mars et d'avril 2009
 - Nous avons produit trois rapports en lien avec la gestion des affaires de la SHDM
 - Certaines observations ont été rapportées à la Sûreté du Québec
 - J'ai effectué le suivi des recommandations formulées dans ces rapports et, selon moi, les gestes posés devraient permettre de mieux protéger les biens publics

I. Commentaires et recommandations du vérificateur général

- Suivi des recommandations du rapport spécial sur les compteurs d'eau (septembre 2009)
 - Plusieurs recommandations visant l'amélioration de la gestion de projet et la qualité de la gouvernance ont été formulées
 - Plusieurs actions ont été entreprises par l'administration municipale en lien avec ce rapport
 - Rappelons que certaines observations ont été rapportées à la Sûreté du Québec
 - Puisqu'il est trop tôt pour me prononcer sur la qualité et l'efficacité des mesures mises en place par l'administration, je m'y pencherai en profondeur au cours de 2010 lors d'un mandat de vérification spécifique