

Recommandations déposées par *Montréal pour tous*



Étude publique du Programme triennal d'immobilisations
2018-2020 de la Ville de Montréal, des sociétés para-
municipales et de la Société de transport de Montréal

Commission sur les finances et l'administration

11 février 2018

Montréal pour tous est un groupe de citoyens non partisan, actif sur la scène municipale depuis 2011.

Nous accueillons les propriétaires, locataires et commerçants de tous les arrondissements de la Ville de Montréal, qui, indignés par les fortes hausses de l'évaluation foncière et des taxes municipales annoncées dans la foulée des révélations de la commission Charbonneau, réclament des **changements profonds dans la gouvernance des institutions municipales**. Nous croyons au bien-fondé de la taxe foncière et sommes prêts à faire notre part. Mais, avant de payer davantage, nous exigeons que les finances publiques soient assainies grâce notamment à un **contrôle étroit des dépenses** et par la mise en place **de mesures robustes pour contrer la corruption**. Nous plaidons aussi pour qu'une **aide ciblée soit offerte aux citoyens les plus démunis**, ceci pour conserver la mixité des arrondissements et garder la ville accessible à toutes les classes sociales.

Montréal pour tous participe assidument, par le dépôt notamment de recommandations et de mémoires, aux divers forums de consultation publiques institués par la Ville de Montréal: conseil municipal, commission de la présidence du conseil, commission sur les finances et l'administration, sur des sujets d'importance tels que le programme triennal d'immobilisations, les prévisions budgétaires des services et organismes de compétence municipale, le rapport du Vérificateur général, l'évaluation foncière.

Pour nous joindre et nous suivre :

- **montrealpourtous@gmail.com**
- Site Web : **montrealpourtous.com**
- Facebook : **<https://fr-ca.facebook.com/MontrealPourTous>**

Montréal pour tous a soumis un mémoire dans le cadre de la consultation de la Communauté métropolitaine de Montréal sur le projet d'oléoduc Énergie Est, qui peut être consulté à l'adresse suivante:

http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/consultation/oleoducTranscanada/M058_OLEODUC_MONTREAL_POUR_TOUS.pdf

Montréal pour tous a aussi soumis un mémoire dans le cadre de la consultation du BAPE sur le même projet, qui peut être consulté à l'adresse suivante:

<https://montrealpourtous.com/2016/05/25/oui-vous-pouvez-dormir-tranquille/>

Montréal, le 11 février 2018

Monsieur Richard Deschamps,
Président de la Commission sur les finances et l'administration
Ville de Montréal

SUJET: ANALYSE PUBLIQUE DU PTI 2018-2020

Monsieur le président,

Vous trouverez, ci-joint, les recommandations de notre groupe *Montréal pour tous*. Nous vous proposons de les inclure à votre rapport final au Conseil municipal sur le budget 2018.

Nous avons apprécié la qualité des échanges entre élus, fonctionnaires et citoyens. Nous avons également apprécié l'apport des élus de longue date qui ont su éclairer certains dossiers des aspects historiques essentiels à la compréhension. Nous tenons à souligner le sérieux du travail de tous les commissaires et l'attention constante des nouvelles et nouveaux membres.

Bien que la documentation fournie ait été améliorée et que les présentations assez uniformisées soient plus faciles à suivre, nous réitérons une de nos demandes antérieures, à savoir que les documents soient rendus publics 2 semaines avant le début de la Commission, afin de pouvoir en faire une analyse appropriée. En ce sens nous saluons l'effort de la STM qui a mis sur son site son PTI, qui est pourtant l'un des plus importants en investissements et en volume, environ une semaine avant le début des travaux de la Commission.

Merci de l'attention que vous porterez à nos requêtes, bien à vous

Pierre Pagé, Johanne Dion, Jeanie Baudchon, Lucille Mallette, Lise Lauzon et les membres de *Montréal pour tous*.

RECOMMANDATIONS PTI 2018-2020

Planification stratégique :

- Que les élus appuyés par l'Administration établissent un plan stratégique sur 20 ans qui propose une vision enlevante du Montréal de demain. Montréal a plusieurs plans stratégiques par activités, dans le domaine de l'eau, de la culture, de la conservation du Patrimoine, de l'économie du centre-ville, etc., mais aucun plan stratégique d'ensemble alors que Calgary en a un ! Ce plan inclura des priorités, des choix qui auront été discutés avec les citoyens et acceptés socialement. Alors les priorités de tel maire ou de tel parti auront été mieux chiffrées, évaluées, comparées puis planifiées. Les coûts et avantages comparés d'une course électrique, d'un deuxième stade de baseball, d'une nouvelle ligne de métro, d'infrastructures routières plus fluides ou autres seront mis en débat public et ouvert. Puis les élus trancheront. Un tel processus permettra, à notre avis, d'éviter la dispersion des projets et l'escalade incontrôlée des dépenses.

