



Vérificateur général
de la Ville de Montréal

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE DE MONTRÉAL
POUR L'EXERCICE TERMINÉ
LE 31 DÉCEMBRE 2016**

**AU CONSEIL MUNICIPAL ET AU CONSEIL
D'AGGLOMÉRATION**

FAITS SAILLANTS



Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016

au conseil municipal et au conseil d'agglomération

FAITS SAILLANTS

Dépôt légal – 2^e trimestre 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISSN 2371-1213 (imprimé)
ISSN 2371-1221 (en ligne)
(Édition anglaise :
ISSN 2371-123X [imprimé],
ISSN 2371-1248 [en ligne])

ISBN 978-2-7647-1529-1 (imprimé)
ISBN 978-2-7647-1530-7 (en ligne)
ISBN 978-2-7647-1533-8 (clé USB)
(Édition anglaise :
ISBN 978-2-7647-1531-4 [imprimé],
ISBN 978-2-7647-1532-1 [en ligne],
ISBN 978-2-7647-1534-5 [clé USB])

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet à l'adresse suivante : bvgmtl.ca.

This document is also available in English.

Table des matières

1. Introduction	5
2. Observations de la vérificatrice générale	6
2.1. Défis du Bureau du vérificateur général.....	6
3. Audit des états financiers et autres rapports	8
3.1. Introduction	8
3.2. États financiers consolidés de la Ville de Montréal.....	8
3.3. États financiers des autres personnes morales visées par la <i>Loi sur les cités et villes</i>	9
4. Conformité aux lois et règlements	10
4.1. Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$	10
5. Audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information	11
5.1. Gestion de l'agrile du frêne et de la canopée	11
5.2. Gestion durable de l'eau	14
5.3. Gestion des feux de circulation (Service des infrastructures, de la voirie et des transports).....	18
5.4. Programme Éco-quartier et écocentres	21
5.5. Projet Système évolué de radiocommunication de l'agglomération de Montréal (SERAM)	23
5.6. Gestion du programme Transfo-RH.....	26
5.7. Tests d'intrusion physique	28
6. Suivi des recommandations des années antérieures	29
7. Situation du Bureau du vérificateur général	30

Liste des sigles

BVG	Bureau du vérificateur général	SIG RH-Paie	Système intégré de gestion des ressources humaines et de la paie
ICI	industries, commerces et institutions	SIRH	Système intégré en RH
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>	SQEEP	Stratégie québécoise d'économie d'eau potable
MAMOT	ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire	STI	Service des technologies de l'information
SERAM	Système évolué de radiocommunication de l'agglomération de Montréal		

**En complément de mon rapport annuel portant sur l'année 2016,
le présent document relate les faits saillants.**

1. Introduction

La *Loi sur les cités et villes* (LCV) a institué l'exigence d'avoir un vérificateur général pour les municipalités du Québec de 100 000 habitants et plus. Le vérificateur général donne l'heure juste au conseil municipal quant à l'utilisation à bon escient et optimale des fonds publics par l'administration municipale.

Le mandat du vérificateur général comporte, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci, à la fois l'audit financier, l'audit de conformité aux lois et règlements ainsi que l'audit d'optimisation des ressources de la Ville de Montréal (la Ville) et des organismes visés par l'article 107.7. de la LCV, et ce, dans les limites du budget minimal imposé à l'article 107.5. de la LCV.

En vertu de la LCV, le vérificateur général doit au plus tard le 31 août de chaque année transmettre au maire, pour dépôt au conseil municipal, les résultats de ses audits pour l'exercice se terminant le 31 décembre précédent.

2. Observations de la vérificatrice générale

Je suis entrée en fonction le 15 août 2016 pour un mandat de sept ans. Ce rapport représente donc mon premier rapport annuel en tant que vérificatrice générale de la Ville

2.1. Défis du Bureau du vérificateur général

2.1.1. Ressources humaines

Dès mon entrée en fonction, j'ai pris le temps de rencontrer chaque employé afin de bien cerner les enjeux auxquels faisait face le Bureau du vérificateur général (BVG). J'ai pu constater que l'équipe en place avait accompli au fil du temps un travail de qualité et que sa grande expérience constituait un atout majeur pour le BVG.

Néanmoins, au cours des prochaines années, nous perdrons une grande partie de cette expertise. En effet, près de 20 % de l'équipe est éligible à une retraite, dont deux des quatre membres du personnel de direction. Comme mentionné dans le rapport 2015 de mon prédécesseur, le BVG a un important enjeu de relève.

Également, depuis plusieurs années, des postes sont vacants et les nombreuses tentatives de recrutement de candidats n'ont pas donné des résultats satisfaisants. Des démarches entreprises dans le passé, de concertation avec le Service des ressources humaines, pour trouver des solutions au problème de pérennité d'expertise n'ont pas abouti à des stratégies et des mesures concrètes.

Durant la prochaine année, nous réviserons ces démarches et entreprendrons de nouvelles initiatives pour tenter de pallier ces enjeux de relève et de pérennité des connaissances du BVG.

Des initiatives ont déjà été entreprises, par exemple, pour les dossiers des audits financiers, la mise en place pour chaque mandat, des équipes composées de deux conseillers, soit un principal et un de relève. Nous avons amorcé aussi un projet de développement d'une nouvelle matrice de risques pour le BVG.

2.1.2. Autres défis

Au-delà des enjeux de ressources humaines cités précédemment, les défis dans les prochaines années seront nombreux. La volonté du gouvernement du Québec de rendre plus autonomes les municipalités et les modifications des normes en audit d'optimisation des ressources en sont quelques exemples.

Nous entreprendrons aussi un ensemble de projets visant à nous permettre, entre autres, à moyen terme, de nous doter d'une planification stratégique pour le BVG, d'actualiser nos outils de travail et de compléter le développement de notre site Internet.

Projet de loi 122

Avec le projet de loi 122, le gouvernement du Québec veut transformer les municipalités en véritables gouvernements de proximité et vise à redéfinir les institutions municipales à la lumière des enjeux actuels en leur accordant plus d'autonomie, de souplesse et de pouvoir.

À cet effet, dans ses notes d'allocation déposées à la Commission de l'aménagement du territoire, l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec indiquait que les nouvelles mesures proposées par le projet de loi 122 doivent s'accompagner de mesures de gouvernance et de reddition de comptes rigoureuses.

Il est important de rappeler que le vérificateur général est un des piliers essentiels de la gouvernance des municipalités; il rassure les élus et les citoyens quant à la gestion efficiente, efficace et économique des fonds publics.

