

# Rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024  
au conseil municipal et au conseil d'agglomération





# Rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal

pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024  
au conseil municipal et au conseil d'agglomération

Dépôt légal – 3<sup>e</sup> trimestre 2025  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISSN 1924-0317 (imprimé)

ISSN 1925-6809 (en ligne)

ISBN 978-2-7647-2050-9 (imprimé)

ISBN 978-2-7647-2051-6 (en ligne)

La version électronique de ce document est diffusée sur  
notre site Internet à l'adresse suivante : [bvgmtl.ca](http://bvgmtl.ca).



Le 20 août 2025

Madame Valérie Plante  
Mairesse de la Ville de Montréal  
275, rue Notre-Dame Est  
Montréal (Québec) H2Y 1C6

**Objet : Dépôt du rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024**

---

Madame la Mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets mon rapport annuel, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, et ce, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 25 août 2025, et du conseil d'agglomération, soit celle du 28 août 2025.

Je vous prie d'agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale,

Andrée Cossette, CPA auditrice

AC/dds

# Table des matières

<b>1. Mot de la vérificatrice générale</b>	<b>9</b>
<b>2. Audits de performance et des technologies de l'information</b>	<b>21</b>
2.1. Gestion des équipements de protection individuelle - Service de sécurité incendie de Montréal	23
2.2. Efficacité de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures	75
2.3. Gestion des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements	121
2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal	161
2.5. Rémunération des membres de la haute direction	241
2.6. Gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information	345
2.7. Gestion de la surveillance de cybersécurité	381
2.8. Gestion des centres de données	385
<b>3. Tests d'intrusion logique</b>	<b>389</b>
<b>4. Audit des états financiers et autres rapports</b>	<b>393</b>

<b>5. Reddition de comptes</b>	<b>413</b>
5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal	415
5.2. Application des recommandations de la vérificatrice générale	435
<b>6. Rapports des activités de la vérificatrice générale</b>	<b>445</b>
6.1. Situation du Bureau du vérificateur général	447
6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024	463
<b>7. Annexes</b>	<b>479</b>
7.1. Extraits de la Loi sur les cités et villes	481
7.2. Relevé des comptes du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal	503



1.

## Mot de la vérificatrice générale

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Table des matières

<b>1. Mot de la vérificatrice générale</b>	<b>13</b>
1.1. Évolution de la direction	13
1.2. Planification stratégique 2025–2027	14
1.3. Mise à jour de la matrice de risques	14
1.4. Sommaire des travaux d’audit conduits pour l’année 2024	15
<b>2. Audits de performance et des technologies de l’information</b>	<b>15</b>
2.1. Gestion des équipements de protection individuelle – Service de sécurité incendie	15
2.2. Efficience de la gestion de l’entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures	15
2.3. Gestion des dépenses payées par carte d’achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements	16
2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l’entretien des autobus de la Société de transport de Montréal	16
2.5. Rémunération des membres de la haute direction	17
2.6. Gestion de l’architecture d’entreprise des technologies de l’information	18
2.7. Gestion de la surveillance de cybersécurité	18
2.8. Gestion des centres de données	18
<b>3. Tests d’intrusion logique</b>	<b>18</b>
<b>4. Audit financier</b>	<b>19</b>
<b>5. Reddition de comptes et rapports des activités de la vérificatrice générale</b>	<b>20</b>

1. Mot de la vérificatrice générale

# 1. Mot de la vérificatrice générale

C'est avec fierté que je vous présente mon deuxième rapport annuel à titre de vérificatrice générale de la Ville de Montréal. Ce travail est le fruit d'un effort collectif déployé par l'équipe du Bureau du vérificateur général (BVG), une équipe pleinement engagée dans l'atteinte de résultats concrets et à valeur ajoutée. D'emblée, je remercie les élues et élus du conseil municipal pour la confiance témoignée à mon égard. Je remercie également l'Administration municipale et l'Administration des organismes du périmètre comptable pour leur pleine et entière collaboration dans l'atteinte d'objectifs communs d'amélioration.

Cette deuxième année m'a permis de mieux mesurer l'ampleur du travail accompli et à accomplir, tant en matière d'audits de performance que d'audits financiers. Notre engagement envers l'amélioration continue de la gouvernance municipale est ambitieux. Les défis sont considérables, tout comme les occasions d'amélioration pour la Ville de Montréal (la Ville).

Chaque mandat d'audit constitue une démarche rigoureuse qui nous amène à analyser la diversité des pratiques administratives. Ces pratiques varient souvent d'une unité d'affaires ou d'un arrondissement à l'autre, et l'entièreté des processus n'est souvent que partiellement connue des intervenantes et intervenants eux-mêmes, en raison de la complexité et du cloisonnement des structures organisationnelles. Cette réalité, marquée par une forte décentralisation, rend l'imputabilité plus difficile à établir. Nous avons observé cette situation tant dans le cadre des audits financiers que des audits de performance, y compris lors des travaux réalisés auprès de la Société de transport de Montréal (STM).

## 1.1. Évolution de la direction

À la suite des départs de madame France Lessard, vérificatrice générale adjointe de la Direction de l'audit financier et administration en janvier 2024, ainsi que de monsieur Gontran Bage, vérificateur général adjoint de la Direction de l'audit de performance et de conformité en juillet 2024, 2 nominations internes ont été entérinées :

- Madame Kim Tardif a été promue en avril 2024 au poste de vérificatrice générale adjointe de la Direction de l'audit financier et administration;
- Madame Khadija Chaya a été nommée en janvier 2025 vérificatrice générale adjointe de la Direction de l'audit de performance et de conformité.

Ces nominations témoignent de notre volonté de reconnaître et de promouvoir les talents internes, tout en assurant la continuité et l'excellence de nos travaux.

Je tiens à souligner la contribution de madame Lessard et de monsieur Bage, dont les compétences et la qualité du travail ont grandement enrichi notre organisation. Leur engagement a laissé une empreinte durable au sein du BVG.

## 1.2. Planification stratégique 2025–2027

Nous sommes heureux de présenter la planification stratégique 2025–2027 du BVG, résultat d’une démarche collaborative réalisée à l’automne 2024, à laquelle l’ensemble du personnel a contribué. Conscients que notre performance repose avant tout sur l’expertise et l’engagement de notre équipe, nous plaçons le développement des compétences, le recrutement, l’inclusion et la rétention du personnel au cœur de nos priorités.

Notre planification tient compte des transformations du monde du travail, des avancées technologiques et des enjeux environnementaux et sociaux. Nous adaptons nos pratiques pour répondre aux attentes actuelles et futures, tout en maintenant un haut niveau de qualité dans nos travaux.

Le développement durable, l’urgence climatique, les services aux citoyennes et citoyens et la cybersécurité continueront d’être intégrés à nos audits.

Trois grandes orientations guideront nos actions au cours des trois prochaines années :

1. Améliorer la gestion des fonds publics;
2. Maintenir des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux;
3. Mobiliser des équipes compétentes et engagées.

Ces priorités visent à renforcer notre impact auprès des élu·es et de la population montréalaise, tout en assurant la pérennité de nos meilleures pratiques. Le plan complet se retrouve sur notre site web à l’adresse : [bvgmtl.ca](http://bvgmtl.ca).

## 1.3. Mise à jour de la matrice de risques

Un volet important de notre plan stratégique concerne la mise à jour de la matrice de risques. Cet exercice, amorcé à l’automne 2024 vise à mieux cibler les risques significatifs liés aux unités d’affaires de la Ville et aux organismes du périmètre comptable.

Cette démarche s’inscrit dans notre volonté de produire des travaux à forte valeur ajoutée, alignés sur les enjeux prioritaires de l’organisation. La matrice de risques sera désormais maintenue à jour selon un cycle continu de trois ans.

## 1.4. Sommaire des travaux d'audit conduits pour l'année 2024

NOTRE ANNÉE 2024		
9 rapports d'audit financier	8 audits de performance et de conformité aux lois et règlements	2 redditions de comptes
	1 test d'intrusion logique	
SUIVI DE 172 RECOMMANDATIONS		
Réalisation de 79 % des cibles du plan stratégique 2022-2024		

## 2. Audits de performance et des technologies de l'information

Le chapitre 2 traite des différents audits de performance et des technologies de l'information (TI) ainsi que le résumé de 2 rapports confidentiels.

### 2.1. Gestion des équipements de protection individuelle – Service de sécurité incendie de Montréal

Bien que la santé et la sécurité des membres du personnel soient une priorité organisationnelle, l'audit révèle que le Service de sécurité incendie de Montréal ne gère pas avec efficacité et efficience les équipements de protection individuelle (ÉPI) tout au long de leur cycle de vie. Les lacunes touchent l'inventaire, l'entretien, la conformité, la formation des pompières et pompiers et la traçabilité des ÉPI. Ces défaillances augmentent les risques pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des pompières et pompiers, ainsi que l'efficacité des interventions. Des mesures correctives sont nécessaires.

### 2.2. Efficience de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures

Au cours des dernières années, une amélioration de l'état des chaussées artérielles est observée, contrairement au réseau local dont l'état global des chaussées est plus dégradé. Nos travaux d'audit nous permettent de conclure que la Ville n'a pas établi des mécanismes suffisants pour assurer une gestion efficiente des interventions d'entretien et de maintien des chaussées artérielles et locales, en vue de les préserver de façon optimale, et ce, selon des niveaux de services définis. Des enjeux, comme l'insuffisance de capacité de réalisation, limitent l'atteinte des objectifs et ne permettent pas l'exécution des travaux planifiés sur le réseau artériel. Pour les chaussées locales, l'inadéquation entre les besoins financiers, les objectifs et les niveaux de services souhaités contribue à leur dégradation.

Nous avons relevé que la gestion de l'entretien des rues locales et artérielles est cloisonnée et que l'encadrement et les interventions de maintien des chaussées sont insuffisants. Enfin, l'absence d'une reddition de comptes intégrée des chaussées artérielles et locales ne facilite pas la prise de décisions et la supervision liée à la gestion de ces actifs par le conseil municipal et les conseils d'arrondissement.

Il est nécessaire que la Ville mette en place des mesures correctives pour remédier aux déficiences actuelles lui assurant de répondre au niveau de services attendus par sa population.

### **2.3. Gestion des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements**

Annuellement, près de 2 millions de dollars (M \$) sont dépensés via des cartes d'achat et 0,5 M \$ sont remboursés aux membres du personnel des arrondissements de la Ville. L'utilisation de cartes d'achat et le remboursement de frais constituent des moyens simples, rapides et efficaces pour réduire les coûts administratifs et offrir une flexibilité dans la gestion de ces dépenses. Toutefois, considérant les risques rattachés à ces modes de paiement, l'efficacité des mécanismes de contrôle visant à encadrer leur utilisation est nécessaire afin d'assurer une gestion rigoureuse des fonds publics.

La Ville a mis en place des mécanismes de contrôle qui nécessitent un rehaussement pour assurer une gestion rigoureuse et conforme des dépenses payées par une carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel, en lien notamment avec la précision des encadrements, la formalisation des règles d'attribution des cartes d'achat et l'approbation des dépenses.

### **2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal**

La STM assure la mobilité des personnes sur son territoire grâce à son parc d'environ 1 844 autobus, dont l'âge moyen avoisine les 10 ans. Elle a développé une expertise dans la fabrication, la réparation et la remise à neuf (RAN) d'environ 1 123 types de pièces d'autobus privilégiant ainsi une approche durable plutôt que l'achat systématique de pièces neuves. La STM a consenti des investissements significatifs à la hauteur de 304 M \$ pour l'usine du Complexe Crémazie et de 79 M \$ pour le système de gestion intégré « Systems, Applications and Products for data processing » (SAP), et elle a entrepris un important virage vers une gestion transversale fondée sur l'harmonisation des processus et des expertises.

Toutefois, la fabrication et la RAN de pièces et de composantes d'autobus ne sont pas réalisées de manière efficiente ni économique. D'importantes inefficiences opérationnelles subsistent, dues à des enjeux de coordination, de planification, de gestion des stocks et de contrôle de la qualité. Ces éléments entraînent des surplus d'inventaire, des ruptures ponctuelles et une absence de mesure systématique de la fiabilité.

Ainsi, sur le plan opérationnel, la planification effectuée à l'usine ne correspond pas toujours aux besoins réels des centres de transport entraînant des déséquilibres de stocks et des pertes liées à l'absence de mécanismes clairs pour le retour des pièces usagées, ce qui nuit à la RAN des pièces et à la continuité de la production.

La gestion de l'intégration des nouvelles pièces demeure cloisonnée, limitant l'anticipation et l'efficacité. Un retard important est observé dans l'intégration des pièces pour les autobus hybrides et électriques, augmentant les coûts d'exploitation en obligeant l'achat de pièces neuves.

Malgré la mise en place d'outils de suivi, il n'existe pas de mécanisme permettant d'identifier les causes profondes des problèmes et/ou de mettre en œuvre des correctifs durables.

La STM a reconnu ces enjeux et a commencé, dès le début de 2025, à mettre en œuvre des actions pour améliorer ses pratiques, démontrant une volonté d'optimiser la performance du processus de fabrication et de remise à neuf.

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

La rémunération des membres de la haute direction de la Ville et des organismes qu'elle subventionne est un sujet d'intérêt pour nombre de parties prenantes. Il importe d'évaluer si elle est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance. Bien que les entités soient autonomes en matière de gouvernance et de conduite de leurs activités, leur viabilité repose largement sur des revenus financés par les fonds publics. Ainsi, la rémunération des membres de la haute direction doit être rigoureusement encadrée afin de préserver la confiance du public dans la gestion des ressources collectives et même si la divulgation de ces rémunérations n'est pas toujours légalement obligatoire; la transparence demeure essentielle. Elle permet non seulement de répondre à la sensibilité du sujet, mais aussi de justifier les décisions prises en matière de rémunération.

Nous avons relevé des écarts importants quant à la rémunération des membres de la haute direction des entités auditées, certaines rémunérations se comparant davantage au secteur privé bien que les responsabilités du secteur municipal soient très différentes.

Malgré la mise en place par la Ville de directives et d'exigences en matière de gestion des ressources humaines, la Ville n'exerce pas une surveillance adéquate. L'établissement par la Ville de principes directeurs, favorisant une cohérence des conditions de travail et de la rémunération à un certain degré, est souhaitable.

## 2.6. Gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

L'architecture d'entreprise TI est essentielle pour que soient alignées les TI avec les besoins d'affaires et les objectifs stratégiques. Elle offre une vision globale des ressources informationnelles permettant l'innovation structurée et l'optimisation des actifs TI pour mieux soutenir les unités d'affaires, tout en maîtrisant les coûts. Dans l'ensemble, nous concluons que la Ville a mis en place certains mécanismes de contrôle adéquats. Cependant, des améliorations importantes sont nécessaires pour assurer une saine gestion de l'architecture d'entreprise TI. Ces éléments concernent notamment l'arrimage entre l'architecture des processus d'affaires et l'architecture des données et l'absence et la non-standardisation des gabarits d'architecture. Ces observations concorde avec le niveau de maturité initial de la Direction architecture et technologies.

## 2.7. Gestion de la surveillance de cybersécurité

La mise en place d'une saine gestion de la surveillance de cybersécurité contribue à protéger la Ville contre d'éventuelles cyberattaques. Notre audit avait pour objectif de vérifier dans quelle mesure la Ville a mis en place des mécanismes de contrôles qui répondent aux saines pratiques de l'industrie afin de réduire les risques de pertes de disponibilités, de confidentialité et d'intégrité. Les résultats de ces travaux sont confidentiels.

## 2.8. Gestion des centres de données

Les centres de données de la Ville hébergent des systèmes et leurs données pour différents services municipaux. Cet audit avait pour objectif d'évaluer dans quelles mesures la Ville a mis en place des mécanismes de contrôle pour la gestion des centres de données, conformément aux bonnes pratiques de l'industrie, afin de réduire à un niveau acceptable les risques d'indisponibilité des services critiques offerts aux citoyennes et citoyens. Les résultats de ces travaux pour des raisons évidentes demeurent confidentiels.