Reddition de comptes des grands projets :

- Nous réitérons certaines des recommandations déjà avancées lors de l'étude publique des budgets de la Ville de Montréal (2018)
 - Que l'administration Plante-Dorais dresse le plus rapidement possible l'« état des lieux » des déficits d'entretien prévalant dans les secteurs d'activités-clé (eau, voirie, etc.), qu'elle dégage les priorités et cibles d'intervention pour les prochaines années et qu'elle identifie les sources potentielles de financement, et tout particulièrement le surcroît d'effort qui pourrait potentiellement être attendu des contribuables montréalais ;
 - Que l'administration Plante-Dorais identifie rapidement les meilleures pratiques en matière de reddition de comptes pour les grands projets dans ces secteurs d'activités-clé et déploie les indicateurs de performance appropriés (contenu, temps, coûts), de façon à ce que les citoyens puissent être convaincus que tout effort additionnel donne les résultats escomptés. L'administration pourrait s'inspirer, à ce titre, du projet de recherche/action, fourni en annexe, qui a déjà fait l'objet de discussion avec l'administration précédente. Elle pourrait aussi juger bon d'instituer une « *Commission sur la reddition de comptes pour la gestion des grands projets* », pour accroître la transparence dans la gestion des finances publiques ;

PTI des arrondissements :

- Que les arrondissements soient tenus à la même reddition de compte par fiche de projet/programme que les services centraux, incluant les investissements des arrondissements eux-mêmes.

Technologies de l'Information

- que des rapports aux 3 mois soient fournis à la Commission sur l'évolution de travaux clés du Service des technologies de l'Information tels que la Plateforme de gestion de projets et de portefeuille (Fiche no. 60090), Indicateurs de gestion institutionnels (gestion par activités) (70850) , Système de gestion des actifs municipaux (71550), Système budgétaire (73100).

Service des Infrastructures, voirie et transport

- Que le Service des Infrastructures, voirie et transport resserre le suivi des projets qu'il a sous sa responsabilité :

Montréal pour tous a suivi 8 chantiers avec photos à l'appui en 2015 et 2016 et aucun des 8 chantiers n'a respecté l'échéancier affiché (quartier Mile End : réhabilitation de conduites d'aqueduc et de conduites d'égout, aménagement d'un sentier cyclopédestre en prolongement de la rue St-Viateur est, réfection de la toiture et de la maçonnerie du bain public St-Michel sur la rue Maguire, restauration du kiosque Mordecai Richler, saillies de trottoirs coin avenue du Parc et St-Viateur, coin avenue du Parc et Fairmount, etc.)

Il s'agit dans l'ensemble de projets dont la durée annoncée est de quelques semaines à quelques mois. Notre vigie nous a permis d'observer, entre autres, des problèmes fréquents de respect des échéanciers et d'assiduité sur les chantiers (souvent les chantiers étaient déserts).

Service de l'environnement

- Que l'administration fasse pression sur le gouvernement du Québec pour l'obtention d'une consigne québécoise pour le verre, en particulier celui utilisé par la SAQ. Ceci afin de limiter la pollution liée à la non récupération du verre au Québec et à Montréal.

Société du Parc Jean-Drapeau :

- Étant donné l'importance des sommes investies en ce domaine, en 2018 et lors des années précédentes, et afin de resserrer le contrôle par les élus, que l'administration fasse un bilan puis analyse l'opportunité de changer le statut de cette société. Elle pourrait s'inspirer du travail récent d'un professeur des HEC qui a remis en question des liens entre Organismes à but non lucratif (OBNL) et entreprises à but lucratif.
- Que l'administration rende public, tel que promis, le contrat liant la Société du Parc Jean-Drapeau et la firme privée Evenko.

Divers :

- Que l'administration municipale s'assure que les présentations faites à la Commission par les services municipaux et autres organismes montrent l'évolution de leurs investissements sur une base décennale incluant les années antérieures et postérieures à la période couverte par le PTI ainsi qu'une description de l'état d'avancement des grands projets ;
- Qu'un tableau synthèse soit fourni présentant le total des subventions reçues et à recevoir des gouvernements supérieurs, afin de bien mesurer l'évaluation de leurs efforts de soutien à notre Ville ;
- Dans l'optique d'accroître les revenus de la Ville provenant de sources autres que les taxes foncières, que soient fournies à la Commission des études ou données pour mieux connaître les coûts et bénéfices (revenus) si la Ville rapatriait la gestion et l'entretien des immeubles scolaires, le traitement des paies ;
- Dans le but de mieux estimer ce que les contribuables paient « au net » en charges fiscales, que le Service des Finances estime la valeur de ce qui est livré par la Ville en services gratuits ou à frais minimes rendus aux citoyens.