Au-delà de ce projet de loi, les articles de la LCV concernant le vérificateur général doivent aussi être revus à la lumière des enjeux d'aujourd'hui afin de permettre au vérificateur général de faire son travail en toute indépendance sans que la loi ne permette quelque interprétation quant à son rôle, à la possibilité d'ingérence dans ses travaux ou quant à la gestion des fonds qui lui sont alloués.

Au cours de la prochaine année, nous suivrons l'évolution de ce dossier qui aura un impact sur les travaux des vérificateurs généraux municipaux.

Normes pour les missions d'appréciation directe (Chapitre 3001)

Nous entreprenons pour 2017 la réalisation des mandats d'audit d'optimisation des ressources en ayant révisé notre méthodologie de travail afin de nous conformer aux nouvelles normes pour les missions d'appréciation directe développées par l'Ordre des comptables professionnels agréés. Ceci apportera des modifications dans nos façons de réaliser nos mandats d'audit d'optimisation des ressources, et ce, principalement au niveau des étapes de l'analyse préliminaire, du contrôle qualité et des normes entourant l'émission des rapports.

3. Audit des états financiers et autres rapports

3.1. Introduction

Le vérificateur général effectue ses travaux d'audit selon les Normes d'audit généralement reconnues du Canada. L'audit est planifié et réalisé de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Il implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Il comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

3.2. États financiers consolidés de la Ville de Montréal

Conformément aux dispositions de la LCV en vigueur au 31 décembre 2016, nous avons procédé à l'audit des états financiers de la Ville.

L'audit des états financiers a été planifié et réalisé conjointement avec la firme Deloitte, l'auditeur indépendant nommé par la Ville. Ce travail effectué en collégialité évite une duplication du travail et des coûts pour la municipalité.

J'ai émis le 3 avril 2017 un rapport de l'auditeur sans réserve pour les états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2016. Il est à noter que l'auditeur externe de la Ville a émis une opinion avec réserve pour les états financiers de la Ville. La divergence d'opinions entre la Ville, le vérificateur général et Deloitte porte sur la comptabilisation des paiements de transfert.

Le rapport de l'auditeur sur les états financiers consolidés de la Ville ainsi que le rapport sur les charges mixtes se retrouvent dans le rapport financier annuel qui a été déposé au Service du greffe de la Ville le 19 avril 2017.

De plus, le 13 avril 2017, des rapports de l'auditeur sur les états financiers consolidés de la Ville, sur la ventilation des charges mixtes et sur le taux global de taxation de la Ville ont été produits et inclus dans le formulaire prescrit par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). Conformément aux dispositions de la LCV, le formulaire prescrit par le MAMOT, accompagné des trois rapports susmentionnés du vérificateur général ainsi que du rapport du coauditeur sur les états financiers consolidés, a été déposé au conseil municipal et au conseil d'agglomération avant son envoi au MAMOT, le 24 avril 2017.

3.3. États financiers des autres personnes morales visées par la *Loi sur les cités et villes*

En vertu de l'article 107.7 de la LCV, le vérificateur général doit procéder à l'audit des états financiers des autres personnes morales visées par la LCV qui satisfont à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- Elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
- La municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
- La municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

Au 25 mai 2017, 12 rapports de l'auditeur indépendant avaient été émis sur les états financiers au 31 décembre 2016 des organismes pour lesquels le vérificateur général de Montréal est l'auditeur en vertu des dispositions de l'article 107.7 de la LCV.

4. Conformité aux lois et règlements

4.1. Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$

En vertu de l'article 107.9 de la LCV, « *toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers* ». Le vérificateur de cette personne morale doit remettre au vérificateur général une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Objectif et portée du mandat

Notre mandat a consisté à s'assurer que toute personne morale ayant bénéficié en 2015 d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville s'est conformé aux dispositions de l'article 107.9 de la LCV quant à la remise d'une copie de ses états financiers vérifiés au vérificateur général.

Conclusion

La Ville a versé, au cours de l'année 2015, pour un total de 191,1 M\$ dont 108,7 M\$ (soit 57 %) concernaient 187 organismes ayant reçu des subventions totalisant au moins 100 000 \$, lesquels étaient assujettis aux exigences de l'article 107.9 de la LCV.

En date du 12 mai 2017, le BVG avait reçu les états financiers audités pour 2015 de 176 (soit 94 %) des 187 organismes touchés par cette exigence de la LCV, pour un total de 104,9 M\$.

Nous encourageons la Ville à poursuivre son travail afin de sensibiliser les organismes quant aux exigences de l'article 107.9 de la LCV.

5. Audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information

5.1. Gestion de l'agrile du frêne et de la canopée

Contexte

L'agrile du frêne est un insecte originaire d'Asie qui s'attaque à tous les types de frênes provoquant la mort de l'arbre en quelques années. En 2012, la Ville estimait à 1,2 million le nombre d'arbres de toutes espèces plantés sur le domaine public¹. De ce nombre, la population des frênes était évaluée à près de 20 %, soit un peu plus de 200 000 arbres menacés d'être détruits par l'insecte.

La Ville a adopté une approche visant à ralentir la progression de l'agrile du frêne sur son territoire et à gagner du temps afin d'en réduire les impacts. Ainsi, le *Plan d'action montréalais de lutte à l'agrile du frêne 2012-2015* déployé par la Ville à compter de 2012 s'articule autour de la stratégie nommée « *Slow Ash Mortality* », qui signifie « ralentissement de la mortalité des frênes ». Cette dernière consiste à ralentir la progression de l'insecte en dépistant et en traitant les foyers d'infestation le plus tôt possible au moyen d'un biopesticide. Cette stratégie offre, entre autres, l'avantage d'étaler dans le temps les coûts liés à l'abattage et au remplacement des arbres plutôt que de procéder à une coupe à blanc de tous les frênes.

Objectif de l'audit

L'audit effectué avait pour objectif d'évaluer les mesures avec lesquelles la Ville a mis en place une stratégie encadrant la gestion de la problématique liée à l'agrile du frêne sur le territoire de l'agglomération de Montréal.

Conclusion

L'apparition en 2011 de l'agrile du frêne sur le territoire montréalais représentait sans contredit un défi de taille. En effet, les orientations de la Ville en matière de développement durable visaient à accroître la canopée de 5 % sur un horizon de 10 ans² alors que les frênes représentaient une proportion non négligeable de son

¹ Ces arbres du domaine public sont ceux occupant un espace sur la voie publique en bordure de rue, en parc (hors rue) ou en milieu naturel (bois). Par opposition, les arbres du domaine privé concernent ceux plantés sur des terrains appartenant à des citoyens, des industries, des commerces ou des institutions (p. ex. les universités, les hôpitaux).

