

RÉPONSE DU COMITÉ EXÉCUTIF AU RAPPORT DE LA COMMISSION SUR LES FINANCES ET L'ADMINISTRATION PORTANT SUR L'ÉTUDE DU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL – EXERCICE 2012

Mise en contexte

La Commission permanente sur les finances et l'administration a tenu une étude publique, le 12 juin 2013, sur le Rapport annuel 2012 du vérificateur général de la Ville de Montréal. À cette occasion, M. Jacques Bergeron, vérificateur général, a présenté les grandes lignes de son rapport et répondu aux questions des citoyens et des membres de la Commission.

La Commission a consacré deux séances de travail afin de préparer l'assemblée publique, analyser le rapport et formuler ses recommandations qui ont été adoptées en assemblée publique le 9 septembre 2013. Ces recommandations ont été déposées au conseil municipal le 23 septembre 2013 et au conseil d'agglomération le 26 septembre 2013. Le comité exécutif en a été saisi le 9 octobre 2013. Diverses circonstances, dont la tenue des élections municipales, ont empêché le comité exécutif d'y répondre jusqu'à ce jour.

Suivi des vérifications du Vérificateur général

R-1

Que l'administration poursuive ses efforts pour atteindre et maintenir un taux élevé de réponse aux recommandations du Vérificateur général en assurant un suivi plus rigoureux auprès des unités d'affaires pour contrer toute forme de relâchement de leur part.

Réponse à R-1

Le comité exécutif assure aux membres de la commission qu'il est dans son intention de maintenir un taux élevé de réponses aux recommandations du vérificateur général.

Situation du Bureau du Vérificateur général

R-2

Que le Bureau du Vérificateur général poursuive ses démarches, si nécessaire avec le soutien du Service du capital humain et des communications, dans le but d'embaucher des comptables professionnels agréés (CPA) ou d'autres catégories de professionnels pour combler ses postes vacants.

Réponse à R-2

Le comité exécutif considère important que le Bureau du vérificateur général puisse compter sur du personnel dont les qualifications correspondent à ses besoins et lui assure la collaboration du Service des ressources humaines dans ses démarches à cette fin.

Ligne éthique

R-3

Que soit confié à la prochaine administration le soin de décider de la responsabilité de la ligne éthique et, si elle le juge nécessaire, qu'un mandat soit donné à la prochaine commission permanente sur les finances d'étudier de manière approfondie cette question.

Réponse à R-3

Le comité exécutif rappelle aux membres de la commission que depuis que cette recommandation a été formulée, le conseil municipal a procédé à une restructuration des services de la Ville et a créé le Bureau de l'Inspecteur général; c'est à ce dernier que l'administration entend confier la ligne éthique.

Service de premiers répondants

R-4

Que l'administration révise les mécanismes actuels de financement et de contrôle des coûts du service de premiers répondants et fasse les représentations nécessaires, le cas échéant, auprès du gouvernement du Québec.

Réponse à R-4

Le comité exécutif informe les membres de la commission que le Service de sécurité incendie de Montréal a procédé à l'analyse de coûts de l'activité de premiers répondants (PR). Cette analyse sera présentée au comité de gestion de l'entente afin de faire part au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du financement qu'exige l'activité PR à Montréal. Une demande sera faite au MSSS pour le financement manquant, tout en exposant les économies dont il bénéficie grâce à l'activité PR pour atteindre le même niveau de service. Le SIM souhaite tenir la réunion du comité de gestion de l'entente au plus tard en juin 2014. Des démarches préparatoires à cette rencontre sont déjà en cours.