ANNEXE : PROJET



Consortium international de recherche sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure

Proposition de recherche

TITRE : LA REDDITION DE COMPTES DES PROJETS MUNICIPAUX D'INFRASTRUCTURES :
QUELS INDICATEURS, QUELS CIBLES ET QUELS MOYENS DE MESURES

PRÉSENTÉ À : Mme. Johanne Dion, directrice
Montréal pour tous

PAR : Dr. Alejandro Romero-Torres, professeur
Dr. Nathalie Drouin, directrice exécutive
KHEOPS, Consortium de recherche sur la gouvernance
des grands projets d'infrastructure

DATE : 05 MAI 2017

Définition de la proposition

Contexte de la proposition

L'organisme *Montréal pour tous*, groupe de citoyens non partisan, participe activement aux forums de consultation citoyenne instaurés par la Ville de Montréal pour faire une série de recommandations pour améliorer la gouvernance municipale et offrir de meilleurs services aux citoyens. Cet organisme a trois principales revendications, soit i) un contrôle plus étroit des dépenses publiques, ii) des mesures robustes pour contrer la collusion et la corruption et, iii) des mesures d'aide ciblées pour préserver la mixité des quartiers.

Ce mandat de recherche s'aligne avec la 1^{re} revendication de *Montréal pour tous*. En effet, cet organisme est intéressé à la mise en place de mesures de la performance de l'administration générale et des services dispensés à la population. Ceci a donné naissance au « Service de performance organisationnelle » de l'administration Coderre. En 2015, ce service a rendu disponible aux citoyens montréalais un tableau de bord numérique présentant 148 indicateurs de performance dans 20 domaines d'activités (affaires juridiques, approvisionnement, bibliothèques, gestion immobilière, infrastructure routière, entre autres). Ces indicateurs présentent le portrait montréalais et permettent de le comparer avec la performance des autres grandes villes canadiennes (Calgary, Ottawa, Toronto et Winnipeg) (source : <http://ville.montreal.qc.ca/vuesurlesindicateurs/>).

Dans le cadre d'une démarche de reddition de comptes et de transparence, ce tableau d'abord représente une première étape pour améliorer le contrôle des dépenses publiques. Par contre, ces indicateurs représentent la performance de l'administration municipale au niveau général et ne permettent pas d'analyser et évaluer la performance des initiatives spécifiques. Pour alimenter sa réflexion et pour fournir des recommandations pertinentes à l'administration municipale montréalaise, *Montréal pour tous* aimerait identifier les indicateurs de performance pour les projets d'infrastructure que la ville de Montréal pourrait adopter afin de solidifier sa reddition de comptes et améliorer la performance de ce type de projets. C'est donc pour répondre à cet impératif que *Montréal pour tous* souhaite réaliser une recherche sur les indicateurs de performance de projets municipaux d'infrastructure.

Objectifs de la proposition

Ce mandat a deux objectifs :

- 1) Identifier les meilleures pratiques municipales de reddition de comptes pour des projets d'infrastructure : identification, mesure et communication des indicateurs de performance des projets d'infrastructure.
- 2) Mettre en place des indicateurs de performance pour des projets municipaux d'infrastructure dans le cadre de la ville de Montréal.

Notre proposition pour accomplir les objectifs

Nous proposons d'entreprendre une recherche scientifique pour répondre au besoin de *Montréal pour tous*. Ce projet de recherche se fera en deux phases.

Phase 1 : Identification des meilleures pratiques: Cette première phase consiste à effectuer une revue de littérature afin d'identifier les meilleures pratiques municipales à l'égard de la reddition de comptes de projets d'infrastructure. Cette revue de littérature considèrera notamment des initiatives entreprises par d'autres municipalités en Amérique du Nord (San Francisco, Toronto) et situées en Europe (villes en Norvège et en Angleterre à sélectionner) afin d'identifier les leçons apprises et les recommandations.

Durée prévue : 6 mois

- Livrables :**
- Rapport basé sur la revue de la littérature qui alimentera la réflexion pour la phase 2.
 - Préparation d'articles scientifiques portant sur la revue de la littérature à soumettre à la conférence EURAM 2018

- Équipe de projet :**
- Chercheurs professeurs : Le chercheur responsable est Alejandro Romero. L'équipe de chercheurs sera complétée suivant l'acceptation du mandat
 - Deux stagiaires de recherches (niveau maîtrise)

Phase 2: Recherche action avec acteurs-clés. Cette deuxième phase comporte une recherche-action¹ en collaboration avec des gestionnaires de la Ville de Montréal et des représentants de Montréal pour tous. En accord avec les participants, deux projets d'infrastructure de la ville, considérés opportuns pour les fins de l'étude, seront ciblés. Le but étant d'identifier et sélectionner une série d'indicateurs de performance; définir les cibles de performance et définir la stratégie de mesure (outils de mesure et périodicité).