² Le *Plan d'action canopée 2012-2021* envisageait la plantation supplémentaire de 75 000 arbres sur le domaine public en sus des 23 000 que plantent en moyenne les arrondissements dans le cadre de leur programme de plantation régulier et de 142 000 arbres sur le domaine privé.

parc arboricole (un arbre sur cinq était un frêne) et qu'il n'existait pas, même encore à ce jour, de solutions afin d'éradiquer complètement l'insecte.

Ainsi dès 2012, tout en contrant les impacts négatifs associés à la perte de canopée³, le plan d'action déployé par la Ville afin de lutter contre ce fléau visait à lui permettre de gagner du temps en ralentissant l'infestation de l'insecte tout en offrant l'avantage d'étaler dans le temps les coûts associés à un abattage massif des frênes et au remplacement de ceux-ci sur une courte période de temps. En 2014, le montage financier élaboré par la Ville révélait que la lutte à l'agrile du frêne et concurremment les efforts d'accroissement de la canopée pouvaient engendrer des dépenses alors estimées à environ 294 M\$ jusqu'en 2028, et cela, sans considérer le coût des actions entreprises au sein des arrondissements.

Depuis, nous avons pu constater les efforts considérables déployés par la Ville afin de lutter contre l'infestation de l'insecte et tendre à l'accroissement de la canopée. Notamment, plusieurs contrats totalisant environ 30 M\$ ont depuis 2013 été adjugés à des firmes externes en lien avec des travaux de dépistages, de traitements et de plantations.

Néanmoins, force est de constater qu'il est difficile à ce jour d'apprécier la mesure avec laquelle la stratégie déployée par la Ville fonctionne efficacement et concourt à l'atteinte des objectifs visés. D'une part, il n'existe pas encore à ce jour un bilan ou un diagnostic formel dressant le portrait global de l'état de l'évolution de la situation, compte tenu des cibles établies et incorporées au montage financier de 2014 afin de lutter contre l'agrile du frêne et concurremment atteindre les cibles d'accroissement de la canopée. D'autre part, les opérations réalisées ainsi que l'analyse et l'évaluation des résultats constatés ne sont pas suffisamment documentées. Le suivi périodique du bon déroulement des opérations tend actuellement à s'exercer de façon informelle plutôt que de s'inscrire dans le cadre d'un processus de reddition de comptes bien balisé.

Qu'il s'agisse des interventions liées à la lutte à l'agrile du frêne ou de celles liées à l'accroissement de la canopée, les faits constatés mettent en évidence la nécessité de réévaluer l'orientation de la stratégie déployée afin d'en assurer la cohésion compte tenu des objectifs fixés. À titre d'exemple, les aspects suivants devront être considérés :

- Le renouvellement systématique aux deux ans, comme recommandé, des injections de frênes n'a pas été planifié par le Service des grands parcs, du verdissement et du Mont-Royal. Ceci expose la Ville au risque que l'insecte se propage et qu'une forte proportion des frênes initialement traités lors d'une première tournée soient à abattre et à remplacer plus rapidement. Le cas échéant,

³ Notamment : augmentation des îlots de chaleur, diminution de la qualité de l'air, atteinte à l'esthétique des quartiers et à la valeur des propriétés.

il faudra donc statuer quant à la proportion des frênes que la Ville désire inclure dans le cadre d'un programme de protection à long terme;

- Le retard qu'accuse la plantation d'arbres supplémentaires nécessaire afin d'atteindre la cible d'accroissement de la canopée de 5 % d'ici 2025 ainsi que la problématique liée à l'identification de nouveaux sites de plantation sur le territoire alliés au fait que le *Plan d'action canopée 2012-2021* n'a pas réellement pris en compte l'ampleur des ravages causés par l'infestation de l'insecte;
- La problématique associée à la non-application du règlement 15-040 *Règlement relatif à la lutte contre la propagation de l'agrile du frêne sur le territoire de la Ville de Montréal* concernant les frênes du domaine privé, lesquels représentent environ 22 % de l'ensemble des frênes sur le territoire montréalais ainsi que le faible intérêt des citoyens au regard du programme d'aide financière instauré pour le traitement des frênes sur leur propriété (règlement 15-063 *Règlement sur la subvention relative au traitement des frênes situés sur des propriétés privées comprises dans des zones à risque*). Or, l'inaction sur le domaine privé pourrait avoir contribué à amoindrir les efforts de la Ville afin de lutter contre l'insecte sur le domaine public.

Nous estimons que le Service des grands parcs, du verdissement et du Mont-Royal devra démontrer dans quelle mesure la stratégie déployée a permis de contrer l'invasion de l'insecte et d'atteindre les objectifs afin de permettre à l'administration municipale de statuer quant à la stratégie à mettre de l'avant pour atteindre les nouvelles cibles visées. Conséquemment, un plan d'action actualisé en fonction des résultats réels obtenus devrait être élaboré et formellement approuvé, lequel devra invariablement être répercuté dans le cadre financier. Les investissements devront, entre autres, être ajustés en fonction du rythme opérationnel visé afin d'atteindre les cibles annuelles ainsi que celles à long terme. Des ententes avec les arrondissements devront également être conclues en vue de favoriser l'atteinte d'objectifs communs.

Enfin, étant de plus en plus conscients de l'importance de l'environnement, les citoyens désirent que les administrations publiques s'impliquent davantage afin de leur procurer un milieu de vie agréable. Le plan de développement durable de la Ville *Montréal durable 2016-2020* énonce des orientations en ce sens. Il faut toutefois démontrer qu'il est respecté dans le cadre des contraintes budgétaires établies et que les meilleures décisions soient prises afin d'y parvenir. Autant le secteur du domaine public que celui du domaine privé devront contribuer à cet effort collectif de reboisement.

5.2. Gestion durable de l'eau

Contexte

L'eau représente un des enjeux importants du 21^e siècle. À l'échelle de la planète, l'eau douce nécessaire à la vie et au développement du monde vivant ne représente qu'une très faible proportion de l'ensemble de l'eau couvrant la terre.

Plusieurs pays ont mis de l'avant des mesures de protection de l'eau, notamment les États-Unis et l'Union européenne. Emboîtant le pas, le gouvernement du Québec a adopté, en 2002, la *Politique nationale de l'eau*. L'engagement 49 de cette politique consistait à « *élaborer une stratégie québécoise de conservation de l'eau potable qui rende conditionnelle l'attribution de toute aide financière à l'adoption de mesures d'économie d'eau et de réduction des fuites de la part des municipalités.*

Le gouvernement du Québec a adopté, en mars 2011, la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable (SQEEP), dont les objectifs sont de « *viser une réduction d'au moins 20 % de la consommation moyenne d'eau par personne pour l'ensemble du Québec et une réduction des pertes d'eau par fuites à au plus 20 % du volume total d'eau produit* ». Il s'agit des deux principaux facteurs qui contribuent, selon le gouvernement du Québec, à une consommation anormalement élevée de l'eau potable au sein de la province. Subséquemment, le gouvernement a joint à ces deux objectifs cinq mesures qui doivent être mises en œuvre par les municipalités pour se prévaloir de l'aide financière accordée pour les projets d'infrastructures d'eau.

