

## 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

Téléphone : 514 872-3000

Télécopieur : 514 872-5655

[ville.montreal.qc.ca/commissions](http://ville.montreal.qc.ca/commissions)

[commissions@ville.montreal.qc.ca](mailto:commissions@ville.montreal.qc.ca)

### COMMISSION SUR LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION

#### *Étude du rapport du vérificateur général 2015 de la Ville de Montréal*

### RECOMMANDATIONS

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>1</sup>. En conséquence, toutes les recommandations présentes dans le rapport du VG<sup>2</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 ;
- 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*

---

<sup>1</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>2</sup> Voir ANNEXE 1 pour consulter l'ensemble des recommandations contenues dans le rapport du VG 2015.

*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>3</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>4</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 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 soit 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>5</sup>.

**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.**

\*\*\*\*\*

---

<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 – Faits saillants*. Montréal. p.14.

<sup>4</sup> Inspecteur général de la Ville de Montréal. *Rapport annuel de l'Inspecteur général de la Ville de Montréal 2015*. Montréal. pp. 49-50.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 4 pour le résumé des critères justifiant l'examen d'un contrat par la Commission sur l'examen des contrats.

## ANNEXE 1 : RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL – RAPPORT 2015

### 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.

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

### 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)						
<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>								
3.2.D - 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)						
<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	5	152	5
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
4.3.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)						
<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>
OR12-006-18								
Service premier répondants Schéma couverture de risques en sécurité incendie								
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
3.2.116 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
OR14-004-088								
Entretien des bornes d'incendie								
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					458	15	458	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					458	15	458	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)						
<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)						
<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>			537	18			537	18
4.2.1.1B - Approbation de la conformité des matériaux en début de projet - Matériaux « en vrac »			731	24			731	24
4.2.2.2.B - Conformité et exhaustivité des contrôles qualitatifs effectués en cours de réalisation du projet - Matériaux préfabriqués installés			670	22			670	22
4.2.4.1.B - Traitement des non-conformités signalées et application de pénalités - Traitement des non-conformités signalées			578	19			578	19
4.2.4.1.C - Traitement des non-conformités signalées et application de pénalités			350	12			350	12
4.3.1.B - Conformité des documents normatifs de référence et des rapports d'interventions utilisés - Documents normatifs de référence			563	19			563	19
4.4.B - Reddition de comptes et gouvernance			486	16			486	16
4.4.C - Reddition de comptes et gouvernance			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)						
<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	1773	38					1773	38
<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 D

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)	Délaismoyen (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>6</sup>.

---

<sup>6</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>7</sup>

---

<sup>7</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.