# 3. Tests d'intrusion logique

Le chapitre 3 traite des intrusions logiques. Afin de disposer de mesures de sécurité efficaces pour protéger adéquatement les systèmes d'information contre des cyberattaques, nous avons mis à l'épreuve la sécurité d'environnements informatiques jugés critiques pour qualifier leur résistance à certains niveaux d'attaques. Pour des raisons manifestes de sécurité, nous ne pouvons divulguer le détail des systèmes ciblés et les résultats de nos tests d'intrusion logique.

## 4. Audit financier

Nous avons émis 9 rapports de l'auditeur sur les états financiers de la Ville et d'organismes du périmètre comptable. Ainsi cette année, nous avons ajouté le Conseil des arts de Montréal à nos mandats à la suite de la révision de notre stratégie d'intervention en audit financier tel que le prévoit notre planification stratégique. Le chapitre 4 traite de ce sujet.

L'audit des états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2024 a été marqué par une complexifiée accrue pour une 5<sup>e</sup> année consécutive par 3 éléments majeurs, soit :

1. L'application de 3 nouvelles normes comptables : « Revenus (SP 3400) », « Partenariats public-privé (PPP) (SP 3160) » et la note d'orientation « Éléments incorporels achetés (NOSP-8) », entraînant des changements significatifs dans la préparation et la présentation des états financiers. Les documents requis pour l'audit n'ont pas été fournis selon le calendrier convenu, causant des retards et une surcharge de travail. Par ailleurs, l'insuffisance de documentation sur les PPP a mené à une opinion avec réserve dans le rapport des auditeurs;
2. L'évaluation des coûts d'assainissement des sites contaminés entraînant des corrections à la suite d'erreurs d'interprétation des critères de la norme, soulignant l'importance de valider les jugements comptables avec les auditeurs en amont;
3. La comptabilisation des transferts d'actifs pour les projets majeurs du pont Samuel-De Champlain et du Réseau express métropolitain qui en l'absence de documentation probante sur la valeur des actifs transférés a nécessité l'intervention d'un expert pour évaluer la raisonnable des estimations de la Ville.

Les nouvelles normes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2024 amenaient des changements importants tant au niveau de la préparation et de la présentation des états financiers qu'au niveau des travaux d'audit nécessitant des travaux d'envergure pour le Service des finances et de l'évaluation foncière (SFEF) de même que pour les auditeurs. Cette situation a affecté la capacité du SFEF et par conséquent celle des auditeurs à respecter le calendrier compte tenu de la charge additionnelle de travail demandée autant aux différentes équipes de la Ville impliquées dans ces dossiers qu'aux auditeurs pendant cette période déjà très occupée.

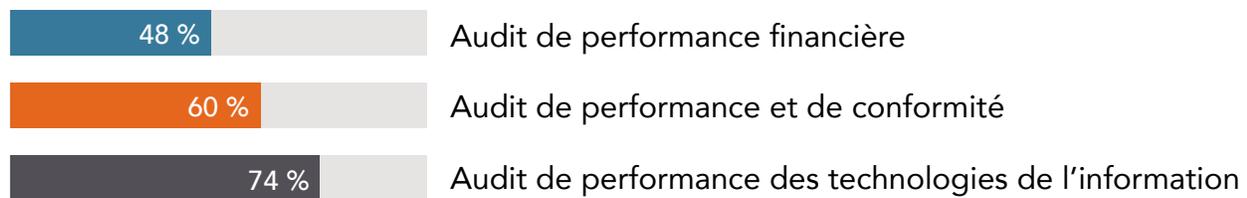
Nous soulignons depuis quelques années que la perte d'expertise et le manque de ressources au sein du SFEF ont un impact significatif sur la qualité des documents et le respect des échéanciers, et affectent directement les travaux d'audit.

Il est essentiel que la Direction générale de la Ville continue de soutenir activement le SFEF, afin d'assurer l'allocation des ressources nécessaires et la collaboration des unités d'affaires pour répondre aux exigences croissantes des normes comptables du secteur public.

## 5. Reddition de comptes et rapports des activités de la vérificatrice générale

Le chapitre 5 fait état de la reddition de comptes pour les organismes subventionnés à hauteur de 100 000 \$ et plus. On y retrouve également le suivi des recommandations où l'on constate que le taux de mise en œuvre des recommandations pour l'année 2024 s'élève à 62 %. Ceci représente une diminution comparée à 2023 où le taux d'application se situait à 68 %. Toutefois, nous constatons que le pourcentage de recommandations accusant un retard a diminué comparativement à l'an passé pour se situer à 47 % (54 % en 2023). Le taux de mise en œuvre par catégorie d'audit pour 2024 se retrouve à la figure 1.

**FIGURE 1 | TAUX DE MISE EN ŒUVRE PAR CATÉGORIE D'AUDIT POUR 2024**



Le chapitre 6 traite de la situation du BVG de même que du suivi du plan stratégique 2022-2024. De façon générale, en 2024, nous avons atteint 79 % des cibles du plan stratégique.

# 2.

## Audits de performance et des technologies de l'information

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



2.1.

# Gestion des équipements de protection individuelle

Service de sécurité incendie de Montréal

LE 1<sup>ER</sup> AVRIL 2025

Rapport annuel 2024

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Gestion des équipements de protection individuelle

La santé et la sécurité des membres du personnel étant une priorité organisationnelle du Service de sécurité incendie de Montréal (SIM), ce dernier s'est engagé à rendre disponibles et à assurer le bon état des équipements de protection individuelle (ÉPI) requis pour ses interventions.

Plus de  
**20 000**  
ÉPI

sont exploités par le SIM pour contrôler et atténuer l'impact des risques auxquels près de

**2 400**  
pompières  
et pompiers

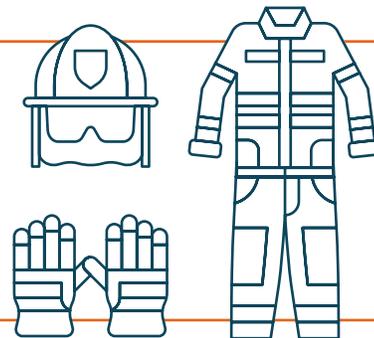
sont exposés lors des interventions.

Ces ÉPI sont soumis à des exigences spécifiques en matière d'inspection, d'entretien et de qualifications des utilisatrices et utilisateurs, garantissant ainsi leur disponibilité, leur bon état, leur utilisation adéquate et leur traçabilité.

## Pourquoi faire cet audit ?

La prestation de service du SIM repose sur la compétence de ses effectifs et sur un ensemble de ressources dont les ÉPI.

Pour des conditions optimales d'interventions, il est primordial que le SIM s'assure d'une gestion rigoureuse des ÉPI et que ses effectifs soient dûment formés pour leur utilisation.



### Les principaux constats

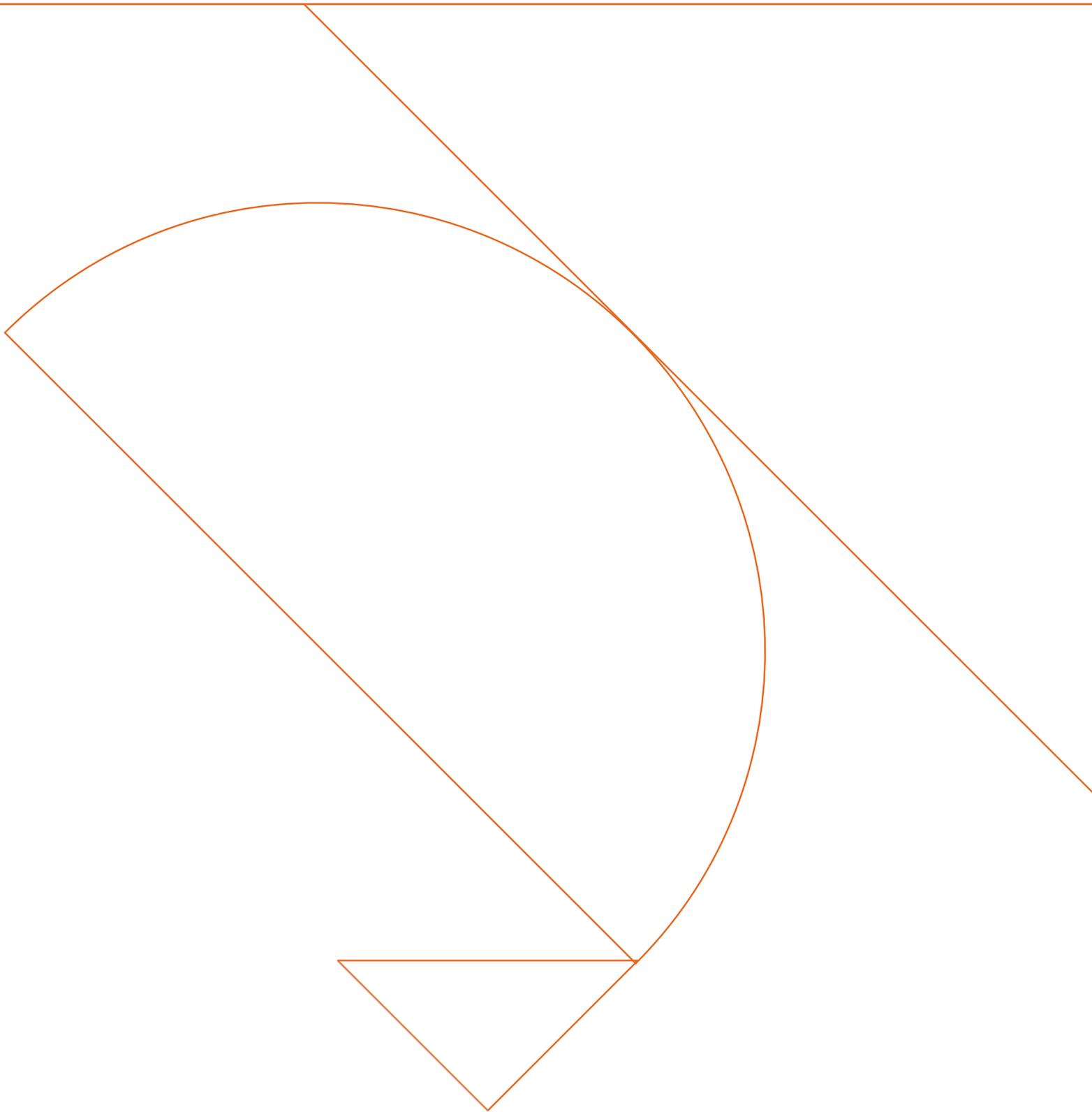
- Inventaire des ÉPI en service incomplet et non fiable.
- Activités d'inspection et d'entretien non pleinement mises en œuvre.
- Vigie déficiente des obligations de formation et de maintien des compétences des pompières et pompiers.
- Gestion déficiente de la disposition des ÉPI en fin de vie.

### Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

Le SIM ne gère pas les ÉPI avec efficacité et efficience tout au long de leur cycle de vie. Cette situation augmente les risques pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique de ses pompières et pompiers, ainsi que l'efficacité de ses interventions.

Nos recommandations à l'unité d'affaires sont présentées dans les pages suivantes.  
Cette unité d'affaires a eu l'opportunité de donner son accord.





## Sigles

### **APRIA**

appareil de protection respiratoire isolant autonome

### **BIP**

numéro d'identification des articles

### **CCSI**

Centre de communications en sécurité incendie

### **CNESST**

*Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail*

### **Directive « AIR »**

*Directive administrative  
– Gestion de l'air respirable*

### **Directive « TEN »**

*Directive d'opérations sécuritaires  
– Tenue intégrale d'intervention*

### **DST**

Division des services techniques (du SIM)

### **ÉPI**

équipements de protection individuelle

### **Fit-Test**

test d'étanchéité des masques des APRIA

### **Guide « APR »**

*Guide d'outillage, de manœuvre et d'entretien – APRIA Spiromatic S8 d'Interspiro*

### **la Ville**

la Ville de Montréal

### **LSST**

*Loi sur la santé et la sécurité du travail*

### **NFPA**

*National Fire Protection Association*

### **PEP**

Programme d'entretien préventif des véhicules

### **PPR**

Programme de protection respiratoire

### **radios**

émetteurs-récepteurs portatifs

### **RSST**

*Règlement sur la santé et la sécurité du travail*

### **SÉRAM**

application (système évolué de radiocommunications de l'agglomération de Montréal)

### **SIAR**

Système intégré de gestion des approvisionnements et des répartitions

### **SIM**

Service de sécurité incendie de Montréal

### **TEN**

tenue intégrale d'intervention

### **VPI**

vêtement de protection individuelle



# Table des matières

<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>31</b>
1.1. Contexte	31
1.2. Normes et encadrements en matière d'équipements de protection individuelle	34
1.3. Rôles et responsabilités – Gestion des équipements de protection individuelle au sein du Service de sécurité incendie de Montréal	36
1.4. Pourquoi faire cet audit?	39
<b>2. Objectif de l'audit et portée des travaux</b>	<b>40</b>
2.1. Objectif de l'audit	40
2.2. Portée des travaux	41
<b>3. Résultats de l'audit</b>	<b>42</b>
3.1. Inventaire incomplet et inexact ne permettant pas la traçabilité et le suivi des équipements de protection individuelle en service	42
3.1.1. Inventaire des équipements de protection individuelle manquant d'exhaustivité et d'exactitude	42
3.1.2. Gestion des équipements de protection individuelle fastidieuse et inefficace	51
3.2. Déficience dans le maintien en bon état des équipements de protection individuelle en service	52
3.2.1. Documentation et mise en œuvre partielle de l'inspection et de l'entretien des appareils de protection respiratoire	52
3.2.2. Non-conformité aux obligations d'inspection et d'entretien des vêtements de protection individuelle utilisés	59
3.2.3. Conformité incertaine des émetteurs-récepteurs portatifs	61
3.2.4. Casques non conformes maintenus en service	62
3.3. Déficience des pratiques de disposition des équipements de protection individuelle non conformes	63
3.4. Déficience du suivi de la formation et du maintien des compétences sur l'utilisation des équipements de protection individuelle	65
3.5. Vigie déficiente de la gestion des équipements de protection individuelle	68
<b>4. Conclusion</b>	<b>69</b>
<b>5. Annexes</b>	<b>70</b>
5.1. Annexe 1 – Tenue intégrale d'intervention	70
5.2. Annexe 2 – Infrastructure radio du Service de sécurité incendie de Montréal	71
5.3. Annexe 3 – Fiche d'inspection du Programm d'entretien / périodique d'un véhicule d'intervention	72
5.4. Annexe 4 – Fiche d'inspection de l'équipement individuel	73



# 1. Vue d'ensemble

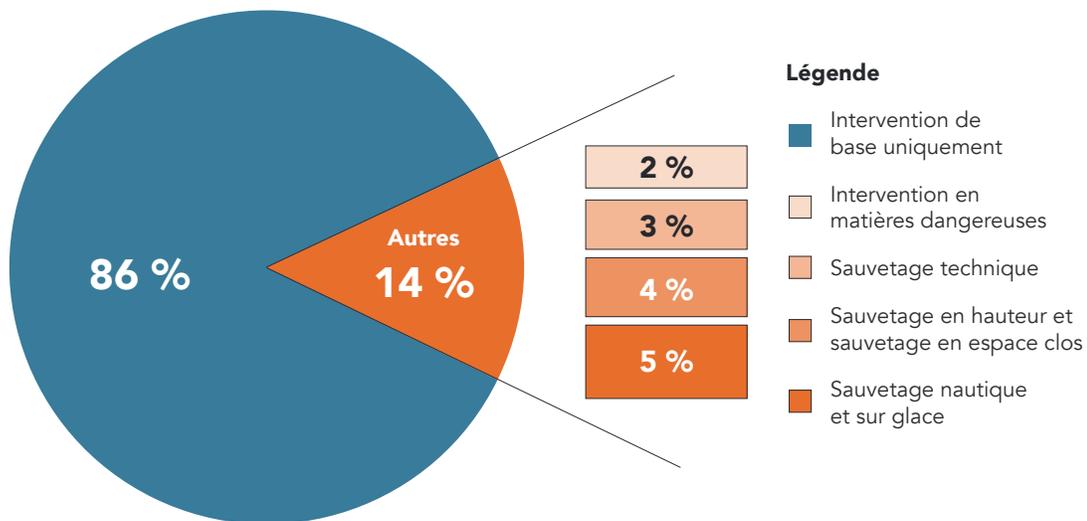
## 1.1. Contexte

Le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM), deuxième en importance au Canada, place la sécurité des citoyennes et citoyens au cœur de ses préoccupations et joue un rôle crucial dans leur protection et celle de leurs biens. Il intervient lors de tous types d'urgences, incluant les urgences médicales, les incendies, les interventions spécialisées<sup>1</sup> et les mesures d'urgence, et ce, tout en poursuivant des actions de prévention, d'éducation et de sécurité civile auprès de la population.