Dans ce contexte, il importe que la Ville mette en place des mécanismes de suivi et d'évaluation qui lui permettront de s'assurer du respect de la SQEEP et qu'elle les intègre dans le plan d'action de la Stratégie montréalaise de l'eau.

Objectifs de l'audit

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que le plan d'action adopté dans le cadre de la Stratégie montréalaise de l'eau permet à la Ville de satisfaire aux objectifs et aux mesures édictés par le MAMOT dans le cadre de l'implantation de la SQEEP en lien avec la Politique nationale de l'eau.

Cet audit avait également pour objectif de s'assurer de l'application de la réglementation en vigueur concernant l'usage de l'eau potable par les arrondissements.

Conclusion

Puisque les enjeux soulevés par la gestion durable de l'eau figurent au centre des préoccupations importantes du 21^e siècle, tant sur le plan local que mondial, le gouvernement du Québec, à travers la SQEEP, a fixé deux objectifs soutenus par cinq mesures afin d'inciter les municipalités à réaliser d'importantes économies d'eau potable et de coûts.

Le gouvernement a donc lancé un message clair aux municipalités du Québec, car il a rendu conditionnelle l'attribution de l'aide financière à l'atteinte de ces deux objectifs.

Pour la Ville, cette aide a représenté une somme de 157,4 M\$ pour des projets d'investissements réalisés sur des infrastructures liées à l'eau potable de 2011 à 2015.

Dans la foulée de la gestion durable de l'eau, la Stratégie montréalaise de l'eau, approuvée en 2012, a comporté des aspects permettant de répondre aux exigences de la SQEEP, adoptée en 2011.

Notre audit, au regard des actions que le Service de l'eau a mises en place, confirme que les efforts importants réalisés ont permis de diminuer, à l'échelle de l'agglomération, la production totale ainsi que la distribution moyenne d'eau potable par personne par jour, respectivement de 20 % et de 26 % en 2015, par rapport à 2001. Soulignons toutefois que des efforts supplémentaires devront être réalisés, puisque la moyenne canadienne pour la distribution d'eau potable a diminué de façon importante au cours des années. En effet, elle est passée de 622 litres par personne par jour en 2001 à 466 litres par personne par jour en 2013. Ce même indicateur, pour l'agglomération de Montréal, démontre une diminution de la production moyenne, qui est passée de 1 120 litres par personne par jour en 2001 à 823 litres par personne par jour en 2015. Il existe donc un écart important entre ces deux résultats.

En ce qui concerne le deuxième objectif de la SQEEP, il comporte deux volets. Pour le premier volet, le Bilan de l'usage de l'eau potable 2015 nous indique que le taux de pertes d'eau potentielles obtenu en 2015 est estimé à 31 %, alors que l'objectif de la SQEEP vise l'atteinte de moins de 20 % du volume d'eau distribué. Pour le deuxième volet, le taux de fuites est estimé à 98 mètres cubes par jour par kilomètre de conduite, ce qui dépasse largement le taux de fuites maximal de 15 mètres cubes par jour par kilomètre de conduite visé par la SQEEP. Ces dépassements auront pour effet de rendre applicable pour la Ville l'ensemble des mesures prévues dans la SQEEP.

Or, en ce qui concerne ces mesures, nos travaux d'audit ont mis en évidence le fait que la Ville n'a pas intégré dans le plan d'action général de la Stratégie montréalaise de l'eau, un plan d'action spécifique concernant la SQEEP. En conséquence, il en résulte un outil de planification qui ne reflète pas l'ensemble des choix devant être exercés par la Ville pour répondre aux exigences de toutes les mesures,

accompagnées des échéanciers, lesquels ne concordent pas toujours avec ceux prévus dans la SQEEP. De plus, des lacunes ont été constatées concernant le suivi de la réglementation relativement aux équipements des industries, commerces et institutions (ICI), l'ambiguïté de la Ville quant à l'orientation à prioriser sur le degré d'implantation des compteurs d'eau permettant de mesurer avec une plus grande fiabilité la consommation d'eau et les pertes d'eau sur le réseau ainsi que la compréhension confuse par la Ville de la mesure 4 relativement à la tarification.

Finalement, nos travaux révèlent qu'une révision du processus de reddition de comptes est nécessaire, d'autant plus qu'elle s'appuie sur des renseignements qui n'ont pas tous été documentés. Par ailleurs, la question de la mesure 4 concernant la tarification n'a pas suffisamment été explicitée dans la reddition de comptes au regard des exigences de la SQEEP. En conséquence, cette reddition de comptes n'a pas su dès le départ correctement informer les décideurs concernant le traitement de cette mesure. Enfin, nous n'avons pas retracé d'évaluation globale de la performance concernant la mise en place de l'ensemble des mesures visant à répondre aux exigences de la SQEEP de manière à permettre une réflexion sur un repositionnement éventuel de la Ville.

Selon la SQEEP, laquelle fait référence aux pratiques de consommation et d'économie d'eau parmi les grandes villes canadiennes, Montréal affichait un taux d'implantation de 23 % de compteurs dans les ICI comparativement à 100 % dans les villes de Toronto, Vancouver, Ottawa, Edmonton et Winnipeg. Selon les données du rapport annuel 2015 produit par le Service de l'eau, ce taux d'implantation dans les ICI était de 30 % pour l'agglomération de Montréal. L'écart demeure important et des efforts restent encore à faire afin de rejoindre la moyenne canadienne en termes de consommation d'eau par personne. Les études et les données disponibles à ce sujet indiquent une consommation anormalement élevée au Québec, ce qui le situe parmi les sociétés des plus grandes consommatrices d'eau, entraînant invariablement des coûts d'exploitation élevés.

Il reste beaucoup d'efforts à déployer pour contribuer à l'atteinte du second objectif de la SQEEP et mettre en place les mesures exigées. Tout cela dépendra de la volonté de l'administration, car plusieurs des mesures nécessitent des investissements importants, notamment pour le renouvellement des réseaux primaires et secondaires, le programme de détection et de réparation des fuites ainsi que l'installation des compteurs d'eau dans les ICI.

La Ville a tout intérêt à respecter les exigences de la SQEEP si elle veut se prévaloir de cette aide financière importante. Un risque toutefois demeure quant à leur réalisation, même si le MAMOT a décidé de reporter jusqu'à présent la date d'échéance de certaines mesures.