En ce qui concerne le volet contrôle des coûts, trois activités sont en marche :

1. Respect de l'entente pour les besoins matériels : un suivi serré des commandes a été fait par la division PR au cours de l'année 2013. Ceci a permis de corriger certains écarts de facturation permettant une économie de 33 000 \$ pour 2013. La vigie se poursuit afin d'avoir une saine gestion.
2. Coût de la formation PR : des discussions sont en cours avec Urgences-Santé (US) afin de déterminer une nouvelle formule de tarification qui pourrait favoriser des économies, et, le cas échéant, la mettre en place d'ici la fin de l'année 2014.
3. Modulation des appels : l'analyse conjointe (SIM/US) de la modulation d'appels est terminée. Les standards ont été établis afin d'être en mesure d'acheminer les pompiers PR seulement lorsque leurs services sont requis. Aussi, l'implantation des priorités 0 et 1 (attribution des appels, selon le code Clawson) permettant la modulation d'appels est incorporée dans le système de la répartition assistée par ordinateur (RAO) d'Urgences-Santé (US). Par la suite, le tout devra être entériné lors de la réunion du comité de gestion de l'entente PR mentionnée précédemment et sera présenté au MSSS.

Schéma de couverture de risques en sécurité incendie

R-5

Que l'administration mette en place les mesures appropriées pour assurer la livraison des projets liés au schéma de couverture de risques en sécurité incendie d'ici le 31 décembre 2013.

R-6

Que l'administration prenne les mesures appropriées pour que les mécanismes d'inspection soient revus pour les installations risquées identifiées par le Vérificateur général.

R-7

Que l'administration soumette, pour approbation, au ministère de la Sécurité publique toutes les modifications apportées au schéma de couverture de risques initial.

Réponse à R-5, 6 et 7

En ce qui concerne la livraison des projets liés au schéma de couverture de risques en sécurité incendie, le comité exécutif informe les membres de la commission que le SIM a reporté la mise en application du système intégré des activités de prévention (SGIAP) au 31 décembre 2014. Le MSP a été mis au courant du report, selon les procédures requises. Par ailleurs, une architecture d'affaires a été mise en place par le SIM pour établir les processus et les besoins dans ce projet, pour faire évoluer l'application par les développeurs (STI); un plan projet a été mis en place en septembre 2012 avec une estimation de 4 327 000 \$.

Au niveau des mécanismes d'inspection pour les installations risquées en lien avec les avertisseurs de fumée, le SIM a mis en place un plan d'action pour comptabiliser les inspections des agents de prévention. Pendant le schéma 2009-2013, le SIM a atteint la cible de 250 000 vérifications d'avertisseurs de fumée (total réel : 346 674) et la cible de 22 500 inspections des endroits à haut risque (total réel: 28 792).

Par ailleurs, dans le cadre des bonnes politiques de suivi et de reddition de comptes, un bilan de réalisation du schéma est effectué à chaque année, identifiant les livrables complétés et les points non réalisés à reporter. Le bilan est déposé par l'intermédiaire d'un sommaire décisionnel pour approbation et conduit à l'obtention d'une résolution. Cette résolution ainsi que le bilan sont alors envoyés au ministère de la Sécurité publique. Si des livrables ont été modifiés ou si les dates de livraison sont affectées, le bilan en fait mention. De plus, dans le cas de changement de dates de livraison, une lettre est jointe aux documents envoyés au ministère de la Sécurité publique aux fins d'explications.

Travaux de construction réalisés en sous-traitance

R-8

Que l'administration

- se dote de règles prévoyant l'uniformité des clauses dans les cahiers de charges portant sur la réception d'une liste des sous-entrepreneurs et des exigences requises;
- mette en place des mécanismes de contrôle permettant l'obtention des informations exigées au regard des sous-entrepreneurs;
- s'assure de la conformité des sous-entrepreneurs aux dispositions légales les concernant;
- documente adéquatement le suivi effectué.

Réponse à R-8

Le comité exécutif informe les membres de la commission qu'il est de la volonté ferme de l'administration d'harmoniser et d'uniformiser les devis techniques de la Ville. Des travaux en ce sens ont déjà été entrepris et un chantier sera mis sur pied en 2014 sous la responsabilité du nouveau Service de la performance organisationnelle (SPO), qui le traitera comme dossier prioritaire et nommera sous peu un chargé de projet responsable de mener à bien ce travail de grande ampleur.