Le SIM compte environ 355 membres au sein de son personnel civil et cadre, ainsi que 2 395 pompières et pompiers, structurés en 6 divisions opérationnelles et répartis dans 66 casernes et un point de service<sup>2</sup> couvrant l'ensemble de l'agglomération de Montréal.

### GRAPHIQUE 1 | PORTRAIT DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS POMPIERS DU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL EN 2024

#### 2 395 pompières et pompiers



Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal et le Service des ressources humaines.

<sup>1</sup> Le Service de sécurité incendie de Montréal compte 13 casernes spécialisées qui, en plus des interventions de base (les premières répondantes et les premiers répondants et la lutte contre les incendies), réalisent des interventions de sauvetage nautique, de sauvetage sur glace, de sauvetage en hauteur et en espaces clos, et des interventions en matières dangereuses.

<sup>2</sup> Un point de service, sur l'île Sainte-Hélène, opérationnel durant la saison estivale.

De par la nature de leur travail, les pompières et pompiers sont exposés à diverses menaces pour leur santé et leur sécurité (ex. : la chaleur excessive, les gaz chauds, les fumées, les matières dangereuses, l'eau), qui augmentent le risque de cancers et de maladies respiratoires et affectent leur santé globale.

Pour atténuer l'impact de ces expositions, la tenue intégrale d'intervention, décrite à l'annexe 1, doit obligatoirement être portée par les pompières et pompiers, conformément aux normes et à la *Directive «TEN»*<sup>3</sup>. La tenue intégrale d'intervention est composée de plusieurs équipements de protection individuelle (ÉPI) :

- **l'appareil de protection respiratoire isolant autonome (APRIA) :** composé d'un masque, d'un harnais et d'un cylindre, il permet de respirer de l'air pur dans des environnements enfumés ou toxiques;
- **le vêtement de protection individuelle (VPI) :** la veste, le pantalon, le casque, les gants, les bottes et la cagoule résistants au feu; ils protègent contre la chaleur et les flammes, les chutes d'objets et les impacts;
- **l'émetteur-récepteur portatif :** radio de communication utilisée lors des interventions, muni d'un bouton d'urgence, il permet de signaler une détresse ou encore d'envoyer un signal « *Mayday* »<sup>4</sup> en cas de situation critique.



Certains de ces ÉPI sont destinés à une utilisation individuelle (ex. : un habit de combat, un casque) tandis que d'autres sont utilisés en mode partagé (ex. : un harnais, un cylindre).

<sup>3</sup> *Directive d'opérations sécuritaires Tenue intégrale d'intervention «TEN»*, applicable à tout l'effectif pompiers, en vigueur depuis octobre 2006, avec une dernière mise à jour effectuée en juillet 2018.

<sup>4</sup> Le signal « *Mayday* » est un mot de procédure d'urgence utilisé internationalement pour indiquer une situation de détresse mettant en danger la vie. En cas d'urgence, un appel « *Mayday* » inclut généralement des informations telles que la nature de l'urgence, la position actuelle, la ou les personnes impliquées et toute autre information pertinente pour les secours.

**TABLEAU 1** | **PORTRAIT DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE DE BASE EN SERVICE AU SEIN DU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL EN MAI 2024**

ÉQUIPEMENTS		INDIVIDUEL	PARTAGÉ	NOMBRE
Appareil de protection respiratoire individuel autonome	Cylindres		x	2 425
	Harnais		x	700
	Masques	x		2 525
Tenue intégrale d'intervention	Manteaux	x		5 704
	Pantalons	x		5 629
	Casques	x		2 295
	Gants	x		1 529
	Bottes	x		2 146
	Cagoules		x	6 000
Émetteur-récepteur portatif			x	700

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal provenant des fichiers de suivi des inventaires et le système de gestion informatisée de caserne.

Une saine gestion des ÉPI est cruciale non seulement pour la sécurité des effectifs pompiers, mais aussi pour la qualité et le maintien de leurs interventions. Le SIM s'engage à assumer pleinement sa responsabilité légale en appliquant une gestion rigoureuse des ÉPI afin de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles.

## 1.2. Normes et encadrements en matière d'équipements de protection individuelle

La gestion des ÉPI au SIM est régie par plusieurs lois et normes qui définissent les rôles, les responsabilités et les obligations des employeurs et du personnel. Ces normes visent à garantir la sécurité et la santé des pompières et pompiers en s'assurant, notamment que les ÉPI sont adéquatement sélectionnés, entretenus et utilisés.

### **Loi sur la santé et la sécurité du travail**

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST)<sup>5</sup> est une législation clé qui, en matière d'ÉPI, prévoit notamment que l'employeur<sup>6</sup> doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique des pompières et pompiers.

Dans le cas du SIM, il doit :

- s'assurer que les ÉPI fournis aux pompières et pompiers sont conformes aux normes de sécurité et adaptés aux risques présents dans leur environnement de travail;
- veiller à ce que les ÉPI soient régulièrement inspectés, entretenus et remplacés au besoin pour garantir leur efficacité;
- s'assurer que les pompières et pompiers reçoivent une formation adéquate sur l'utilisation des ÉPI et qu'ils les utilisent correctement.

Les pompières et pompiers, quant à eux, doivent utiliser adéquatement les ÉPI fournis par le SIM et signaler tout équipement endommagé ou défectueux.

### **Normes de la National Fire Protection Association**

La Norme NFPA 1851 de la *National Fire Protection Association* (NFPA)<sup>7</sup> fournit des directives spécifiques pour la sélection, l'entretien et la maintenance des ÉPI soit :

- les critères pour la sélection des ÉPI, en veillant à ce qu'ils répondent aux exigences de performance et de sécurité;
- les procédures d'entretien et de maintenance des ÉPI, incluant les inspections régulières, le nettoyage, les réparations et le remplacement des équipements;
- l'exigence pour les services d'incendie de tenir des dossiers précis sur l'inspection, la maintenance et la réparation des ÉPI pour garantir leur traçabilité et leur conformité.

---

<sup>5</sup> La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* est une législation clé qui encadre la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elle définit les rôles et les responsabilités des employeurs et des travailleuses et travailleurs en matière de santé et de sécurité du travail, et établit des mesures pour gérer les dangers présents sur les lieux de travail.

<sup>6</sup> La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (art. 51, parag. 11).

<sup>7</sup> La *National Fire Protection Association*, fondée en 1896, est une organisation internationale dédiée à la prévention des incendies et à la sécurité. Ses normes influencent la gestion des services de sécurité incendie et des équipements de protection individuelle en fournissant des directives rigoureuses. Bien que les normes de la *National Fire Protection Association* ne soient pas des lois en elles-mêmes, elles sont souvent intégrées dans les réglementations locales et provinciales, leur conférant une force légale. Au Québec, les services de sécurité incendie adoptent souvent ces normes pour garantir des équipements et des pratiques de haute qualité.

### **Recommandations de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail**

Dans l'objectif de prévenir les maladies professionnelles et de garantir la sécurité des pompières et pompiers, la *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail* (CNESST) a émis des recommandations dans son « *Guide des bonnes pratiques pour l'entretien des vêtements de protection pour la lutte contre les incendies* » incluant :

- des procédures spécifiques pour le nettoyage et la décontamination des VPI, afin de minimiser les risques de contamination par des substances dangereuses;
- les inspections régulières et le remplacement des VPI en fonction de leur état et de leur durée de vie.

### **Règlement sur la santé et la sécurité du travail**

Le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST) exige la mise en place d'un Programme de protection respiratoire (PPR) conforme à la Norme CSA Z94.4<sup>8</sup>. Ce programme est crucial pour protéger les pompières et pompiers contre les risques respiratoires liés à leur travail. Les éléments clés du PPR incluent, notamment :

- la définition des responsabilités des employeurs et des travailleuses et travailleurs en matière de protection respiratoire;
- la formation initiale et le maintien de compétences sur l'utilisation des APRIA;
- les tests d'ajustement pour s'assurer que les APRIA s'ajustent correctement au visage des utilisatrices et utilisateurs;
- la mise en place des procédures pour le nettoyage, l'inspection, l'entretien et les réparations des appareils de protection respiratoire;
- les évaluations régulières du PPR pour s'assurer de son efficacité et de sa conformité aux normes.

<sup>8</sup> La Norme CAN/CSA-Z94.4-11 de la Canadian Standards Association, « *Choix, utilisation et entretien des appareils de protection respiratoire, telle que publiée en septembre 2016.* » (D. 49-2022, a. 7.1), établit les exigences pour la sélection, l'utilisation et l'entretien des respirateurs. Elle vise à protéger les utilisatrices et utilisateurs de respirateurs contre les dangers respiratoires connus ou potentiels dans leur environnement de travail. Cette norme est essentielle pour l'administration d'un programme efficace de protection respiratoire, garantissant que les équipements sont utilisés correctement et maintenus en bon état pour assurer la sécurité du personnel.

## Directives, guides et procédures du Service de sécurité incendie de Montréal

La santé et la sécurité du personnel étant une priorité organisationnelle<sup>9</sup> du SIM, celui-ci a établi des encadrements qui définissent des exigences spécifiques, notamment sur l'utilisation et l'entretien des ÉPI :

- Directive «AIR» : Directive administrative – Gestion de l'air respirable;
- Directive «TEN» : Directive d'opérations sécuritaires – Tenue intégrale d'intervention;
- Directive «CON» : Directive d'opérations sécuritaires – Contrôle de la contamination lors d'un incendie - Phase 1;
- Guide «APR» : Guide d'outillage, de manœuvre et d'entretien – APRIA Spiromatic S8 d'Interspiro;
- Guide «APP» : Guide d'outillage, de manœuvre et d'entretien – Appareils émetteurs-récepteurs portatifs (radios).

### 1.3. Rôles et responsabilités – Gestion des équipements de protection individuelle au sein du Service de sécurité incendie de Montréal

L'ampleur, la diversité et la répartition géographique des ÉPI du SIM nécessitent une gestion rigoureuse, qui se décline en différentes activités relevant de la Division des services techniques (DST) et des casernes (tableau 2). Les pompières et pompiers ainsi que leurs gestionnaires y prennent également une part importante pour garantir la disponibilité des ÉPI et leur bon état, et ainsi permettre au SIM d'offrir le niveau de service attendu par les citoyennes et citoyens.

**TABLEAU 2** | **RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE**

INTERVENANTS	INVENTAIRE	INSPECTION ET ENTRETIEN	DISPOSITION	FORMATION
Division des services techniques	●	●	●	
Casernes 5, 17 et 72 <sup>[a]</sup>	●	●		
Pompières, pompiers et leurs gestionnaires	●	●	●	●
Division de la formation				●

<sup>[a]</sup> Les casernes 5, 17 et 72 sont responsables du remplissage des cylindres d'air pour l'ensemble des casernes du Service de sécurité incendie de Montréal.

Légende: ● Responsable ● Contributeur

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

<sup>9</sup> « La principale richesse du Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) est ses employés pompiers. Protéger leur santé et leur sécurité est une priorité organisationnelle afin de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, et de favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire. » Directive d'opérations sécuritaires – Tenue intégrale d'intervention.

La DST, composée de personnel administratif et technique, assure la gestion de l'inventaire, l'entretien et la disposition des équipements à travers ses différents ateliers spécialisés. Ses activités comprennent l'acquisition et la distribution des équipements, le maintien de l'inventaire, l'inspection et l'entretien des articles en service, le suivi de la durée de vie des articles, la récupération et le remplacement d'un équipement endommagé et la disposition des ÉPI en fin de vie ou non conformes.

**TABLEAU 3** | **NOMBRE DE RESSOURCES PAR ATELIER DE LA DIVISION DES SERVICES TECHNIQUES IMPLIQUÉES DANS LA GESTION DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE**

DIVISION DES SERVICES TECHNIQUES							
SECTION ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION				SECTION ÉQUIPEMENTS DE COMBAT INCENDIE			
Atelier – Appareil de protection respiratoire isolant autonome <sup>[a]</sup>	Atelier – Matériel et équipement de protection individuelle <sup>[a]</sup>	Atelier – Menuiserie	Atelier – Tuyaux	Atelier – Électricité et communications <sup>[a]</sup>	Atelier – Réception et expédition <sup>[a]</sup>	Atelier – Hydraulique	Atelier – Forge
4	5	3	3	3	11	2	2
Masques Harnais Cylindres	Habits de combat Casques Gants Bottes	S. O.	S. O.	Émetteurs-récepteurs portatifs	Tout équipement de protection individuelle et autres équipements	S. O.	S. O.

<sup>[a]</sup> Atelier impliqué dans la gestion des équipements de protection individuelle.

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

### Inventaire des équipements de protection individuelle

De façon générale, l'inventaire, la traçabilité et l'état des ÉPI sont suivis par la DST au moyen de chiffriers Excel distincts. Constitués manuellement, ceux-ci comprennent des données telles que le numéro d'identification des articles (BIP), leur attribution (pompière ou pompier ou unité) et l'année d'acquisition. Les mouvements d'inventaire, incluant les transferts entre les pompières et pompiers, l'atelier de la DST et le fournisseur de services d'entretien, sont reflétés manuellement et à la pièce dans les chiffriers d'inventaires.

Les cylindres sont gérés au moyen du Système intégré de gestion des approvisionnements et des répartitions (SIAR)<sup>10</sup> et d'une solution mobile pour les prises d'inventaire et les remplissages de bouteilles d'air respirable.

<sup>10</sup> Le Système intégré de gestion des approvisionnements et des répartitions permet de faire la gestion de la totalité du matériel de combat en inventaire au Service de sécurité incendie de Montréal incluant les bouteilles d'air (cylindres).

Quant aux radios, leur inventaire est disponible dans l'application système évolué de radiocommunications de l'agglomération de Montréal (SÉRAM) maintenue par le Centre de communications en sécurité incendie (CCSI), et dont les données sont rendues disponibles sous forme de chiffrier Excel à la DST et au véhicule de commandement mobile (1005). Tout changement dans l'attribution ou dans l'état de fonctionnement (actif ou inactif) doit être reflété dans l'inventaire des radios et doit également être communiqué au CCSI pour qu'il soit reflété dans le SÉRAM.

### **Inspection, entretien et remplacement des équipements de protection individuelle**

L'inspection, l'entretien et le remplacement des ÉPI sont des activités partagées :

- les pompières et pompiers doivent effectuer des inspections de routine de leurs ÉPI au début de chaque quart de travail et après chaque usage. Les déficiences doivent être signalées à la DST, et ce, conformément aux directives internes;
- les gestionnaires doivent veiller au bon état des ÉPI des membres des effectifs pompiers sous leur responsabilité;
- la DST doit mettre en œuvre des Programmes d'entretien périodique (PEP) des ÉPI, tels que des inspections et des nettoyages avancés annuels pour les VPI. Les équipements endommagés ou non conformes sont réparés ou remplacés;
- la DST doit assurer le suivi de la durée de vie des ÉPI en fonction des normes NFPA et des recommandations de la CNEST. Les équipements ayant atteint leur durée de vie ou étant trop endommagés sont retirés du service;
- les équipements en fin de vie ou non-conformes sont transférés au fournisseur pour destruction ou recyclage. La DST doit mettre à jour l'inventaire pour refléter le retrait des équipements;
- les casernes 5, 17 et 72 s'assurent du remplissage des APRIA aux 3 mois ainsi qu'après chaque intervention ou formation.