Mais au-delà de cette conformité, c'est la gestion responsable des actifs et la responsabilité environnementale touchant l'eau potable qui prédominent. C'est l'administration qui doit s'assurer de faire les bons choix et de prioriser les orientations qui sont les plus indiquées pour l'ensemble des citoyens montréalais.

5.3. Gestion des feux de circulation (Service des infrastructures, de la voirie et des transports)

Contexte

Le réseau routier de la Ville est composé de près de 2 300 intersections munies de systèmes de feux de circulation. La responsabilité de la Ville sur ces actifs provient, entre autres, de la *Loi sur les compétences municipales*. En ce qui concerne le réseau des feux de circulation, la Ville est donc responsable d'installer de nouveaux systèmes de feux de circulation, d'apporter des modifications là où requis ainsi que de retirer, de remplacer et d'entretenir les équipements pour en assurer un bon fonctionnement.

En 2004, la Ville a amorcé une première phase de mise aux normes des feux de circulation, portant sur une partie de son inventaire, visant à remplacer les contrôleurs et à se conformer aux exigences. Cette première phase se réalisait pendant l'élaboration d'un plan de transport pour l'Île de Montréal, qui a été adopté par le conseil d'agglomération en juin 2008. Certaines des cibles d'intervention de ce plan commandaient la mise aux normes des feux de circulation.

Au moment de son adoption, le *Plan de transport* faisait référence à la poursuite de la première phase de mise aux normes devant se terminer en 2008 et au début d'une deuxième phase devant commencer en 2008 et se terminer en 2010. Aussi, l'implantation de la gestion dynamique des feux de circulation était prévue sur quatre artères stratégiques, nécessitant au préalable une mise aux normes des feux.

Au cours des années suivantes, les instances ont réitéré, en 2013, leurs engagements à accentuer l'installation de feux pour piétons à décompte numérique ainsi que le nombre de feux sonores. L'administration municipale a également renforcé son engagement à implanter des mesures préférentielles pour autobus afin de couvrir non plus 240 kilomètres d'artères initialement prévus dans le *Plan de transport*, mais plutôt 375 kilomètres jusqu'en 2017. Par ailleurs, une troisième phase a été amorcée, au cours de 2015, pour les intersections du réseau local.

Objectif de l'audit

L'audit effectué avait pour objectif de s'assurer que les projets de mise aux normes des feux de circulation et d'implantation de la gestion dynamique évoluent conformément aux priorités approuvées par les instances.

Conclusion

L'adoption en 2008 par le conseil d'agglomération d'un plan de transport multisectoriel a démontré, sans ambiguïté, sa volonté de faire face à des enjeux tels que la sécurité des déplacements à pied, la mise aux normes des feux de circulation, la gestion dynamique des feux de circulation sur des axes ciblés, l'implantation de mesures préférentielles pour autobus et l'utilisation accrue du vélo sur un réseau cyclable étendu à l'ensemble de l'île de Montréal.

Pour ce qui est de la mise aux normes des feux de circulation, le Service des infrastructures, de la voirie et des transports, responsable de la gouvernance de ce programme, n'a pas su mettre en place un programme articulé et cohérent pour assurer sa réalisation dans les délais exprimés par les instances.

Malgré que depuis 2008 il y ait eu une valeur appréciable de contrats octroyés à des firmes d'ingénierie et à des entrepreneurs, plusieurs plans et devis préparés et révisés, une multitude d'interventions sur les systèmes de feux de circulation ainsi que des achats importants de composantes de feux de circulation, le Service des infrastructures, de la voirie et des transports n'arrive pas à confirmer, pour l'ensemble des intersections munies de feux de circulation sur le territoire de la Ville, le degré de conformité aux normes exigées par les lois⁴ et aux normes internes. Tel est le grand constat de cet audit qui se confirme notamment par :

- Un inventaire d'intersections incomplet quant au nombre, à sa répartition territoriale, aux composantes spécifiques des systèmes de feux de circulation et à leur conformité aux normes. Malgré des mandats prévoyant son développement, confiés à trois moments différents dans le cadre de contrats de services professionnels, il n'existe toujours pas de base de données à jour et consolidée, rendant incertaine la proportion des intersections répondant aux différentes normes.
- L'absence d'une planification tant globale que détaillée à la fois au regard du nombre d'intersections à compléter que du type d'interventions à réaliser permettant ultimement de respecter les échéanciers établis. À ce jour, la mise aux normes des intersections a été continuellement ponctuée d'interventions qui constituent, dans certains cas, des mises aux normes partielles.
- Un suivi des coûts non uniforme au sein de la division responsable, alors qu'il y existe des outils méritoires qu'elle pourrait adapter, rendre performants et en étendre l'utilisation à l'ensemble des chargés de projet. Selon le mode de fonctionnement actuel, l'obtention d'un coût des travaux par intervention et par intersection est une mission difficilement envisageable.
- Une programmation annuelle qui a fait ressortir des retards d'importance dans la réalisation des travaux en comparaison avec les informations fournies dans les sommaires décisionnels.

⁴ Code de la sécurité routière et Code canadien de l'électricité.

- L'absence d'évaluations périodiques de la mise aux normes au regard des objectifs visés dans le *Plan de transport* en termes de réduction d'accidents et de conformité aux normes. Pourtant, la réalisation du *Plan de transport* se prête bien à un programme constitué de sous-programmes pour chacun des volets significatifs, lesquels sont assortis d'objectifs à court, moyen et long terme. Ceci aurait permis une évaluation périodique des résultats visant à mesurer l'atteinte de ces objectifs du *Plan de transport* tout au long de sa mise en œuvre.
- Une reddition de comptes partielle portant sur le nombre d'interventions relatives aux intersections, mais ignorant d'autres aspects importants d'une saine gestion comme les coûts, les délais, le degré de conformité aux normes et le degré de réalisation des objectifs attendus par les instances depuis l'adoption du *Plan de transport*.