Durée prévue :	10 mois
Livrables :	<ul style="list-style-type: none">• Quatre rapports d'étape sous forme PowerPoint qui fait état de l'évaluation de la démarche.• Un rapport final écrit qui rassemble la synthèse des recommandations.• Production d'articles scientifiques sur la recherche-

¹ La recherche-action est une approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux.

	action présentée à une revue internationale
Équipe de projet :	<ul style="list-style-type: none"> • Chercheurs professeurs (Alejandro Romero. L'équipe de chercheurs sera complétée suivant l'acceptation du mandat) • Un stagiaire post-doctorant
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Chefs du projet et contrôleur des projets sélectionnés pour la 2^e phase • Représentants de l'organisme <i>Montréal pour tous</i>

Un des grands avantages d'utiliser la recherche-action est qu'elle permet aux acteurs et chercheurs impliqués de fournir une série de livrables tout au long du projet, ce qui permet d'adapter et de mieux orienter les initiatives de Montréal pour tous et de la ville de Montréal. Il faudra toutefois s'assurer de la disponibilité des acteurs de la Ville et de Montréal pour tous qui participeront à cette recherche-action. Un calendrier de rencontres devra être discuté avec ces diverses parties prenantes.

Bénéfices attendus

- Montréal pour tous aura accès à des données récentes et fiables sur les indicateurs de performance des projets municipaux d'infrastructure.
- La ville de Montréal pourra comparer ses pratiques en reddition de compte par rapport aux autres municipalités.
- Les livrables produits dans le cadre des deux phases permettront d'accompagner Montréal pour tous et la Ville de Montréal dans l'amélioration du contrôle des dépenses publiques et la performance de la municipalité.

Exclusions

- L'inclusion de thèmes de recherche autre que la reddition de comptes et les indicateurs de performance de projets d'infrastructure.
- L'analyse de tout autre projet (maximum deux) n'ayant pas été sélectionné au début de la 2^e phase.
- Les indicateurs de performance sur les projets de tout autre nature (ex. sociaux, culturels, sportifs).

Hypothèses

- La gouvernance du projet comprendra la formation d'un comité de direction spécifiquement dédiée à cette recherche, et ce, jusqu'à la fermeture du contrat. Le comité comprendra les chercheurs (Nathalie Drouin et Alejandro Romero) ainsi qu'un représentant de l'organisme

Montréal pour tous. Cette personne participera aux rencontres du comité de gouvernance et assurera la liaison avec la direction de *Montréal pour tous* et l'administration de la Ville de Montréal. Cette personne doit être disponible et impliquée afin d'assurer une collaboration optimale pour les fins du mandat.

- La Ville de Montréal sélectionnera avec l'équipe de recherche deux projets d'infrastructure pour la 2^e phase du projet.
- Les responsables des projets et de la performance des projets (au moins les chefs de projet et le contrôleur) seront disponibles lors des rencontres de travail.
- La collecte de données pour la phase 2 s'effectuera uniquement à Montréal

Contraintes

- La réalisation de la deuxième phase dépend de l'identification de deux projets d'infrastructure par la Ville de Montréal, de la disponibilité des ressources humaines responsables de ces projets et de l'information de chaque projet.

Ressources proposées

Alejandro Romero, professeur à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM) et membre du consortium international de recherche sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure, assurera la gestion du mandat et la production des livrables.

Nathalie Drouin, directrice du consortium international de recherche sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure et professeur à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM), participera au comité de direction du projet et validera les rapports du projet.

Deux étudiants de maîtrise seront embauchés (phase 1) pour effectuer les activités professionnelles. Ses principales tâches seront en lien avec la revue de littérature, l'analyse de documents, le développement des rapports.

Un stagiaire post-doctoral sera également embauché (phase 2) pour soutenir les chercheurs à réaliser la recherche-action. Il sera responsable de l'analyse du contexte organisationnel, la sélection des indicateurs de performance, la définition des cibles et la définition de la stratégie de mesure.

Budget

PROPOSITION DE RECHERCHE	COÛTS	
	Phase 1	Phase 2
Description		
1. Salaire des chercheurs postdoctorant	- \$	14 225,00 \$
2. Salaire des assistants de recherche (étudiant)	9 310,00 \$	- \$
3. Salaire d'un professionnel de la recherche	490,00 \$	490,00 \$
4. Frais de transport et de déplacement	- \$	- \$
5. Fournitures et autres dépenses	250,00 \$	250,00 \$
TOTAL	10 050,00 \$	14 965,00 \$

Prenez note que sur l'acceptation du projet de recherche une entente contractuelle entre KHEOPS et les parties prenantes devra être signée régissant notamment la propriété intellectuelle et la confidentialité des informations.