Un des aspects de cette uniformisation consiste à établir les exigences faites aux entrepreneurs et les mécanismes à mettre en place afin d'assurer qu'ils s'y conforment. La recommandation de la commission sera transmise au SPO pour que les responsables du dossier la prennent en considération dans leurs travaux.

Octroi et gestion des contrats à la Société du parc Jean-Drapeau

R-9

Que l'administration veille à la mise en place de toutes les recommandations du Vérificateur général portant sur la Société du parc Jean-Drapeau.

Réponse à R-9

Les recommandations du vérificateur général auxquelles la recommandation fait référence traitent du protocole entre la SPJD et la Ville et la mise aux normes des installations et infrastructures actuelles du Parc Jean-Drapeau.

À ce sujet, le comité exécutif informe les membres de la commission que la Ville reverra en 2014 le protocole qui la lie avec la SPJD afin d'améliorer le fonctionnement des mécanismes de collaboration actuels. Un sommaire décisionnel devrait être déposé aux instances à ce sujet à la fin de 2014. Ce nouveau protocole portera une attention particulière aux travaux d'entretien des infrastructures et au partage des responsabilités Ville - SPJD en cette matière. À cette fin, la SPJD doit fournir à la Ville au cours de l'année 2014 un diagnostic sur l'état des installations et les travaux requis pour leur mise aux normes.

Réalisation des travaux d'infrastructures des réseaux secondaires d'aqueduc et d'égout

R-10

Que l'administration mette en oeuvre les sept recommandations prévues dans le Rapport annuel du Vérificateur général à ce chapitre :

- compléter les données d'inventaire;
- compléter l'évaluation de l'état du réseau des conduites d'égout et compléter le recensement des fuites dans les conduites d'eau;
- élaborer une stratégie globale d'intervention intégrant les travaux d'entretien, de réparation et de réfection majeure;
- mettre en oeuvre un programme structuré d'entretien préventif;
- définir des objectifs clairs et mesurables sous forme de niveaux de service, déterminer les investissements à long terme nécessaires pour atteindre ces niveaux de service et s'assurer d'obtenir l'approbation des instances;
- évaluer périodiquement le déficit cumulé d'entretien;

- documenter le report de projets et le choix de réaliser des projets qui ne sont pas prévus au plan d'investissements.

Réponse à R-10

Le comité exécutif informe les membres de la commission que le Service de l'eau a mis en place les procédures et mécanismes de gestion visant à se conformer aux recommandations du vérificateur général. C'est ainsi que les données d'inventaire et l'évaluation de l'état des réseaux se fait sur une base continue. Une stratégie globale d'intervention et un programme structuré d'entretien préventif sont actuellement en cours d'élaboration et les travaux respectent l'échéancier transmis, soit respectivement décembre 2014 et décembre 2015. L'élaboration des niveaux de services devrait être complétée en novembre 2014. Le déficit cumulé d'entretien est évalué sur une base continue à chaque mise à jour du plan d'intervention, la prochaine mise à jour étant prévue pour 2016. Finalement, les mécanismes nécessaires à la documentation du report des projets ont été mis en place.

Réalisation des travaux d'infrastructure du réseau de voirie artérielle

R-11

Que l'administration mette en oeuvre dès le prochain programme triennal d'immobilisations (PTI) les recommandations du Vérificateur général portant sur le plan de réalisation des travaux d'infrastructure du réseau de voirie artérielle.