En conséquence, les échéanciers et les budgets initialement prévus dans le *Plan de transport* n'ont pas été respectés. En effet, en 2008, les estimations préliminaires du *Plan de transport* prévoyaient 42,4 M\$ pour la mise aux normes de 1 400 intersections munies de feux de circulation. Dans les faits, la valeur des contrats octroyés à des firmes d'ingénierie et à des entrepreneurs, en date du 23 décembre 2016, s'élève à 65,1 M\$ et concerne des interventions sur près de 750 intersections. En considérant le coût de la main-d'œuvre interne, ce sont 16,0 M\$ qui doivent s'ajouter, pour un total de 81,1 M\$ pour la deuxième phase de mise aux normes. Considérant que les travaux de mise aux normes initialement prévus ne sont pas complétés sur l'ensemble des intersections munies de feux de circulation, que la gestion dynamique des feux de circulation n'a pas été implantée et que d'autres dépenses importantes sont à prévoir pour se conformer soit aux exigences légales, soit aux normes internes découlant d'orientations du *Plan de transport* ou de priorités de l'administration municipale, la Ville ne sera certes pas en mesure de respecter l'échéancier imposé par la loi (31 décembre 2017). Il faut toutefois souligner qu'au fil des ans de nouvelles exigences légales se sont ajoutées et que la Ville a intégré de nouvelles normes internes visant à respecter les priorités de l'administration municipale. Il est pratiquement impossible actuellement de faire la distinction entre les coûts engendrés par ces normes internes et ceux qui concernent les normes obligatoires du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

Nous croyons qu'il est impératif que la gestion de ce programme de mise aux normes des feux de circulation fasse l'objet d'un suivi étroit par la Direction générale pour s'assurer de respecter les échéanciers, les coûts prévus ainsi que les objectifs visés.

5.4. Programme Éco-quartier et écocentres

Contexte

Le programme Éco-quartier a pour mission de promouvoir et d'enraciner l'éco-civisme dans les habitudes de vie des Montréalais en vue d'améliorer leur milieu de vie par des actions environnementales ciblées et réalisées par les citoyens. À suite de la fusion municipale en 2002, la responsabilité de ce programme a été transférée aux arrondissements. Depuis ce temps, sa gestion et son soutien financier s'effectuent exclusivement par les arrondissements de la Ville. C'est au moyen de contributions financières consenties à des organismes communautaires à but non lucratif porteurs du programme Éco-quartier que les arrondissements s'acquittent de leurs responsabilités en cette matière.

Il importe de distinguer les éco-quartiers des écocentres qui existent sur le territoire montréalais en ce sens que ces derniers sont plutôt des sites de réemploi et de récupération des matières résiduelles mis à la disposition de tous les citoyens pour leur permettre d'y apporter des matières qui seront valorisées.

Contrairement aux éco-quartiers qui sont de compétence locale, les écocentres relèvent d'une compétence d'agglomération. En effet, la *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* stipule que l'élimination et la valorisation des matières résiduelles sont des compétences d'agglomération. Or, le Service de l'environnement de la Ville assume cette responsabilité pour l'ensemble des villes liées constituant l'agglomération de Montréal.

Objectifs de l'audit

L'audit effectué avait pour objectif de s'assurer que l'adjudication de contrats aux organismes mandataires pour la gestion des écocentres et le transport des matières résiduelles vers des lieux de recyclage ou de valorisation s'effectue selon un processus objectif, transparent et équitable.

De plus, l'audit visait à s'assurer que les sommes allouées par la Ville à des organismes mandataires pour la gestion du programme Éco-quartier et la gestion des écocentres sont l'objet d'un processus de reddition de comptes périodique permettant l'évaluation des résultats obtenus.

Conclusion

Au chapitre de la conformité du processus d'adjudication de contrats pour la gestion des écocentres et pour la fourniture de conteneurs et le transport des matières

résiduelles récupérées au sein de ces derniers, l'audit effectué met en évidence certains manquements à l'égard desquels des correctifs devront être apportés.

En effet, il est indéniable que la saine gestion des deniers publics doit d'abord s'exercer dans le respect des lois et règlements en vigueur. Toutefois, dans ce contexte, force est d'admettre que les gestionnaires responsables ont à composer avec divers enjeux, alors qu'ils doivent simultanément s'assurer que les procédures de mise en concurrence sont suivies, offrir aux citoyens des services adéquats aux meilleurs prix et préserver les principes d'équité et de transparence devant favoriser la plus grande concurrence possible.

Or, à la lueur des observations et des interrogations émanant de nos travaux d'audit, bien que nous n'ayons pu démontrer, sans l'ombre d'un doute, le contournement des procédures établies pour choisir l'adjudicataire pour la période s'échelonnant de 2011 à 2016, nous demeurons perplexes quant à la possibilité que les principes d'équité et de transparence devant caractériser les procédures de sollicitation des marchés et de mise en concurrence des fournisseurs aient pu être entachés au regard des contrats adjudgés sur une base régulière à un même organisme pour qu'il effectue la gestion de tous les écocentres de la Ville. C'est la raison pour laquelle nous jugeons opportun de transmettre le dossier au Bureau de l'inspecteur général de la Ville, afin qu'il puisse poursuivre les investigations qu'il jugera appropriées. Cela dit, nous estimons néanmoins qu'une plus grande vigilance devrait dicter la composition et la conduite des membres du comité de sélection afin de prévenir les situations susceptibles de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus d'évaluation des soumissions.

En ce qui a trait à la reddition de comptes, nous considérons que les mécanismes instaurés au regard de la gestion des écocentres, relevant du Service de l'environnement, permettent de démontrer la mesure avec laquelle ces derniers contribuent, à l'échelle de l'agglomération de Montréal, à l'atteinte des cibles stratégiques du plan de développement durable. Par contre, pour ce qui est du programme Éco-quartier, sous la responsabilité des arrondissements audités, cette évidence nous apparaît plus difficile à établir puisqu'aucune réelle évaluation documentée en ce sens n'aurait encore été effectuée.

5.5. Projet Système évolué de radiocommunication de l'agglomération de Montréal (SERAM)

Contexte

Le projet Système évolué de radiocommunication de l'agglomération de Montréal (SERAM) émane du besoin de moderniser le système de radiocommunication du Service de police de la Ville de Montréal, acquis en 1989 et dont la vie utile était déjà atteinte en 2004. Un premier appel d'offres a été lancé à cet effet en juin 2008, mais jugeant le prix de 179,1 M\$ proposé par le seul soumissionnaire conforme trop élevé la Ville n'y a pas donné suite.

La portée du projet a ensuite été élargie afin de répondre aux besoins de plusieurs catégories d'utilisateurs sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal, dont ceux des services de sécurité publique. Des appels d'offres ont été lancés à cette fin, en août 2011 et octobre 2012, relativement aux phases 1 et 2 du projet.

Depuis l'acceptation provisoire de la phase 1 du projet par la Ville, en septembre 2014, ce dernier a connu plusieurs embûches. D'une part, la gestion même du projet s'est avérée fort déficiente et, d'autre part, les tentatives de déploiement auprès des deux principaux clients, soit le Service de police de la Ville de Montréal et le Service de sécurité incendie de Montréal, ont notamment mis en évidence une problématique de fiabilité très préoccupante du système. Cette situation a nécessité la mise en œuvre d'un plan de redressement.