### **Formations et maintien des compétences**

Conformément à la LSST, l'employeur a l'obligation de fournir une formation adéquate aux travailleurs sur l'utilisation des équipements mis à leur disposition (art. 45, RSST). Il est attendu que le SIM dispense une formation spécifique à son personnel concerné pour tout nouvel équipement déployé pour ses opérations et assure une formation pour le maintien continue des compétences.

La Division de la formation, qui veille à la conformité à ces différentes normes, assure la planification annuelle et le déploiement du Programme de formation. La dispense et le suivi documenté de l'achèvement des formations des pompières et pompiers relèvent de chaque responsable de caserne.

## 1.4. Pourquoi faire cet audit ?

En somme, pour des conditions sécuritaires et le bon déroulement des interventions du SIM, un ensemble de pratiques est nécessaire pour assurer une gestion optimale des ÉPI, qui autrement pourrait compromettre la sécurité des pompières et pompières.

Dans l'éventualité où ces enjeux se matérialisent, la gestion du SIM pourrait être examinée par les instances et critiquée par la population. Il en va de la réputation et de la crédibilité de ce dernier.

Considérant que la capacité du SIM à protéger la vie et les biens des citoyennes et citoyens repose essentiellement sur ses pompières et pompières, et qu'il a fait de la santé et sécurité une priorité organisationnelle, il convient de s'interroger sur la manière dont il assure la conformité des ÉPI ainsi que la qualification des pompières et pompières pour leur maintien et leur utilisation.



## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance et de conformité portant sur la Gestion des équipements de protection individuelle. Nous avons réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de Missions de certification 3001, Missions d'appréciation directe*, qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### 2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que le SIM a mis en place des mécanismes adéquats pour gérer avec efficacité et efficience les équipements de protection individuelle déployés pour ses opérations, et ce, tout au long de leur cycle de vie.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit:

#### **TABLEAU 4 | OBJECTIF ET CRITÈRES**

OBJECTIF	CRITÈRES
<p>S'assurer que le Service de sécurité incendie de Montréal a mis en place des mécanismes adéquats pour gérer avec efficacité et efficience les équipements de protection individuelle déployés pour ses opérations, et ce, tout au long de leur cycle de vie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Service de sécurité incendie de Montréal dispose d'un inventaire à jour permettant la traçabilité de l'ensemble des équipements de protection individuelle en service.</li> <li>• Le Service de sécurité incendie de Montréal met en œuvre des plans d'entretien et de remplacement des équipements de protection individuelle en service.</li> <li>• Le Service de sécurité incendie de Montréal dispose des équipements de protection individuelle non conformes ou en fin de vie suivant des procédures adéquates qui favorisent l'économie et l'efficacité.</li> <li>• Le Service de sécurité incendie de Montréal assure la formation et le maintien des compétences du personnel afin de favoriser une utilisation optimale des équipements de protection individuelle, dans le respect de la réglementation en vigueur.</li> </ul>

## **2.2. Portée des travaux**

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant de janvier 2023 à septembre 2024. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à ces dates.

Les travaux ont principalement été réalisés auprès du SIM et ont ciblé les ÉPI utilisés par les pompières et les pompiers en caserne, à l'exclusion des équipements spécialisés ainsi que des gants et des bottes. Le Service des ressources humaines a également été consulté à titre informatif afin d'obtenir les informations nécessaires pour la réalisation de cet audit.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés du SIM. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction de ce service, à la direction générale adjointe - Sécurité urbaine et conformité, ainsi qu'à la Direction générale de la Ville.

## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. Inventaire incomplet et inexact ne permettant pas la traçabilité et le suivi des équipements de protection individuelle en service

L'inventaire des milliers d'ÉPI exploité par le SIM est incomplet, inexact et non actualisé. En conséquence, leur traçabilité et l'efficacité du suivi de leur durée de vie sont minées. Cette défaillance engendre, d'une façon importante, le risque de perte de certains équipements et de non-conformité des articles en service, tout en risquant aussi de compromettre la sécurité des personnes et l'efficacité des opérations du SIM.

#### 3.1.1. Inventaire des équipements de protection individuelle manquant d'exhaustivité et d'exactitude

Étant donné la quantité, la diversité et la répartition géographique des ÉPI exploités par le SIM, un inventaire exhaustif, à jour et fiable s'impose. Les Normes NFPA<sup>11</sup> et RSST<sup>12</sup> exigent la tenue de dossiers précis sur l'inspection, la maintenance et la réparation des ÉPI pour garantir leur traçabilité et leur conformité.

Le SIM utilise plus de 20 000 ÉPI, dont certains sont des équipements individuels adaptés ou conçus sur mesure pour chaque pompier ou pompière, tandis que d'autres sont prévus pour un usage partagé. Actuellement, seuls les cylindres sont inventoriés dans un système dédié. Les autres ÉPI sont gérés dans des chiffriers électroniques distincts.

---

<sup>11</sup> La Norme NFPA 1851 stipule que les services d'incendie doivent maintenir des dossiers précis sur l'inspection, la maintenance et la réparation des équipements de protection individuelle.

<sup>12</sup> La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, en vertu du *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (art. 51 et 52), exige que les employeurs maintiennent un inventaire précis et à jour des équipements de protection individuelle. Cela inclut la documentation des inspections régulières et des entretiens nécessaires pour garantir que les équipements sont en bon état de fonctionnement.

**TABLEAU 5** | **PORTRAIT DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE EN SERVICE AU SEIN DU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL EN MAI 2024**

ÉQUIPEMENTS	ATTRIBUÉ À UNE POMPIÈRE OU À UN POMPIER	ATTRIBUÉ À UNE UNITÉ	NOMBRE
<b>Appareil de protection respiratoire individuel autonome</b>			
Bouteille d'air comprimé		×	2 525
Masque	×		2 425
Harnais		×	700
<b>Tenue intégrale d'intervention</b>			
Manteau	×		5 704
Pantalon	×		5 629
Casque	×		2 295
Émetteur-récepteur portatif		×	700
<b>TOTAL</b>			<b>19 978</b>

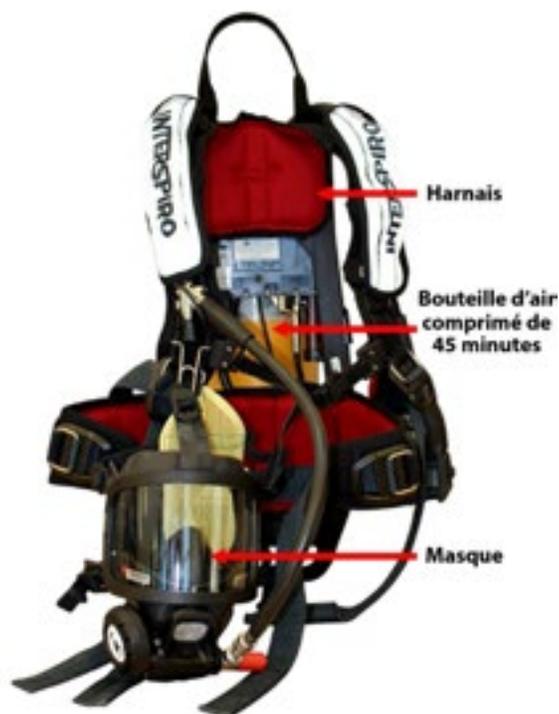
Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

### **Inventaire incomplet des articles composant l'appareil de protection respiratoire isolant autonome**

L'APRIA est conçu pour assurer une protection respiratoire aux pompières et pompiers lors des interventions où l'air ambiant est vicié par de la fumée, des gaz, des vapeurs ou des aérosols.

Chacune des composantes de l'APRIA (masque, harnais, bouteille d'air comprimé) (figure 1) est soumise à des règles d'inspection et d'entretien, dont le suivi nécessite la tenue d'un inventaire exhaustif en continu.

**FIGURE 1** | **COMPOSANTES DE L'APPAREIL DE PROTECTION RESPIRATOIRE ISOLANT AUTONOME (APRIA)**



Source : Figure présentée dans le *Guide d'outillage, de manoeuvres et d'entretien « APR »* du Service de sécurité incendie de Montréal.

### **Non-fiabilité de l'inventaire des bouteilles d'air comprimé (cylindres)**

L'inventaire des quelque 2 500 bouteilles d'air comprimé en service au SIM, communément appelées cylindres, est géré au moyen de la technologie code à barres, de lecteurs mobiles infrarouges et du SIAR<sup>13</sup>.

Chaque cylindre est identifié par un BIP et les informations concernant la marque, le modèle, le numéro de série, la date d'acquisition, le statut de fonctionnement et les dates des entretiens à venir sont disponibles dans le SIAR.

Afin que le portrait du SIAR de la localisation et de l'état des cylindres soit exact, la *Directive «AIR»* exige :

- une prise d'inventaire faite par chaque caserne tous les lundis et les vendredis matin;
- un ajustement de la localisation des cylindres attribués par les unités de ravitaillement au retour de chaque intervention où il y a eu utilisation des APRIA<sup>14</sup>;
- un signalement de tout cylindre nécessitant un entretien ou un appel de service.

<sup>13</sup> Le *Système intégré de gestion des approvisionnements et des répartitions* permet de faire la gestion de la totalité du matériel de combat en inventaire au Service de sécurité incendie de Montréal incluant les bouteilles d'air (cylindres).

<sup>14</sup> Lors d'une intervention sur un incendie, le véhicule de ravitaillement en air, d'une des 3 casernes (5, 17 et 72), se rend sur le site d'intervention pour ravitailler l'effectif pompiers en cylindres d'air remplis. Les cylindres vides sont repris par ce véhicule pour être remplis une fois de retour en caserne.

Malgré les procédures établies et les outils technologiques mis à la disposition des intervenantes et intervenants, au 24 septembre 2024, 11 % (280/2 534) des cylindres ont une localisation inconnue (tableau 6). Cet écart, semblable au portrait du SIAR relevé le 31 juillet précédent, démontre que l'inventaire n'est pas systématiquement ajusté pour refléter les mouvements des cylindres et que la prise d'inventaire n'est réalisée ni à la fréquence ni au moment attendu selon les directives.

D'ailleurs, 1 des 5 casernes évaluées affirme ne procéder à la prise d'inventaire qu'une fois tous les dimanches. Pour une autre caserne, 15 % (50/333) des cylindres qui y sont associés selon le SIAR ne s'y trouvaient pas.

**TABLEAU 6** | **PORTRAIT DE L'INVENTAIRE DES CYLINDRES DANS LE SYSTÈME INTÉGRÉ DE GESTION DES APPROVISIONNEMENTS ET DES RÉPARTITIONS AU 24 SEPTEMBRE 2024**

LOCALISATION	CYLINDRES	
Localisation confirmée	2 254	89 %
Localisation inconnue	280	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 534</b>	<b>100 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

Ces cylindres, qui demeurent non localisés, comportent un risque de non-conformité. D'ailleurs, 78 des 280 cylindres non localisés (tableau 6) ont un dépassement de leur date d'entretien prévu et risquent un dysfonctionnement lors d'interventions. Cette situation ne permet pas au SIM de garantir la disponibilité et la fiabilité des cylindres, ce qui peut mettre en danger la santé et la sécurité des pompières et pompiers en intervention, en raison de la possible défaillance ou de l'indisponibilité des cylindres.

### **Masques et harnais non inventoriés**

Le masque de l'APRIA est un équipement individuel attribué à chacune et chacun des quelque 2 400 pompières et pompiers. Quant au harnais, il s'agit d'un équipement partagé, associé à une position spécifique dans les véhicules d'intervention, dont le nombre est estimé à 700 articles. Ni les masques ni les harnais ne font l'objet d'un inventaire permettant leur identification et leur traçabilité.

Pour un service de sécurité incendie d'envergure, déployant un nombre de harnais et de masques d'une telle ampleur, un inventaire détaillé est indispensable pour garantir l'efficacité du suivi de leur inspection, entretien et remplacement. Sans cela, le risque de défaillances non détectées augmente, compromettant ainsi la sécurité des pompières et pompiers et l'efficacité des opérations. De plus, l'absence d'un inventaire va à l'encontre des normes, ce qui peut entraîner des sanctions et affecter la crédibilité du SIM.

## Inventaire incomplet et non fiable des vêtements de protection individuelle déployés pour les opérations

La gestion des milliers d'articles (les manteaux et les pantalons) composant les VPI du SIM, incluant le suivi de l'entretien et des inspections annuelles, est réalisée au moyen d'un chiffrier Excel. La saisie manuelle des données pour les transferts, les changements de statuts et le suivi des entretiens expose leur inventaire à des erreurs fréquentes, nécessitant de nombreuses corrections. Cette gestion manuelle engendre une perte de traçabilité entraînant une inefficacité opérationnelle et le maintien d'un certain nombre de VPI non conformes en service.

Le fichier d'inventaire des VPI au 24 septembre 2024 attribue 9 772 articles (les manteaux et les pantalons) aux 2 342 pompières et pompiers en caserne et 959 articles au dépôt de la DST. Cependant, cet inventaire est incomplet et peu fiable. Voici quelques exemples :

- **doublons** : l'inventaire comporte 110 doublons, soit des articles qui n'ont pas d'identifiant unique, dont 42 sont attribués à plus d'une pompière ou d'un pompier ou encore attribués à la fois à une pompière ou un pompier et à la DST. Un même identifiant attribué à plus d'un article compromet l'identification spécifique de chaque article et le suivi de son état;
- **statuts d'attribution incertains** : 10,2 % (994/9 772) des articles attribués aux pompières et pompiers en caserne incluent des annotations additionnelles sur leurs statuts (ex. : « prêts », « perdus », « à valider », « rancart »). Ces informations contradictoires, qui confirment que l'ajustement de l'inventaire n'est pas systématiquement documenté, peuvent entraîner des erreurs dans la gestion de l'inventaire;
- **articles attribués à des personnes non répertoriées** : 3 % (298/9 772) des articles sont attribués à des personnes dont les noms et les matricules ne correspondent pas à ceux présents dans la liste des effectifs pompiers;
- **articles non inventoriés** : 9 pompiers actifs en caserne n'ont pas d'articles qui leur sont attribués dans l'inventaire, mais qui pourtant sont bien en possession d'un habit de combat.

En plus de ces incongruités, le fichier d'inventaire ne reflète pas avec exactitude les articles réellement en possession des pompières et pompiers ou localisés à la DST. Le relevé physique des articles en service présente des écarts significatifs avec le fichier d'inventaire (figure 2).

FIGURE 2

### PORTRAIT DES ÉCARTS ENTRE LES DONNÉES AU FICHER D'INVENTAIRE ET LES ARTICLES D'HABITS DE COMBAT DÉCOMPTÉS PHYSIQUEMENT À LA DIVISION DES SERVICES TECHNIQUES ET DANS UNE CASERNE <sup>[a]</sup>

Articles non inventoriés	2 % (14/566)	
Statut localisation/attribution inexacte <sup>[a]</sup>	15 % (85/566)	
Note sur le statut inexact <sup>[a] [b]</sup>	7 % (40/566)	
Type d'article inexact <sup>[a]</sup>	3 % (19/566)	

<sup>[a]</sup> Le portrait des écarts exclut les vêtements de protection individuelle non identifiés dans l'inventaire.

<sup>[b]</sup> Les annotations additionnelles sur le statut de localisation ou d'attribution des articles (ex. : « prêtés », « perdus », « à valider », « rancart ») ne correspondent pas à la réelle localisation des articles.