Réponse à R-11

Le comité exécutif informe les membres de la commission que le Service des infrastructures, voirie et transport a mis rapidement en oeuvre des actions visant à se conformer à 6 des 11 recommandations que lui adressait le vérificateur général et que les gestes posés ont été mis à profit dans l'élaboration du PTI 2014-2016. C'est ainsi que des directives visant une meilleure documentation des projets et une meilleure argumentation quant à leur priorisation ont été implantées et que le Service s'est doté d'un plan de réalisation intégrant les interventions à faire, avec échéancier défini. Des actions ont été prises pour obtenir les données d'inventaire manquantes et ainsi améliorer la planification des projets, et des outils de gestions ont été modifiés pour inclure l'étape de planification (avant-projet). Le Service publie un bilan trimestriel faisant état de sa performance à respecter sa programmation initiale.

Le Service travaille actuellement à mettre en oeuvre les 5 autres recommandations, mise en oeuvre qui requièrent la collaboration de l'ensemble des arrondissements, notamment en ce qui concerne le volet « stratégie globale d'intervention ».

Suivi du Programme triennal d'immobilisations (PTI)

R-12

Que l'adoption du PTI soit devancée en juin de chaque année et que les unités d'affaires puissent avoir les ressources humaines, matérielles et financières pour la réalisation des projets prévus.

R-13

Que l'administration mette en place une panoplie de mesures de suivi du PTI, notamment :

- la préparation d'états financiers du PTI à tous les quatre mois, transmis aux conseils municipal et d'agglomération, suivant l'évolution des investissements budgétés et des projets réalisés et analysant les écarts;
- une planification du PTI sur une période de dix ans favorisant la planification des travaux à long terme;
- l'arrimage des diverses unités d'affaires pour éviter le travail en silo, coordonner les interventions et assurer le respect des priorités d'intervention;
- l'élaboration de solutions pour faire face au problème de l'entretien préventif de la voirie publique et la gestion du fonds de l'eau;
- l'élaboration d'indicateurs de gestion pour le PTI avec indications et explications sur les objectifs atteints et non atteints;
- le calcul de l'impact du coût de fonctionnement des investissements prévus au PTI sur le budget général annuel;
- la détermination des effets des investissements sur le niveau d'endettement de la Ville.

R-14

Que l'administration municipale s'assure de profiter pleinement des programmes de subventions des gouvernements supérieurs afin de réduire le niveau d'endettement des contribuables.

Réponse à R-12, 13 et 14

Le comité exécutif est convaincu, tout comme les membres de la commission, de l'importance majeure pour la Ville de bien planifier ses investissements et d'assurer la réalisation des projets dans les délais et dans les coûts prévus. Il rappelle que dans les années passées, plusieurs exercices d'évaluation de l'état des actifs comme outil d'aide à l'identification des projets et de priorisation ont été faits, que divers mécanismes de gestion des projets ont été mis sur pied et que des outils de suivi du PTI existent et sont en utilisation.

Considérant les faibles taux de réalisation du PTI constatés dans les dernières années, le comité exécutif croit cependant qu'un réalignement des modes de gestion des investissements municipaux s'impose. Dans les prochaines années, il entend améliorer de beaucoup la planification à long terme de ses investissements, réinvestir massivement dans la réfection des infrastructures, augmenter le pourcentage des investissements payés au comptant et diminuer le recours au PTI pour financer des postes afin de mieux contrôler la dette, et mettre en place les mécanismes garantissant la réalisation des projets. C'est dans cette perspective que l'administration a récemment rendu public le Programme montréalais d'immobilisations (PMI) 2015-2024, qui orientera l'élaboration du PTI 2015-2017.

Le comité exécutif est d'avis qu'une meilleure planification à long terme et un meilleur suivi des projets maximisera la capacité de l'organisation à réaliser les investissements, à mieux gérer sa dette et à bénéficier au maximum des programmes de subvention des gouvernements supérieurs. Dans ce contexte, la date d'adoption du PTI ne constitue pas un enjeu, puisqu'il ne s'agit que d'une étape s'inscrivant dans un processus plus large de planification.