Objectif de l'étude préliminaire d'audit

L'étude préliminaire d'audit avait pour objectif de corroborer les conclusions du diagnostic établi par le Service des technologies de l'information (STI) et de s'assurer que le plan de redressement en cours était pertinent et fonctionnel, soit, d'une part, pour redresser la gestion même du projet SERAM et, d'autre part, pour stabiliser la fiabilité du système et mitiger les risques liés aux enjeux de sécurité publique.

Conclusion

Avant que la nouvelle équipe du STI n'amorce un redressement de la gestion du projet SERAM, des déficiences majeures avaient été constatées dans la gestion même de celui-ci. Parmi celles-ci, soulignons une analyse incomplète des besoins, un manque de rigueur flagrant dans la gestion des risques, une insatisfaction marquée des services de sécurité publique et un processus de communication inefficace.

Parallèlement à l'amorce de ce redressement, le nouveau système qui venait d'être déployé au sein des services de sécurité publique connaissait des ratées et des pannes majeures se répétaient. De plus, les délais de reprise observés ont mis en lumière des lacunes importantes dans les systèmes de relève du SERAM. Le constat du STI indiquait que l'infrastructure du SERAM n'avait pas la robustesse requise pour une infrastructure de sécurité publique.

Ces déficiences dans la gestion du projet SERAM, conjuguées aux pannes répétées du système et de ses périodes d'indisponibilités, ont fait en sorte que les efforts qui devaient initialement être dédiés à finaliser le projet ont dû être redirigés rapidement dans la mise en œuvre d'un plan de redressement.

Cette situation a occasionné des délais significatifs sur l'échéancier initial de réalisation du projet, une pression à la hausse sur les coûts et des besoins qui ont été laissés pour compte ou mis en veilleuse.

En effet, l'implantation du SERAM devait initialement être terminée en décembre 2015. Or, nous comprenons que l'implantation ne pourra être complétée avant la fin de l'année 2017, et ce, sous réserve des enjeux et défis techniques qui demeurent à régler.

Quant aux coûts du projet, les demandes de changement issues d'un devis mal ficelé ou de besoins mal définis à l'origine, conjugués aux mesures de redressement prises ou en voie d'être prises, se traduisent par une augmentation de 46,8 M\$ pour les dépenses d'investissements et 4,5 M\$ pour les dépenses de fonctionnement. Ainsi, le cadre financier actualisé du projet se chiffre maintenant à 129,2 M\$.

À noter que ce cadre financier actualisé ne tient pas compte de certains enjeux à régler pour répondre à des besoins jugés essentiels par les services de sécurité publique, ni aux coûts inhérents à l'arrimage de la durée prévue des services de maintenance des terminaux d'utilisateur, et éventuellement le remplacement de ceux-ci, avec celle du contrat de l'infrastructure. Ces besoins ont trait, entre autres, à la géolocalisation en temps réel et possiblement à la pénétration du signal dans les édifices publics et le Montréal souterrain, lesquelles seront considérées dans des projets autres que SERAM.

Par ailleurs, malgré les enjeux et embûches potentielles qui demeurent à régler, nous sommes d'avis que les mesures prises ou en voie d'être prises par le STI pour redresser le projet SERAM sont pertinentes et fonctionnelles, et que celles-ci devraient contribuer à réduire le nombre et l'impact des pannes et favoriser la stabilité du système.

En effet, à l'égard de la gestion même du projet, le STI a pris des mesures afin :

- d'assurer une meilleure écoute de ses clients et une participation aux prises de décisions qui les concernent;
- d'actualiser le registre des risques et d'en assurer le suivi;
- de resserrer ses relations avec ses fournisseurs;
- d'acquérir de nouvelles expertises techniques;
- de développer et de négocier des mesures palliatives et un nouveau *Service Level Agreement*;
- d'effectuer une reddition de comptes ponctuelle aux instances.

Quant aux aspects techniques, différentes mesures ont été prises par le STI auprès des fournisseurs pour tenter de réduire en fréquence et en durée les impacts des pannes du système sur les services de sécurité publique. Notons parmi ces mesures le rehaussement de l'infrastructure, le développement d'une solution opérationnelle de relève et la fourniture temporaire d'appareils de communications cellulaires durant la période de développement de cette solution.

Malgré les efforts du STI à satisfaire les besoins de sécurité publique qui étaient escomptés à l'origine du projet SERAM, le système qui en résultera risque, à notre avis, de ne pas répondre à des besoins significatifs de fonctionnalités et de performance, du moins sur un horizon à court ou à moyen terme.

En effet, la géolocalisation en temps réel et la pénétration du signal dans les édifices publics et le Montréal souterrain demeurent, notamment, des besoins jugés essentiels par les services de sécurité publique qui n'ont pu être comblés dans le cadre du projet SERAM et qui devraient être considérés dans des projets distincts. En outre, une solution demeure à trouver pour satisfaire les besoins particuliers des activités d'enquêtes spécialisées du Service de police de la Ville de Montréal et la date de déploiement envisagée à cet effet n'est pas encore arrêtée.

5.6. Gestion du programme Transfo-RH

Contexte

L'origine du programme Transfo-RH (ressources humaines) remonte aux fusions municipales. En effet, différents projets, dont le Système intégré de gestion des ressources humaines et de la paie (SIG RH-Paie) et RH-Paie, ont vu le jour depuis afin de tenter de moderniser les processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie, mais ceux-ci ne se sont pas avérés un succès.

En avril 2014, le projet RH-Paie a été suspendu afin d'en revoir la portée, l'approche de réalisation, le choix de la plateforme technologique et le budget. Puis, au cours de l'année 2015, le projet RH-Paie a fait l'objet d'un recadrage majeur et s'est commué en programme Transfo-RH pour répondre à la réingénierie du modèle de livraison du Service des ressources humaines.

Le programme Transfo-RH a un horizon de réalisation minimalement jusqu'en 2020 avec un budget global de 83,2 M\$, soit 51,4 M\$ pour les dépenses d'investissement et 31,8 M\$ pour les dépenses de fonctionnement.

En octobre 2016, la Ville n'a pu donner suite à l'appel d'offres public *Acquisition de services pour l'utilisation d'une solution logiciel-service ou infonuagique hébergée des ressources humaines et paie* pour le projet Système intégré en RH (SIRH), le projet majeur du programme Transfo-RH, puisqu'aucun des soumissionnaires n'était conforme.

Objectif de l'étude préliminaire d'audit

L'étude préliminaire d'audit avait pour objectif de corroborer notre questionnement à l'égard d'aspects cruciaux du programme Transfo-RH afin que des mesures puissent être prises, le cas échéant, pour rectifier la situation et ainsi favoriser sa réussite.