Source : Portrait produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal et le relevé d'inventaire de 566 articles localisés à la Division des services techniques au 20 septembre 2024 et dans une caserne le 17 juin 2024.

L'incohérence et la non-fiabilité de l'inventaire empêchent une gestion efficace de la planification des entretiens et des remplacements et augmentent le risque de défaillances non détectées. Ces lacunes peuvent entraîner le maintien de VPI non conformes en service, mettant à risque la santé des pompières et pompiers et entacher l'image du SIM.

### Non-fiabilité de l'inventaire des émetteurs-récepteurs portatifs

L'inventaire des émetteurs-récepteurs portatifs (radios) n'est pas fiable, les articles associés aux casernes et à la DST ne correspondent pas toujours aux données du système SÉRAM, avec des écarts significatifs dans les positions véhiculaires et les statuts d'attribution. Cette situation met directement à risque la sécurité des pompières et pompiers en rendant difficiles leurs localisations en cas de détresse et la coordination des interventions d'urgence.

Lors d'une intervention d'urgence, la liaison radio est le seul moyen de communication utilisé pour diriger les opérations et assurer la protection du personnel. C'est par le biais d'une infrastructure de radiocommunication, dotée d'antennes et de radios portatives et véhiculaires (annexe 2), que s'effectuent les communications entre les différentes intervenantes et différents intervenants du SIM soit le CCSI, les cheffes et chefs, les officières et officiers et l'effectif pompiers.

La radio (figure 3), outil de communication essentiel lors des interventions, a également pour fonction de permettre aux pompières et pompiers de demander de l'assistance en cas de détresse grâce à un bouton d'urgence. L'inventaire de cet ÉPI est maintenu dans le SÉRAM et comprend pour chaque article les données, notamment sur leur numéro d'identification, leur numéro de série, leur localisation ou leur position véhiculaire<sup>15</sup> et le statut de fonctionnement (ex. : actif, en réparation, brisé, rancart).

<sup>15</sup> Les émetteurs-récepteurs portatifs sont associés à une position dans un véhicule d'intervention du Service de sécurité incendie de Montréal (position 1 : chauffeur, position 2 : passager avant, positions 3 et 4 : passagers arrière). L'effectif pompiers de chaque groupe de chaque caserne sont affectés à des positions spécifiques dans un véhicule déterminé, ce qui permet d'associer un identifiant radio à une pompière ou un pompier donné.

### FIGURE 3 | ÉMETTEUR-RÉCEPTEUR PORTATIF (RADIO)



● Bouton d'urgence

---

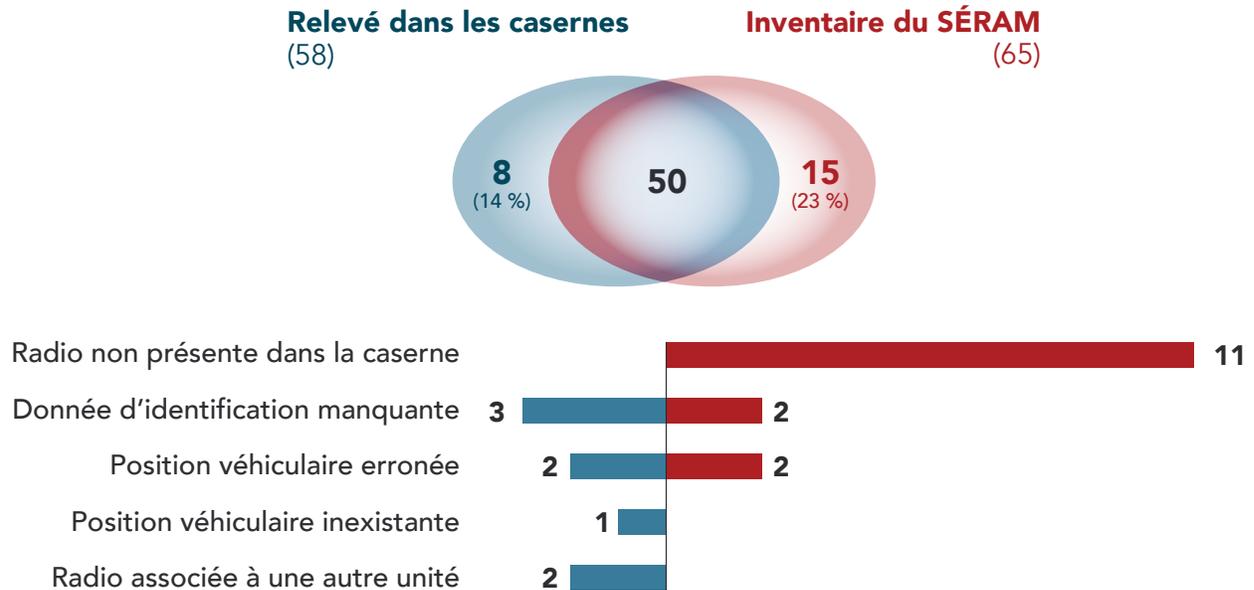
Source : Figure présentée dans le *Guide des opérations « Communications »* du Service de sécurité incendie de Montréal.

#### **Émetteurs-récepteurs portatifs associés aux casernes**

Des écarts significatifs existent entre le relevé terrain et l'inventaire SÉRAM. Le relevé terrain a identifié 58 radios, tandis que l'inventaire SÉRAM en compte 65, avec seulement 50 en commun (figure 4). Les anomalies incluent des radios associées à une autre unité, des positions véhiculaires inexistantes ou erronées, des données d'identification manquantes, et des radios non présentes dans les casernes. En conséquence, 14 % des articles relevés sur le terrain et 23 % des articles de l'inventaire SÉRAM présentent des incohérences, compromettant la localisation précise des équipements et la sécurité des interventions.

FIGURE 4

**PORTRAIT DES ÉCARTS ENTRE LES ÉMETTEURS-RÉCEPTEURS PORTATIFS (RADIOS) LOCALISÉS DANS QUATRE CASERNES ET LEUR INVENTAIRE DANS LE SYSTÈME ÉVOLUÉ DE RADIOCOMMUNICATIONS DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL (SÉRAM)**



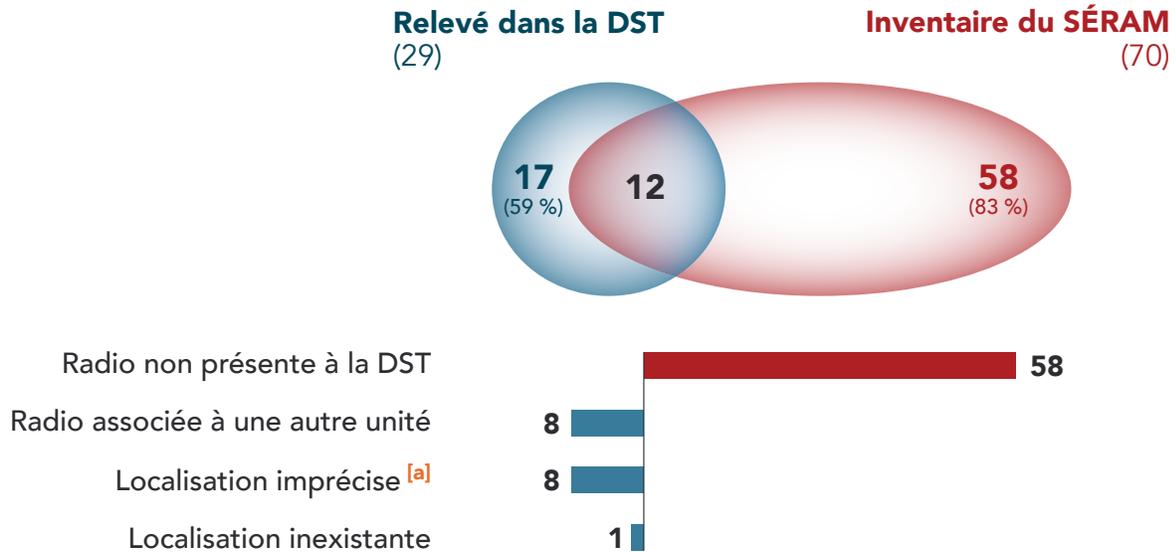
Source: Portrait produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal et les relevés des émetteurs-récepteurs portatifs localisés dans 4 casernes du Service de sécurité incendie de Montréal au 30 juillet 2024 et au 23 septembre 2024.

La localisation incertaine des radios compromet l'efficacité des communications lors des interventions.

**Émetteurs-récepteurs portatifs associés à la Division des services techniques**

Pour les radios en réserve dans l'atelier communication de la DST, le relevé de terrain en a identifié 29, tandis que l'inventaire SÉRAM en compte 70, avec seulement 12 en commun (figure 5). En conséquence, 59 % (17) des articles relevés sur le terrain et 83 % (58) des articles de l'inventaire SÉRAM présentent des incohérences, compromettant la localisation précise des équipements et la sécurité des interventions.

**FIGURE 5** | **PORTRAIT DES ÉCARTS ENTRE LES ÉMETTEURS-RÉCEPTEURS PORTATIFS (RADIOS) EN RÉSERVE À LA DIVISION DES SERVICES TECHNIQUES (DST) ET LEUR INVENTAIRE DANS LE SYSTÈME ÉVOLUÉ DE RADIOCOMMUNICATIONS DE L'AGGLOMÉRATION DE MONTRÉAL (SÉRAM)**



[a] Localisation imprécise: certains émetteurs-récepteurs portatifs localisés dans l'atelier – Électricité et communication de la Division des services techniques sont, dans le système évolué de radiocommunications de l'agglomération de Montréal, associées à d'autres emplacements de cette division (ex. : «DST-bateau», «DST chef»).

Source: Portrait produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal et les relevés des émetteurs-récepteurs portatifs localisés dans les ateliers de la Division des services techniques du Service de sécurité incendie de Montréal au 20 septembre 2024.

Quant aux radios défectueuses stockées à la DST, 14 % (13/91) portent le statut « Actif » dans SÉRAM, dont 4 % (4/91) sont associés à une caserne malgré leur localisation à la DST. Cela complique le suivi des articles défectueux et augmente le risque de la remise en service d'équipements non conformes.

Par ailleurs, aucun mécanisme n'est établi pour valider périodiquement la correspondance entre l'inventaire SÉRAM et la localisation des radios dans les casernes. Ce mécanisme de validation aurait pu permettre une meilleure traçabilité, faciliter la vigie de leur conformité, ainsi que des mesures correctives.

Considérant les risques associés à la non-localisation des émetteurs-récepteurs sur la sécurité des intervenantes et intervenants et la mise en défaut pour le non-maintien d'un inventaire fiable, des correctifs s'imposent immédiatement.

## Non-fiabilité de l'inventaire des casques

Le suivi de la durée de vie des casques, qui est de 10 ans, nécessite un inventaire exhaustif des articles attribués à l'effectif pompiers et des données précises sur leur date d'acquisition ou de péremption. L'identification physique des casques est également nécessaire pour permettre qu'ils soient aisément reconnus. À ces égards, la gestion de cet ÉPI au sein du SIM comporte d'importantes lacunes<sup>16</sup> :

- l'inventaire associe 323 casques à des personnes ne faisant pas partie des pompières et pompiers actifs en caserne;
- 9 % (188/2 358) des pompières et pompiers en caserne n'ont pas un casque associé à leur matricule dans l'inventaire, rendant impossible leur suivi;
- 2 % (45/2 170) des casques attribués à l'effectif pompiers en caserne n'ont pas d'année de fabrication inscrite dans l'inventaire, limitant le suivi de leur durée de vie;
- la méthode d'identification physique des casques est inconstante, avec des numéros de matricule parfois écrits à la main, des étiquettes variées, des numéros d'identification incomplets, rendant les casques difficilement identifiables.

Ces lacunes entraînent une inefficacité dans le suivi de la désuétude et le remplacement des casques en plus de contrevenir au *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* et la Norme NFPA 1851.

### 3.1.2. Gestion des équipements de protection individuelle fastidieuse et inefficace

Force est de constater le manque avéré de contrôle dans la gestion des inventaires de l'ensemble des ÉPI au sein du SIM.

Les nombreuses lacunes reflètent une gestion des inventaires laborieuse et chronophage de milliers d'ÉPI à travers des processus manuels étant sujets à des erreurs. L'absence de mécanismes permettant d'automatiser cette quantité importante de transactions accapare des ressources de la DST par des tâches inefficaces et inefficaces au détriment d'une gestion stratégique et proactive des ÉPI.

Cette situation, en plus d'augmenter significativement le risque que les effectifs pompiers n'aient pas en main tous les ÉPI requis en bon état et au bon moment, nuit à la disponibilité des données sur les consommations pour une prévisibilité des achats et restreint la capacité du SIM à assurer la vigie de la conformité de ceux-ci.

Une gestion rigoureuse s'impose afin d'assurer la conformité des ÉPI et d'éviter des défaillances risquant de compromettre la santé et la sécurité des pompières et pompiers, ainsi que l'efficacité des interventions du SIM.

<sup>16</sup> Analyse sur la base du fichier d'inventaire des casques, des gants et des bottes au 24 septembre 2024.

## RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

1. Mettre en place des outils et un système de gestion d'inventaire des équipements de protection individuelle performants, permettant l'automatisation des mouvements d'inventaire des équipements de protection individuelle, une gestion efficace et continue de leur traçabilité et du suivi documenté de leur état de conformité tout au long de leur cycle de vie.
2. Établir les mécanismes de validation périodique de l'inventaire des équipements de protection individuelle, afin d'assurer leur traçabilité et le suivi continu de leur conformité.
3. Rendre imputables les intervenantes et intervenants responsables de l'application des directives qui auront été établies pour la prise d'inventaire des équipements de protection individuelle.

### 3.2. Déficience dans le maintien en bon état des équipements de protection individuelle en service

La conformité de l'ensemble des ÉPI en service est incertaine, en raison de l'absence de documentation fiable et de la mise en œuvre partielle des inspections et des entretiens. Cela concerne les APRIA, les radios, les habits de combat et les casques en service. En conséquence, certains des effectifs pompiers du SIM demeurent en possession d'équipements expirés ou non conformes, qui ne permettent pas une protection adéquate contre les conditions extrêmes auxquelles ils s'exposent lors des interventions.

Le SIM a fait de la santé et la sécurité du travail de son personnel une priorité organisationnelle. Cela passe notamment par le maintien en bon état des ÉPI, afin que les pompières et pompiers puissent exercer leur rôle efficacement et en toute sécurité.

Pour l'ensemble de ces ÉPI, des inspections régulières et des programmes d'entretien sont requis par des lois, des normes et des règlements, notamment la Norme NFPA 1851. Afin d'assurer la conformité de ses ÉPI et de démontrer le respect de ces exigences, le SIM doit tenir un registre précis de tous les travaux effectués. Cette obligation garantit que tous les ÉPI sont régulièrement vérifiés et maintenus en bon état de fonctionnement.

#### 3.2.1. Documentation et mise en œuvre partielle de l'inspection et de l'entretien des appareils de protection respiratoire isolants autonomes

La toxicité de l'air ambiant dans certaines interventions nécessite le port d'APRIA par les pompières et pompiers. La *Directive* « DA-AIR » du SIM détaille les éléments, les responsabilités et les procédures de gestion de l'air respirable (tableau 7) pour assurer une conformité et un bon état de fonctionnement des composantes de l'APRIA.

**TABEAU 7** | **ACTIVITÉS D'INSPECTION ET D'ENTRETIEN DES COMPOSANTES DE L'APPAREIL DE PROTECTION RESPIRATOIRE ISOLANT AUTONOME PAR RESPONSABLE**

COMPOSANTE	EFFECTIFS POMPIERS	DIVISION DES SERVICES TECHNIQUES	OFFICIÈRES ET OFFICIERS <sup>[a]</sup>
Masque	Inspection de routine à chaque début de quart de travail	Test d'étanchéité annuel	-
Harnais		Banc d'essai annuel	-
Cylindre		Inspection annuelle	-
		Test visuel annuel	Changement d'air aux 3 mois
		Test hydrostatique aux 5 ans	

<sup>[a]</sup> Officières et officiers responsables des 3 unités de ravitaillement en air des casernes 5, 17 et 72 (points de services principaux responsables du ravitaillement en air).