Amélioration des processus de gestion

R-15

Que la direction générale confie au Contrôleur général la préparation et la mise à jour d'une nouvelle grille de gestion de risques pour les secteurs les plus névralgiques et les activités davantage exposées à la malversation afin de permettre une surveillance accrue et un renforcement des contrôles internes dans le but de prévenir et éviter les pertes financières.

R-16

Que le comité exécutif approuve des niveaux de services pour les infrastructures et les bâtiments et que soient déterminés les niveaux d'investissement à long terme en fonction des niveaux de services attendus et que l'administration se dote d'un mode de financement réaliste pour permettre la réalisation des interventions jugées nécessaires.

R-17

Que la planification des projets d'infrastructures soit effectuée sur une période pluriannuelle afin d'en faciliter la réalisation et d'établir les priorités à long terme.

R-18

Que l'administration prenne les mesures nécessaires pour que les secteurs prioritaires ou stratégiques devant faire l'objet d'une reddition de comptes périodique soient communiqués clairement aux unités d'affaires, afin que l'administration municipale obtienne une information complète pour une prise de décisions éclairée et pour s'acquitter ainsi de ses responsabilités de gouvernance.

Réponse à R-15, 16, 17 et 18

Le comité exécutif a déjà indiqué plus haut qu'il entend revoir en profondeur le mode de gestion des investissements, en misant notamment sur une planification à long terme. Il rappelle également qu'il a procédé en début d'année à une réorganisation majeure des services de la Ville, qui a amené, entre autres choses:

- Un renforcement de la Direction générale, se traduisant par une meilleure cohérence des actions entre les différents secteurs d'activité, la continuité de la réalisation des grands projets prioritaires, l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'affaires plus articulés et l'attribution de mandats mieux ciblés aux services
- La création d'un Bureau de l'Inspecteur général, qui renforcera la capacité de la Ville à contrer les systèmes frauduleux
- La création d'un Service de la performance organisationnelle, qui aura à examiner les principaux processus et les principales activités de la gestion municipale à la Ville de Montréal et à proposer des réformes visant l'efficacité et l'efficience de l'organisation, la simplification de ses processus et activités, la mesure des résultats, l'étalonnage avec les meilleures organisations comparables et une plus grande imputabilité au sein de l'administration de la Ville.

Cette réorganisation est entrée en vigueur le premier mai 2014 et se mettra progressivement en place.

Budget du Bureau du Vérificateur général

R-19

Que soit maintenue la récurrence du montant supplémentaire de 610 000 \$ accordé au Vérificateur général dans le budget 2013 et que soit ajoutée au budget du Vérificateur une somme de quelque 40 000 \$ nécessaire à la vérification de trois nouveaux états financiers dans le périmètre comptable de la Ville, soit ceux du Bureau du taxi de Montréal, de la Fondation des Jeux mondiaux des policiers et pompiers et de la Société des célébrations du 375e anniversaire de Montréal.

Que les trois nouvelles sociétés tiennent compte dans leurs budgets des sommes à encourir pour leurs états financiers.

Réponse à R-19

Le comité exécutif informe les membres de la commission que les crédits de 610 000 \$ ont été maintenus au budget du Bureau du vérificateur général pour l'année 2014, avec un ajustement à la baisse de 20 000 \$, conformément aux besoins exprimés par le vérificateur général (ajustements pour l'OMHM et le Technoparc). Par ailleurs, des crédits supplémentaires de 40 000 \$ ont également été accordés en 2014 afin de vérifier les états financiers du Bureau du taxi de Montréal, de la Fondation des Jeux mondiaux des policiers et pompiers et de la Société des célébrations du 375e anniversaire de Montréal.

En conclusion

Le comité exécutif remercie les membres de la Commission permanente sur les finances et l'administration pour la qualité du rapport produit sur le rapport du vérificateur général – exercice 2012 et pour la pertinence des recommandations découlant de leurs travaux.