Conclusion

La modernisation des processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie a fait l'objet de différentes tentatives, antérieurement au lancement du programme Transfo-RH en octobre 2015. Ces tentatives initiées notamment dans le cadre des projets SIG RH-Paie et RH-Paie ne se sont pas avérées un succès. Soulignons que cette modernisation devait initialement être complétée en mai 2007.

Or, près de 10 ans plus tard, la Ville se retrouve à la case départ. En effet, n'ayant pu conclure l'appel d'offres public de mai 2016 relatif au projet SIRH, qui constitue la

composante majeure du programme Transfo-RH, une replanification complète du programme est en voie d'être effectuée.

Cette replanification occasionnera vraisemblablement des délais significatifs sur l'échéancier initial de réalisation du programme Transfo-RH, et pourrait aussi avoir des incidences sur les coûts du programme. Selon les dernières prévisions effectuées par la Ville, l'estimation des coûts se chiffre à 51,4 M\$ pour les dépenses d'investissement et à 31,8 M\$ pour les dépenses de fonctionnement.

Les causes des insuccès susmentionnés relatifs aux projets SIG RH-Paie et RH-Paie sont notamment symptomatiques d'une gouvernance déficiente. Or, nous avons constaté des déficiences analogues dans la gouvernance du programme Transfo-RH. À cet égard et afin de favoriser le succès du programme, les mesures suivantes devraient être prises :

- Établir clairement les objectifs et les principes directeurs sous-jacents à sa réalisation et les faire approuver;
- Mettre en place un processus d'assurance qualité visant à assurer le respect des exigences du programme, de ses projets et des livrables y afférents;
- Implanter un processus permettant à la promotrice d'obtenir périodiquement un état de santé objectif du programme;
- Considérer l'élaboration de matrices RACI⁵ afin de clarifier le partage des rôles et des responsabilités ainsi que les relations d'autorité entre les différentes parties prenantes;
- Mettre en place des mécanismes d'engagement sur les jalons stratégiques pour en figer les dates butoirs et le contenu;
- Mettre en place une gestion intégrée des risques incluant ceux afférents à la sécurité de l'information.

Par ailleurs, en marge des questions de gouvernance susmentionnées, il importe, d'une part, d'étayer les motifs à l'appui de l'orientation technologique infonuagique préconisée et d'assurer les instances que cette orientation constitue un choix optimal pour la Ville. D'autre part, le contenu de l'appel d'offres relatif au projet SIRH doit être revu afin de répondre aux pratiques du marché et un nouvel appel d'offres doit être lancé dans les meilleurs délais.

Pour conclure, nous sommes d'avis que le programme Transfo-RH mérite un statut particulier au-delà d'être considéré prioritaire parmi les quelque 75 autres projets prioritaires de la Ville. En effet, l'historique entourant les tentatives de moderniser les processus relatifs à la gestion des ressources humaines et à la paie, conjugué aux risques que comporte la réalisation du programme Transfo-RH, commandent un suivi vigoureux de la part de l'administration municipale afin que la mise en œuvre de ce programme permette finalement d'atteindre cet objectif.

⁵ De l'anglais : *Responsible, Accountable, Consulted, Informed* (réalise, rend des comptes, consulté, informé).

5.7. Tests d'intrusion physique

Contexte

La Ville et ses organismes contrôlés possèdent de nombreux actifs essentiels et vitaux localisés, entreposés ou détenus dans divers bâtiments, édifices et locaux.

Étant donné l'importance de ces actifs, ceux-ci doivent être adéquatement protégés, d'une part, pour maintenir un niveau de protection suffisant garantissant la sécurité des personnes et des biens et, d'autre part, pour offrir la continuité des services essentiels au fonctionnement et au bien-être de la communauté montréalaise.

La sécurité physique est le premier moyen de défense devant être mis en place afin de gérer les risques associés à la protection des actifs de la Ville, puisque l'intrusion physique est l'une des premières avenues envisagées par les personnes malintentionnées afin de perpétrer des actes visant à dérober, à détériorer ou à détruire les actifs ou encore les informations hébergées par ces actifs.

Afin de contrôler et de limiter les accès aux édifices contenant des actifs à protéger et pour prévenir des manœuvres dolosives, des mécanismes de protection, de surveillance et de contrôle d'accès efficaces doivent être mis en place. À cet effet, les meilleures pratiques en sécurité préconisent d'effectuer des tests d'intrusion physique en conditions réelles.

Objectif de l'audit

L'objectif de notre mission d'audit était de mettre à l'épreuve la sécurité physique, en conditions réelles, afin de déterminer s'il était possible d'obtenir des accès physiques non autorisés aux édifices stratégiques de la Ville.

Conclusion

Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons pas divulguer les résultats de nos tests d'intrusion physique qui ont été effectués dans le cadre du présent rapport annuel. Par ailleurs, soulignons que, le cas échéant, les unités d'affaires concernées ont été informées des déficiences que nous avons constatées et que celles-ci feront l'objet de plans d'action.

6. Suivi des recommandations des années antérieures

Le pourcentage des recommandations formulées par le BVG qui ont fait l'objet de mesures concrètes est un indicateur essentiel pour s'assurer que les services centraux et les arrondissements appliquent leurs recommandations.

Conclusion

Pour l'audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information, le taux de mise en œuvre des recommandations dans la première année de suivi s'est amélioré (50 % pour celles de 2015 comparativement à 35 % pour celles de 2014). Pour leur part, les recommandations en étant à leur troisième année de suivi en 2015, soit celles de 2013, affichent un taux de mise en œuvre de 74 % (79 % pour celles de 2014).

Néanmoins, nos travaux de suivi mettent en lumière le fait que plusieurs unités d'affaires ne considèrent pas avec toute l'attention nécessaire les recommandations qui leur sont adressées, ce qui ne favorise pas la mise en œuvre des recommandations.

En ce qui concerne l'audit des états financiers, le taux de mise en œuvre des recommandations dans la première année de suivi s'est détérioré pour celles de 2015, avec un résultat de 42 %, comparativement à 67 % l'an dernier. Pour leur part, les recommandations en étant à leur troisième année de suivi en 2015, soit celles de 2013, affichent un résultat de 100 % (67 % pour celles de 2012).

Nous recommandons à l'administration municipale d'établir des indicateurs de performance pour mesurer le degré d'implantation des recommandations incluses dans les rapports d'audit du vérificateur général et d'en effectuer le suivi.

7. Situation du Bureau du vérificateur général

Nous présentons dans ce chapitre les résultats financiers du BVG ainsi que les indicateurs sur le nombre de rapports d'audit produits et sur les ressources humaines.

Les éléments importants quant aux ressources humaines ont été traités à la section 2.



bvgmtl.ca