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

### Inspection non systématique des équipements de protection individuelle au début du quart de travail

La Directive «TEN»<sup>17</sup>, en vigueur depuis 2006, exige l'inspection de tous les ÉPI au début de chaque quart de travail par les pompières et pompiers. Pour les APRIA, elle réfère au Guide «APR»<sup>18</sup> qui en détaille les composantes, leurs fonctionnalités et les manœuvres d'utilisation, d'inspection et d'entretien. Ce guide inclut une grille des points de vérification, qui constitue une référence pour le SIM advenant l'enclenchement d'un processus disciplinaire. Ces vérifications doivent être attestées par les pompières et pompiers via une application informatique et validées par l'officière commandante ou l'officier commandant et la cheffe ou le chef aux opérations. À défaut, et par automatisme du système, la paie n'est pas versée.

Bien que des encadrements et des contrôles soient établis, en décembre 2017, «le SIM s'est vu remettre un constat d'infraction par la CNESST en vertu de l'article 51 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, mettant ainsi l'accent sur le manque de supervision de l'organisation concernant la vérification quotidienne des APRIA par ses employés pompiers.»

<sup>17</sup> La Directive d'opérations sécuritaires «TEN» ayant pour objet la tenue intégrale d'intervention, en vigueur depuis octobre 2006, a été mise à jour en juillet 2018.

<sup>18</sup> Le Guide d'outillage et de manœuvres et d'entretien «APR» ayant pour objet l'appareil de protection respiratoire isolant autonome, en vigueur depuis octobre 2016, a été mis à jour en septembre 2024.

En effet, l'enquête à la suite d'un accident survenu lors du sauvetage d'un pompier en détresse en décembre 2016, qui a entraîné des blessures physiques et psychologiques pour ce dernier, a mis en évidence des lacunes importantes dans la vérification de l'APRIA utilisé :

- l'APRIA défaillant n'avait été utilisé que deux fois au cours des sept semaines précédant l'incident;
- plusieurs pompières et pompiers avaient signé le registre de vérification alors que dans les faits, les vérifications n'avaient pas été effectuées.

Pour mesurer l'ampleur des manquements aux directives par son effectif pompiers, le SIM a procédé entre juin et octobre 2017 à un échantillonnage des données télémétriques des APRIA<sup>19</sup>. Les résultats de cette analyse étaient alarmants : 85 %<sup>20</sup> des appareils respiratoires n'avaient pas été vérifiés, révélant des lacunes significatives dans les procédures de contrôle.

Pour remédier à ces lacunes, le SIM a mis en place, en décembre 2017, un cadre strict pour la vérification des APRIA. Des rappels réguliers de cette obligation ont depuis été émis à tout le personnel. De plus, depuis 2018, une firme externe a été mandatée pour réaliser des audits aléatoires en continu afin de s'assurer que les pompières et pompiers et les officières et officiers effectuent correctement l'inspection des APRIA au début de chaque quart de travail.

Malgré les mesures déployées, les manquements aux directives persistent entre 2022 et 2024. Les résultats des audits, basés sur le relevé des données télémétriques, démontrent que 21 % des 232 masques échantillonnés ont été vérifiés en retard, de manière incomplète ou n'ont pas du tout été vérifiés (graphique 2). Considérant que, dans le cadre de l'inspection de routine, ces vérifications auraient dû être effectuées, il y a également lieu de se questionner sur la réelle vérification des autres ÉPI (le VPI, les radios et les casques).

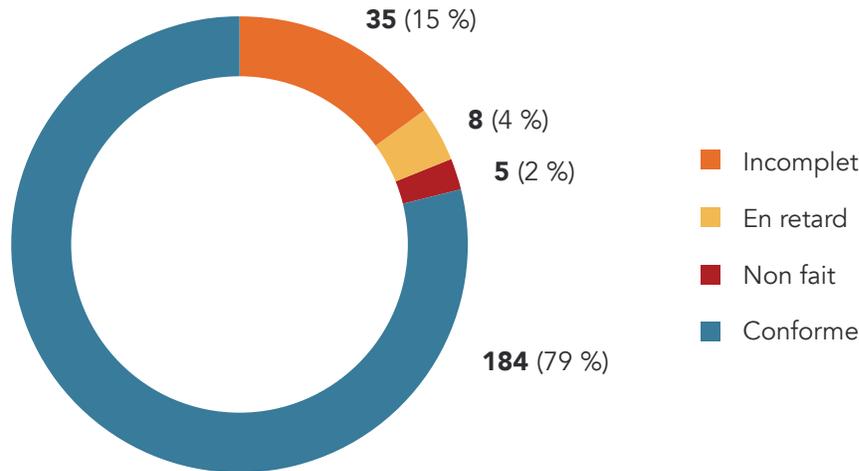
Cette situation expose les pompières et pompiers à des risques accrus par des dysfonctionnements potentiels non détectés et le SIM à de nouvelles sanctions.

---

<sup>19</sup> L'appareil de protection respiratoire isolant autonome utilisé au Service de sécurité incendie de Montréal est muni d'éléments de télémétrie permettant d'enregistrer ses données d'utilisation (pression d'air, température, rythme de la respiration, capacité de la bouteille, fréquence d'utilisation, fréquence de la vérification de l'appareil de protection respiratoire isolant autonome).

<sup>20</sup> L'évaluation a porté sur le relevé des données entre juin et octobre 2017 sur 238 quarts de travail, totalisant 77 appareils de protection respiratoire isolants autonomes localisés dans 10 des casernes du Service de sécurité incendie de Montréal.

## GRAPHIQUE 2 | MANQUEMENT AUX OBLIGATIONS DE VÉRIFICATION DES APPAREILS DE PROTECTION RESPIRATOIRE ISOLANTS AUTONOMES PAR LES POMPIÈRES ET POMPIERS ENTRE 2022 ET 2024



Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

### Absence de vigie des tests d'étanchéité et des bancs d'essai des masques

Annuellement, suivant des procédures détaillées, l'atelier APRIA de la DST doit réaliser, pour chacun des quelque 2 500 masques en service :

- un test d'étanchéité : vérification de l'ajustement et de l'étanchéité du masque porté par chaque pomprière et pompier pour assurer une protection optimale;
- un banc d'essai : tests spécifiques sur les composantes pour s'assurer que le masque répond aux normes de sécurité et de performance.

Les données télémétriques des masques, qui auraient permis d'attester de l'exécution des tests, ne sont pas accessibles ni exploitées par la DST. La seule méthode de vérification de l'exécution des tests repose sur les fiches papier (annexe 3), complétées par le personnel en atelier APRIA, puis compilées manuellement dans un chiffrier Excel (test d'étanchéité des masques des APRIA (Fit-Test)).

Comme il n'y a pas d'inventaire établi pour les masques en service, leur suivi s'effectue par le numéro de matricule des pomprières et pompiers auxquels ils sont attribués dans le chiffrier Fit-Test. Celui-ci n'est toutefois pas mis à jour en continu. À une même date, un écart de 184 pomprières et pompiers<sup>21</sup> a été relevé entre la liste des effectifs en caserne et ceux auxquels des masques sont attribués selon le chiffrier Fit-Test. Cet écart ne permet pas le suivi de la conformité de tous les masques en service.

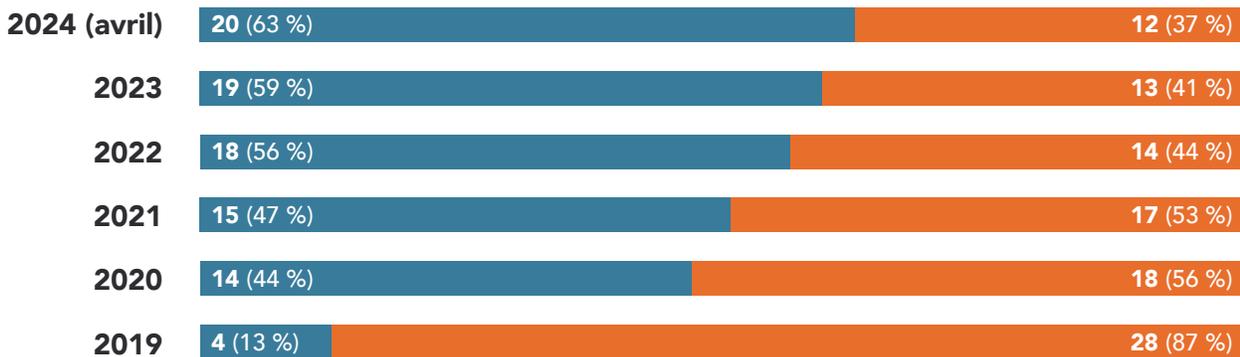
<sup>21</sup> Au 20 septembre 2024, 111 matricules de pomprières et pompiers présents dans le chiffrier Fit-Test ne figurent pas parmi les listes des effectifs du Service des ressources humaines et inversement 73 autres pomprières et pompiers en écart.

De plus, la compilation manuelle des fiches papier dans le chiffrier Fit-Test comporte un risque élevé d'erreurs humaines. En outre, ces fiches contiennent des données manquantes, ce qui remet en question la fiabilité du chiffrier Fit-Test. Bien que ce dernier présente un taux d'achèvement de 95 % et 94 % des tests d'étanchéité pour 2022 et 2023 respectivement, il repose sur une simple case cochée dans un document papier, ce qui ne garantit pas l'exécution réelle et adéquate des tests.

Ce mode de fonctionnement, jugé peu fiable par la DST, n'assure pas l'exhaustivité de la réalisation des tests. Des tests non effectués ou mal effectués, mais indiqués comme réalisés ne peuvent pas être détectés.

À cet effet, la DST soulève une préoccupation quant à la perte d'expertise engendrée par un roulement élevé du personnel dans ses ateliers depuis 2020 et la supervision directe des tests (figure 6). En effet, chaque année les postes de Pompier – préposé à l'entretien dans les ateliers sont comblés par des recrues qui doivent acquérir de nouvelles compétences (télécommunications, protection respiratoire, etc.). Ce renouvellement continu du personnel en atelier engendre une perte d'expertise qui compromet la qualité et l'efficacité des inspections et des entretiens des ÉPI, y compris les APRIA.

**FIGURE 6** | **PROPORTION DES RECRUES DANS LES ATELIERS DE LA DIVISION DES SERVICES TECHNIQUES ENTRE 2019 ET AVRIL 2024** <sup>[a]</sup>



<sup>[a]</sup> Environ 32 techniciennes-pomprières et techniciens-pompier et lieutenantes et lieutenants sont déployés dans les ateliers de la Division des services techniques pour assurer l'inspection et l'entretien des équipements de protection individuelle et autres équipements d'intervention intégrés aux véhicules du Service de sécurité incendie de Montréal.

Légende : ■ Personnel recruté ■ Personnel avec ancienneté

Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

## Conformité incertaine des harnais

L'inspection des 700 harnais intégrés aux véhicules d'intervention est réalisée par l'atelier d'APRIA dans le cadre du PEP. Cependant, puisqu'aucun inventaire n'est établi pour ceux-ci, et que leur inspection n'est pas documentée, la DST n'est pas en mesure de démontrer que chacun des articles en service a bel et bien réussi l'inspection de conformité.

Ce manque de contrôle augmente les risques de défaillances non détectées des harnais.

## Non-conformité des cylindres en service

La conformité des cylindres est une responsabilité de la DST partagée avec trois casernes qui disposent chacune d'un véhicule de ravitaillement en air respirable. Chacune de ces trois casernes doit assurer le renouvellement trimestriel de l'air pour l'ensemble des cylindres en service et doit acheminer à la DST tout cylindre dû pour un test visuel ou hydrostatique.

La mise en œuvre de ce Programme d'entretien des cylindres est toutefois incomplète (tableau 8). Sur un total de 2 534 cylindres, 206 (8 %) présentent un dépassement des dates de remplissage, des tests visuels annuels ou des tests hydrostatiques.

**TABLEAU 8 | NON-CONFORMITÉ DES CYLINDRES EN SERVICE**

INTERVENTIONS	CYLINDRES	
<b>Cylindres en inventaire <sup>[a]</sup></b>	<b>2 534</b>	
<b>Cylindres non conformes</b>	<b>206</b>	<b>8,1 %</b>
Remplissage échou	84	3,3 %
Test visuel annuel échou	117	4,6 %
Test hydrostatique échou	5	0,2 %

<sup>[a]</sup> Portrait de l'inventaire des cylindres du système intégré de gestion des approvisionnements et des répartitions au 24 septembre 2024.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

Parmi les 206 cylindres non conformes, 30 nécessitaient un test visuel annuel ou un test hydrostatique à une date antérieure à leur dernier remplissage. Ces cylindres, qui auraient dû être détectés lors de la prise d'inventaire par la caserne où ils sont localisés ou lors du remplissage par une caserne AIR, soulignent la défaillance des contrôles en place.

Des contrôles plus robustes s'imposent pour assurer la conformité et la sécurité de ces équipements.

## Programme de protection respiratoire non établi

Afin de protéger l'effectif pompiers contre les risques respiratoires liés à leur travail, et garantir qu'ils disposent des équipements adéquats et les utilisent correctement, les services d'incendie ont l'obligation de mettre en place un PPR<sup>22</sup>. Le non-respect de cette obligation, encadrée par la CNESST et la Norme CSA Z94.4-11<sup>23</sup>, peut entraîner, pour le SIM, des sanctions administratives et financières.

Ce programme doit, notamment détailler pour les APRIA :

- les essais d'ajustement;
- le nettoyage, l'inspection, l'entretien et l'entreposage des appareils;
- la tenue des registres sur l'inspection, l'entretien et la réparation;
- la formation et le maintien des compétences des utilisatrices et utilisateurs.

Or, le SIM n'a pas formellement établi de PPR. Considérant les inefficacités opérationnelles dans la gestion de l'inventaire et le suivi de la conformité des masques, des harnais et des cylindres, qui accentuent le risque de défaillances non détectées, le SIM s'expose à des sanctions et à des poursuites judiciaires en cas d'accident.

Le SIM, en sa qualité d'employeur, doit impérativement, en plus de rehausser la qualité de l'inventaire et la traçabilité de chaque composante de l'APRIA, établir des contrôles plus robustes de leur conformité et leur performance, et du fait même la protection des effectifs pompiers contre les risques respiratoires liés à leur travail.

---

<sup>22</sup> Le Programme de protection respiratoire vise à formaliser la gestion des appareils de protection respiratoire, comprenant: 1. L'analyse des risques liés à l'exposition aux contaminants. 2. Les critères pour la sélection appropriée des appareils de protection respiratoire en fonction des tâches spécifiques. 3. La formulation des essais d'ajustement des appareils de protection respiratoire pour chaque utilisatrice et utilisateur. 4. La formation des utilisatrices et utilisateurs sur l'usage, l'entretien et les limitations des appareils de protection respiratoire. 5. Le Programme d'entretien, d'inspection et de la réparation des appareils de protection respiratoire. 6. La tenue de dossiers précis sur l'inspection, la maintenance et la réparation des appareils de protection respiratoire. 7. L'évaluation du programme.

<sup>23</sup> Norme CAN/CSA Z94.4-11 : Choix, utilisation et entretien des appareils de protection respiratoire, telle que publiée en septembre 2016, est réglementaire au Québec, comme cité dans le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail*.

## RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

4. Afin d'assurer la conformité des pompières et pompiers à l'obligation d'inspection des équipements de protection individuelle au début de chaque quart de travail et pour assurer leur protection contre les risques sur leur santé et sécurité liés à leur travail :
  - renforcer la culture de sécurité où chaque pompière ou pompier se sent responsable de la conformité des équipements de protection individuelle;
  - maintenir des audits réguliers sur l'état des équipements de protection individuelle et analyser les résultats des vérifications pour relever les tendances et les domaines à améliorer;
  - appliquer les mesures disciplinaires en cas de non-conformités répétées tel que prévues dans les directives.
5. Établir, mettre en œuvre et assurer le suivi d'un Programme de protection respiratoire conforme aux exigences réglementaires et aux normes qui le régissent, afin d'assurer une meilleure gestion des risques respiratoires liés au travail de l'effectif pompiers.
6. Assurer la mise en œuvre des inspections et des entretiens requis pour les masques, les harnais et les cylindres, et maintenir un registre détaillé des interventions effectuées sur chaque équipement en service, afin d'assurer la conformité des appareils de protection respiratoire isolant autonome déployés pour les opérations et la protection optimale de l'effectif pompiers contre les risques respiratoires liés à leur travail.

### 3.2.2. Non-conformité aux obligations d'inspection et d'entretien des vêtements de protection individuelle utilisés

Bien que les exigences réglementaires pour le maintien du bon état des VPI se transposent dans les directives du SIM, ce dernier n'est pas en mesure de démontrer que les inspections et entretiens des VPI sont réalisés dans leur intégralité pour chacun des 9 772 manteaux et pantalons attribués à l'effectif pompiers en caserne.

Le VPI constitue une barrière indispensable contre les conditions extrêmes (ex. : la chaleur excessive, les gaz chauds, les fumées, les matières dangereuses, l'eau) auxquels sont soumis les pompières et pompiers lors des interventions de lutte contre les incendies.

*« Il a été prouvé que la saleté et les contaminants accumulés sur l'équipement diminuent sa protection thermique et physique et qu'ils mettent la sécurité du pompier en danger. De plus, un équipement souillé par des produits dangereux risque de contaminer le milieu de travail et causer, par ingestion, par inhalation ou par absorption cutanée, des maladies graves et même mortelles. »<sup>24</sup>*

<sup>24</sup> Directive d'opérations sécuritaires Tenue intégrale d'intervention « TEN » (page 3), en vigueur depuis octobre 2006.

Afin de maintenir le niveau de protection des VPI et de prévenir la contamination du milieu de travail, les normes NFPA<sup>25</sup> et la CNESST<sup>26</sup> exigent :

- l'inspection et le nettoyage de routine par les pompières et pompiers au début du quart de travail;
- le nettoyage sur le lieu d'une intervention par la pompière ou le pompier;
- l'inspection et le nettoyage avancé annuellement, par un fournisseur indépendant accrédité, suivant les recommandations du fabricant.

De plus, les normes de la CNESST spécifient que le VPI, qui a atteint sa durée de vie utile de 10 ans, doit être retiré automatiquement.

### **Inspection incertaine des vêtements de protection individuelle par les pompières et pompiers**

Conformément à la *Directive «TEN»*, chaque pompière et pompier en service doit effectuer et attester, via une application informatique, de la vérification de l'ensemble de ses ÉPI au début de son quart de travail. Si la documentation des inspections n'est pas effectuée et validée par une ou un officier, par automatisme du système, la paie n'est pas versée.

Ce contrôle est toutefois inefficace, car le risque persiste qu'une inspection soit documentée sans être réellement effectuée pour éviter le blocage de la paie. De surcroît, l'audit de l'inspection des APRIA a révélé que la vérification au début du quart de travail n'est pas systématiquement et adéquatement effectuée par tout l'effectif pompiers (graphique 2), et ce, bien que ce dernier et ses gestionnaires aient documenté le contraire. Cela soulève un doute sur la réelle inspection des VPI à chaque début de quart de travail.

La négligence de ces inspections de routine ne permet pas de relever les dégradations et les contaminants qui compromettent la performance des VPI.

### **Manquements aux obligations d'inspection et de nettoyage avancé des vêtements de protection individuelle par la Division des services techniques**

Un calendrier est établi par la DST pour que les habits de combat de l'effectif pompiers soient collectés et acheminés annuellement à un fournisseur de services externe certifié pour leur inspection et nettoyage avancé.

Le suivi de ces entretiens est documenté dans le chiffrier d'inventaire des VPI qui, rappelons-le, ne reflète pas de manière fiable l'ensemble des articles en service, avec le risque que certains échappent au suivi de leur conformité aux inspections et nettoyages annuels.

L'analyse des données<sup>27</sup> des articles inventoriés issus de ce chiffrier indique qu'en 2022 et 2023, respectivement 7 % (402/6 058) et 10 % (658/6 837) des habits de combat en service n'ont pas été soumis à l'inspection et au nettoyage avancé. Parmi ces articles, 147 échappent à ces entretiens à la fois en 2022 et en 2023.

<sup>25</sup> «NFPA 1851 – Standard on Selection, Care, and Maintenance of Protective Ensembles for Structural Fire Fighting and Proximity Fire Fighting.» (NFPA 2014).

<sup>26</sup> «*Guide de bonnes pratiques : L'entretien des vêtements de protection pour la lutte contre les incendies. Prévention des maladies oncologiques chez les pompières et les pompiers du Québec.*» (CNESST, 2016).

<sup>27</sup> Le portrait de l'année 2024 étant incomplet au moment de nos travaux d'audit, l'évaluation de la conformité aux obligations d'inspection et de nettoyage avancé a porté sur les années 2022 et 2023.

Quant aux VPI en réserve dans le dépôt de la DST, le fichier d'inventaire indique que 10 % (99/959) n'ont pas été testés ni en 2022 ni en 2023.

Par ailleurs, le relevé physique de 435 manteaux et pantalons dans le dépôt de la DST, destinés à remplacer les habits de combat des pompières et pompiers, a permis de constater que certains étaient souillés et que d'autres n'ont pas été inspectés ni en 2023 ni en 2024.

Cette situation souligne l'inefficience de la gestion de ces ÉPI, qui expose le SIM aux conséquences des non-conformités non détectées sur les articles en service.

### **Durée de vie dépassée des vêtements de protection individuelle**

Parmi les articles attribués à l'effectif pompiers en casernes, 188<sup>28</sup> (2 %), mis en service en 2013, ont une durée de vie dépassée et continuent d'être utilisés. Bien que la proportion d'articles non conformes soit faible, la situation est préoccupante, car il n'est pas garanti qu'un habit de combat dépassant sa durée d'utilisation puisse offrir le niveau de protection requis.

Considérant l'impact des contaminants sur la santé des pompières et pompiers, il est impératif que les inspections et les nettoyages avancés soient réalisés de façon systématique et que tout article dont la durée de vie est échue soit retiré des opérations.

#### **RECOMMANDATION AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL**

7. Établir des mécanismes pour assurer l'entière mise en œuvre documentée des activités d'inspection et d'entretien des vêtements de protection individuelle (habits de combat), afin d'assurer leur conformité et l'élimination des contaminants qui réduisent leur niveau de protection et affectent la santé des pompières et pompiers.

### **3.2.3. Conformité incertaine des émetteurs-récepteurs portatifs**

Le SIM ne dispose pas d'une information fiable sur la conformité et la localisation des émetteurs-récepteurs portatifs (radios) déployés pour ses opérations, bien qu'elles soient essentielles pour les communications lors des interventions, la localisation des pompières et pompiers en détresse et la coordination des interventions d'urgence.

#### **État de fonctionnement incertain des émetteurs-récepteurs portatifs**

##### **Inspection de routine incertaine**

L'exhaustivité des inspections des ÉPI au début du quart de travail par l'effectif pompiers est mise en doute par l'audit de l'inspection des APRIA (graphique 2). Ainsi, la vérification du bon état de réception des signaux et des communications des radios et la validation de la présence d'identification apposée sur l'appareil peuvent ne pas être faites systématiquement à tous les quarts de travail et par l'ensemble des pompières et pompiers tel qu'exigé par le *Guide «APR»*.

En effet, 24 % (14/58) des radios répertoriées en caserne et 14 % (4/29) de celles en réserve dans l'atelier de la DST ont des étiquettes d'identification manquantes, ce qui met en doute la validation quotidienne des radios en service.

<sup>28</sup> Selon l'inventaire des habits de combat au 24 septembre 2024.

### **Inspection de conformité non documentée**

Bien qu'aucune directive ne soit établie pour l'inspection et l'entretien des radios du SIM, la DST prévoit la vérification annuelle de leur conformité lors des PEP des véhicules. Toutefois, aucun registre n'est établi pour attester de l'historique des inspections réalisées pour chaque élément en service, et ce, tel qu'exigé par la réglementation.

Ce mode de fonctionnement s'avère déficient puisque l'inventaire indique que 5 % (3/58) des radios déployés pour les opérations portent un statut « Inactif » alors qu'ils sont pourtant utilisés lors des interventions. De plus, une des 29 radios de réserve localisées à la DST porte un statut « Brisé » dans l'inventaire.

À ces données s'ajoutent 91 radios défectueuses entreposées dans les ateliers de la DST dont 14 % (13/91) portent un statut « Actif » dans l'inventaire, parmi lesquels 4 sont associés spécifiquement à une caserne.

Ces lacunes mettent en doute la conformité de l'état de fonctionnement de l'ensemble des radios en service, et sont accentuées par l'absence d'une validation périodique de l'inventaire et la rotation élevée du personnel en atelier qui compromet l'efficacité du suivi de leur état.

Conséquemment, la DST ne dispose pas d'un mécanisme robuste pour assurer la vigie de la conformité des radios et pour démontrer sa conformité aux exigences réglementaires. La validation périodique de l'inventaire et la mise en œuvre documentée de l'inspection des émetteurs-récepteurs assureraient leur localisation et leur conformité, et par le fait même, la sécurité des pompières et pompiers ainsi que l'efficacité des interventions.

### **RECOMMANDATION AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL**

8. Établir, mettre en œuvre et assurer le suivi en continu de la conformité de directives et de procédures régissant l'inspection, l'entretien et le remplacement des émetteurs-récepteurs portatifs, et ce, afin d'assurer le bon état des articles déployés, et par le fait même, la sécurité des pompières et pompiers.

### **3.2.4. Casques non conformes maintenus en service**

La fréquence de remplacement des casques attribués aux quelque 2 400 pompières et pompiers en caserne est établie à 10 ans, en fonction de leur date de fabrication. Les pratiques du SIM veulent également que soit remplacé tout casque endommagé.

Dans les faits, 6 % (137/2 170<sup>29</sup>) des casques attribués à l'effectif pompiers en caserne selon l'inventaire ont une année de fabrication de plus de 10 ans. Pour un autre 2 % (45/2 170), leur conformité est incertaine puisque les dates de fabrication ou de mise en service ne sont pas inscrites dans le chiffrier d'inventaire.

<sup>29</sup> Selon l'inventaire des casques attribués à l'effectif pompiers en caserne en date du 24 septembre 2024.

Rappelons que l'inventaire des casques, établi par matricule d'employé, omet ceux attribués à 8 % (188/2 358<sup>30</sup>) des pompières et pompiers en caserne, qui conséquemment échappent au suivi de leur conformité, au risque de leur maintien en service au-delà de leur durée de vie.

Ce manque de contrôle augmente le risque que des pompières et pompiers soient en possession d'ÉPI non conformes.

### RECOMMANDATION AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

9. Établir des mécanismes de suivi de la durée de vie des casques déployés, afin d'assurer le bon état, et par le fait même, la sécurité et l'intégrité physique des pompières et pompiers.

### 3.3. Déficience des pratiques de disposition des équipements de protection individuelle non conformes

Les pratiques de disposition des ÉPI présentent d'importantes lacunes. Des ÉPI ne sont pas systématiquement retirés à la fin de leur durée de vie, certains équipements défectueux ou non conformes sont maintenus en service sans justification économique claire, et certains équipements désuets sont conservés dans les casernes, posant des risques de confusion et d'utilisation accidentelle. Ces lacunes exposent les intervenantes et intervenants à des risques accrus et nuisent à la sécurité globale des opérations et à la conformité réglementaire du SIM.

#### Fonctionnement déficient de la disposition des équipements de protection individuelle

Il est essentiel de documenter systématiquement le retrait des ÉPI afin d'assurer une traçabilité complète et de garantir que seuls les équipements conformes sont utilisés. Or, les pratiques de disposition en place n'assurent pas que tous les ÉPI sont retirés lorsque leur durée de vie est échu. Par exemple, 2 % (11/188) des VPI et 6% (137/2 170<sup>31</sup>) des casques ayant dépassé leur durée de vie de 10 ans étaient toujours en service en 2024 et des radios dont le statut est « Inactif » demeurent en service.

Ajoutons que la documentation des articles mis au rancart est également déficiente. Le statut de chaque article non conforme doit être ajusté manuellement dans les différents chiffriers d'inventaire. Considérant la quantité importante de transactions, la saisie manuelle, en plus d'être fastidieuse, présente des risques d'erreurs qui minent la fiabilité de l'inventaire et comportent le risque de maintien d'équipements non conformes en service. C'est notamment le cas pour 31 VPI qui sont à la fois dans l'inventaire et dans la liste de ceux mis au rancart.

De plus, il a été observé que des pompières et des pompiers gardent de vieux équipements dans leurs casiers. Ces équipements, se trouvant parmi les ÉPI actifs, posent des risques de confusion et d'utilisation accidentelle lors des interventions. La présence d'équipements désuets dans les casiers compromet la sécurité de l'effectif pompiers et complique la gestion des ÉPI conformes.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Selon l'inventaire des casques attribués à l'effectif pompiers en caserne en date du 24 septembre 2024.

## Disposition économique incertaine

Le SIM a défini un barème de coût pour déterminer si un équipement doit être réparé ou mis au rancart, et ce, tel que proposé par les normes NFPA. Ce barème compare le coût de réparation d'un article VPI (les manteaux et les pantalons) avec le coût de son remplacement, afin de prendre des décisions économiquement justifiées.

Cependant, des manteaux et des pantalons sont parfois retirés avant la fin de leur durée de vie utile sans justification économique claire. Par exemple, des VPI acquis en 2019, dont la durée de vie n'est pas encore échuë, sont mis au rancart alors que le coût de leur réparation est inférieur au barème établi. D'autres sont maintenus en service alors que le coût de leur réparation a dépassé le barème établi.

Le maintien de ces ÉPI peut alors avoir été justifié, notamment en raison d'un délai pour le réapprovisionnement en équipement neuf. Toutefois, aucune documentation n'est conservée sur l'application du barème ni sur les décisions de réparation ou de retrait des équipements, ce qui complique leur justification pour la DST.

Cette pratique peut entraîner des coûts de remplacement supplémentaires inutiles pour le service, induisant à un retrait prématuré de VPI conformes et leurs remplacements à grands frais, ou encore par le maintien d'articles qui occasionnent des non-conformités et davantage de frais de réparation.

Quant aux 91 radios défectueux entreposés dans les ateliers de la DST, ils auraient dû être retournés au fournisseur depuis un certain temps. Il n'a pas été possible de confirmer si le maintien de ces articles engendrait des coûts pour le SIM. Le maintien d'équipements désuets sans gestion adéquate représente une inefficacité supplémentaire dans la gestion des ÉPI.

En somme, l'absence de normes et le manque de documentation sur la disposition des ÉPI n'assurent pas qu'elle est réalisée de façon économique et de manière à assurer que des équipements non conformes soient retirés des opérations. Il est impératif de mettre en place des mesures correctives pour remédier à ces déficiences, assurant que tous les ÉPI non conformes ou en fin de vie soient retirés des opérations en temps opportun.

### RECOMMANDATION AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

10. Établir, mettre en œuvre et assurer le suivi en continu de directives et procédures relativement à la disposition des équipements de protection individuelle en fin de vie ou non conformes, incluant la mise à jour systématique de l'inventaire, afin d'assurer la traçabilité des articles retirés des opérations et la conformité de ceux maintenus en service.

### 3.4. Déficience du suivi de la formation et du maintien des compétences sur l'utilisation des équipements de protection individuelle

Le suivi de la formation et du maintien des compétences de l'effectif pompiers pour une gestion, une utilisation et un entretien adéquats des ÉPI au sein du SIM comporte des lacunes significatives. Des incohérences et des données incomplètes dans les différents outils de suivi ne permettent pas au SIM de démontrer que toutes les intervenantes et tous les intervenants disposent des compétences nécessaires pour opérer efficacement et en toute sécurité les ÉPI qui leurs sont fournis.

La formation ayant trait aux ÉPI est encadrée par des lois et des normes, notamment le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail*<sup>32</sup>, la Norme CSA Z94.4-11<sup>33</sup>, la CNESST<sup>34</sup> et la Norme NFPA-1500<sup>35</sup>. Ces règlements exigent des employeurs de former le personnel sur l'utilisation des ÉPI mis à leur disposition et à assurer le maintien continu de leurs compétences. La tenue de registres des formations dispensées est également obligatoire pendant toute la durée de service des pompières et pompiers.

En plus de la période d'intégration des recrues<sup>36</sup> qui prévoit, notamment des formations sur le fonctionnement et l'entretien des ÉPI, la planification annuelle de la formation au sein du SIM, inclut des modules sur les APRIA<sup>37</sup> et les radios<sup>38</sup>. Ces formations, basées sur les guides et directives (ex. : « APR ») du SIM, visent une gestion optimale et une utilisation sécuritaire des ÉPI lors des interventions.

#### Absence de suivi rigoureux de la formation et du maintien des compétences

Chaque responsable de caserne assure le déploiement des formations obligatoires au personnel sous sa supervision et la compilation des données de formation dans le *Système de gestion informatisée de caserne* et dans le tableau de suivi des opérations.

<sup>32</sup> Le *Règlement sur la santé et la sécurité au travail* (article 45.1) : Exige un Programme de protection respiratoire conforme à la Norme CSA Z94.4-11.

<sup>33</sup> La Norme CSA Z94.4-11 : Met l'accent sur la formation continue et la qualification des membres du personnel pour une protection respiratoire efficace et sécuritaire.

<sup>34</sup> « *Le Guide CNESST des bonnes pratiques: L'entretien des vêtements de protection pour la lutte contre les incendies* » stipule que l'employeur doit s'assurer que les membres du personnel soient formés et aient les connaissances requises pour travailler de façon sécuritaire.

<sup>35</sup> La Norme NFPA-1500 (chapitre 7) : Demande que le Programme de formation inclue la sélection, l'entretien, et l'utilisation des équipements de protection individuelle, ainsi que les dangers liés au mauvais usage des équipements.

<sup>36</sup> Lors de leur période d'intégration, les recrues suivent des formations initiales sur les équipements, les installations et les protocoles d'interventions du Service de sécurité incendie de Montréal, dispensées par la Division de la formation.

<sup>37</sup> « Module 1 – Appareil de protection respiratoire isolant autonome » du Programme de maintien de compétences qui couvre le fonctionnement, l'inspection et l'utilisation dans un contexte d'intervention des appareils de protection respiratoire isolants autonomes (des masques, des cylindres et des harnais).

<sup>38</sup> « Module 4 – Communications radio Système évolué de radiocommunications de l'agglomération de Montréal » du Programme de maintien de compétences qui couvre le fonctionnement, l'inspection et l'utilisation dans un contexte d'intervention des émetteurs-récepteurs portatifs.

Ces outils présentent des limitations significatives et ne permettent pas une vigie efficace du suivi de la formation de l'effectif pompiers :

- le *Système de gestion informatisée de caserne*, bien qu'il permette de compiler les formations par pompière ou pompier et de générer des rapports d'achèvement, n'est pas systématiquement alimenté pour chaque formation suivie. Il présente, de plus, des incohérences puisque le nombre de pompières et pompiers visés n'est pas le même d'un module à l'autre bien qu'il s'agisse de formations obligatoires pour tous;
- les 11 tableaux de suivi des opérations<sup>39</sup>, qui sont des chiffriers Excel distincts pour chacune des divisions du SIM, ne permettent pas un suivi par pompière ou pompier rendant difficile le portrait global des formations dispensées aux effectifs.

Conséquemment, le portrait de l'achèvement des formations varie considérablement entre ces outils de suivi (tableaux 9 et 10). Par exemple, les données consolidées des tableaux de suivi des opérations attestent que 13 % n'ont pas complété leur formation sur les radios en 2024, comparativement à 44 % selon le *Système de gestion informatisée de caserne*.

**TABLEAU 9** | **PROPORTION DES EFFECTIFS POMPIERS EN CASERNE NON FORMÉS ENTRE 2022 ET OCTOBRE 2024 SELON LE TABLEAU DE SUIVI DES OPÉRATIONS**

PORTRAIT DES EFFECTIFS POMPIERS SELON LE TABLEAU DE SUIVI DES OPÉRATIONS	2022		2023		2024	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
<b>Effectifs pompiers en caserne</b>	<b>2 302</b>		<b>2 279</b>		<b>2 307</b>	
Effectifs ciblés pour formation	2 285	99 %	2 340	103 %	2 324	101 %
Formation sur l'appareil de protection respiratoire isolant autonome non complétée	-	-	8	0,3 %	23	1 %
Formation sur les émetteurs-récepteurs portatifs non complétée <sup>[a]</sup>	5	0,2 %	-	-	306	13 %

[a] Les modules de formation portant sur les émetteurs-récepteurs portatifs sont planifiés tous les deux ans.

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

<sup>39</sup> Le tableau de suivi des opérations est un ensemble de 11 chiffriers Excel non consolidés, servant chacun à la gestion opérationnelle des casernes relevant des 11 divisions de la Direction des opérations du Service de sécurité incendie de Montréal. Un onglet y est prévu pour le suivi des formations par groupe et par caserne.

**TABLEAU 10** | **PROPORTION DES EFFECTIFS POMPIERS EN CASERNE NON FORMÉS ENTRE 2022 ET OCTOBRE 2024 SELON LE SYSTÈME DE GESTION INFORMATISÉE DE CASERNE**

PORTRAIT DES EFFECTIFS POMPIERS SELON LE SYSTÈME DE GESTION INFORMATISÉE DE CASERNE	2022		2023		2024	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
<b>Effectifs pompiers en caserne</b>	<b>2 302</b>		<b>2 279</b>		<b>2 307</b>	
Effectifs ciblés pour formation	1 929	84 %	1 616	71 %	2 334	101 %
Formation sur l'appareil de protection respiratoire isolant autonome non complétée	-	-	1 266	78 %	777	33 %
Formation sur les émetteurs-récepteurs portatifs non complétée <sup>[a]</sup>	1 578	82 %	-	-	1 040	44 %

<sup>[a]</sup> Les modules de formation portant sur les émetteurs-récepteurs portatifs sont planifiés tous les deux ans.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

L'utilisation de multiples outils de suivi, dont les données sont incomplètes et sujettes à des erreurs de saisie manuelle, compromet le suivi et la capacité du SIM à démontrer qu'il a formé et maintenu les compétences de ses effectifs pour l'utilisation des ÉPI.

Il est essentiel que le SIM dispose d'un système de suivi robuste et alimenté de façon continue, lui permettant de garantir que ses pompières et pompiers reçoivent une formation initiale adéquate et maintiennent leurs compétences annuellement, afin de ne pas compromettre leur sécurité et le bon déroulement des interventions.

### RECOMMANDATION AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

- 11.** Afin de permettre une vigie efficace de la formation et du maintien des compétences de l'effectif pompiers en service et de démontrer la conformité à la réglementation :
- Assurer l'achèvement et la traçabilité des formations des pompières et pompiers dans un système unique, en enregistrant systématiquement et de manière vérifiable toutes les formations dispensées;
  - Mettre à jour de façon continue les données sur les effectifs en service.

### 3.5. Vigie déficiente de la gestion des équipements de protection individuelle

Dans l'ensemble, la gestion des ÉPI au sein du SIM présente des lacunes significatives et persistantes depuis plusieurs années.

Considérant la criticité des ÉPI pour la sécurité des pompières et pompiers et pour l'efficacité et le maintien des interventions, il est nécessaire pour le SIM de mettre en place des mécanismes de suivi visant à surveiller l'application des orientations et des encadrements établis pour leur gestion.

Ces mécanismes permettront de relever les lacunes et les domaines d'amélioration, et de prendre rapidement des mesures correctives lorsque nécessaire. Une telle surveillance assurera l'imputabilité des responsables quant à la conformité des ÉPI en service et au maintien des compétences des pompières et pompiers pour leur utilisation.

#### RECOMMANDATION AU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL

12. Mettre en place des indicateurs de suivi, permettant à la direction du Service de sécurité incendie de Montréal d'assurer l'imputabilité des responsables de l'effectif pompiers quant à la conformité de la gestion des équipements de protection individuelle.

## 4. Conclusion

Nous concluons que le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) n'a pas mis en place des mécanismes adéquats pour gérer avec efficacité et efficacie les équipements de protection individuelle (ÉPI) déployés auprès de ses pompières et pompiers tout au long du cycle de vie de ces équipements.

Bien que la santé et la sécurité des membres du personnel soient une priorité organisationnelle, l'audit révèle des lacunes majeures dans la gestion de l'inventaire, l'inspection, l'entretien et la disposition des ÉPI en fin de vie, ainsi que dans la formation et le maintien des compétences des pompières et pompiers. Ces lacunes exposent le SIM à des risques accrus de non-conformité, d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de sanctions et de poursuites judiciaires en cas d'accident.

Malgré l'existence de directives et de contrôles pour l'utilisation et le suivi de la conformité des ÉPI, leurs processus de gestion ne sont pas optimisés et les outils utilisés sont désuets et inefficaces.

Les multiples fichiers et systèmes d'inventaires sont incomplets, imprécis et non actualisés, ce qui mine la traçabilité des mouvements des ÉPI et l'efficacité du suivi de leur état et de leur durée de vie.

Les activités d'inspection et d'entretien ne sont pas pleinement mises en œuvre, et des ÉPI sont maintenus en service alors qu'ils ne sont pas conformes ou que leur date de péremption est échue.

De plus, les données de suivi de l'achèvement de la formation continue de l'effectif pompiers sont incomplètes et incohérentes, ce qui ne permet pas de démontrer que toutes et tous ont suivi les formations nécessaires à l'utilisation des ÉPI de manière optimale et sécuritaire.

À défaut de mécanismes assurant une gestion efficace et efficiente de la localisation des ÉPI, de la conformité de leur état, du maintien des compétences des pompières et pompiers pour leur utilisation des risques importants pouvant compromettre la sécurité de ces derniers et le bon déroulement des opérations du SIM sont présents. Il est impératif que le SIM mette en place des mesures correctives immédiates pour remédier à ces déficiences et garantir la santé, la sécurité et l'intégrité physique de ses pompières et pompiers ainsi que l'efficacité de ses interventions.

## 5. Annexes

### 5.1. Annexe 1 – Tenue intégrale d'intervention

HABIT DE COMBAT	APPAREIL DE PROTECTION RESPIRATOIRE INDIVIDUEL AUTONOME	
  	<p>L'appareil de protection respiratoire individuel autonome est une partie d'équipement essentielle. Celui-ci se porte en tout temps dans la zone périlleuse, souvent pendant plus d'une heure. Le pompier se ravitaille en air frais dans une zone sécurisée et retourne au besoin à l'intervention.</p>	
		<p>La partie faciale de l'appareil de protection respiratoire individuel autonome.</p>
		<p>La bouteille d'air pressurisé avec sangles et harnais. L'appareil est aussi muni de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— lecteur de pression et d'avertisseurs sonores et visuels;</li> <li>— alarme contre la chaleur extrême;</li> <li>— détecteur d'inertie dans le cas où la vie de la pompière ou du pompier serait en situation critique.</li> </ul> <p>La pression contenue dans la bouteille est de 4 500 lobs/po<sup>2</sup> pour une autonomie d'environ 25 à 30 minutes, selon la demande de l'individu.</p>
ÉMETTEUR-RÉCEPTEUR PORTATIF		
	<p>L'émetteur-récepteur portatif (radio) est un outil essentiel pour la communication lors des interventions d'urgence (annexe 2). Il permet à l'effectif pompiers de demander de l'assistance en cas de détresse grâce à un bouton d'urgence.</p>	

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service de sécurité incendie de Montréal.

## 5.2. Annexe 2 – Infrastructure radio du Service de sécurité incendie de Montréal

Lors d'une intervention d'urgence, la liaison radio est le moyen de transmission utilisé pour diriger les opérations et assurer la protection du personnel. C'est par le biais d'une infrastructure de radiocommunication, dotée d'antennes et d'appareils émetteurs-récepteurs portatifs et véhiculaires (figure 3), que s'effectuent les communications entre les différentes intervenantes et les différents intervenants du service : Centre de communication du SIM (CCSI), cheffes et chefs, officières et officiers et pompières et pompiers.



Source : *Guide des opérations « Communications »* du Service de sécurité incendie de Montréal.

### 5.3. Annexe 3 – Fiche d'inspection du Programme d'entretien / périodique d'un véhicule d'intervention

**PROGRAMME D'ENTRETIEN PRÉVENTIF (PEP) 2021 - FORMULAIRE**

**FICHE 1**

Document interne DST

Date planifiée : \_\_\_\_\_

# DE VÉHICULE:	MATRICULE:
OFFICIER:	DATE:
	OFFICIER:

Cochez après vérification

1  diélectrique

Commentaires généraux:

2  Détecteur de gaz DATA BW (printemps)

3  Station de chargement # BIP : \_\_\_\_\_

4  # BIP (côté) : \_\_\_\_\_

4  Vérification Date/Heure \_\_\_\_\_

Cylindre 4 gaz # LOT: \_\_\_\_\_

Commentaires Forge:

Date exp: \_\_\_\_\_

5  Lance

6  APRIA

7  Vérification d'étanchéité partie faciale

8  Inventaire général

11  Extincteurs

9  Piézomètre (épreuve)

12  PR

13  Vérification du répéteur

10  Mousquetons : Faire un noeud de bouline à l'extrémité du cordage RIC

Rapport Prêtes et Pertes  
Fait par: \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/> Mise à jour caméra	<u>Vérification # ID RADIOS, etc. (si applicable):</u>	
	Caméra thermique	_____
	VÉHICULE 1	_____
	VÉHICULE 2 (400-4000)	_____
	# ID Radio -1	_____
	# ID Radio -2	_____
	# ID Radio -3	_____
	# ID Radio -4	_____

Source: Directive «TEN» «Communications» du Service de sécurité incendie de Montréal.

## 5.4. Annexe 4 – Fiche d'inspection de l'équipement individuel



Service de sécurité incendie de Montréal  
Division des services techniques

Espace réservé à la DST	DATE: _____
OFFICIER DST: _____	

### Formulaire d'inspection de l'équipement individuel - POMPIERS & OFFICIERS

Cochez après vérification

Personnel présent de la caserne (en incluant l'officier responsable):

- |                      |                      |                  |
|----------------------|----------------------|------------------|
| 1) Matricule : _____ | Nom / Prénom : _____ | Cas / Gr : _____ |
| 2) Matricule : _____ | Nom / Prénom : _____ | Cas / Gr : _____ |
| 3) Matricule : _____ | Nom / Prénom : _____ | Cas / Gr : _____ |
| 4) Matricule : _____ | Nom / Prénom : _____ | Cas / Gr : _____ |

#### 1 HABITS DE COMBAT

- |                            |              |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1) Nom (Initiales) : _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ |
| 2) Nom (Initiales) : _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ |
| 3) Nom (Initiales) : _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ |
| 4) Nom (Initiales) : _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ | BIP M) _____ | BIP P) _____ |

#### 2 CASQUE

Date de fabrication casque:

- |                            |           |            |             |               |
|----------------------------|-----------|------------|-------------|---------------|
| 1) Nom (Initiales) : _____ | BIP _____ | Mois _____ | Année _____ | Couleur _____ |
| 2) Nom (Initiales) : _____ | BIP _____ | Mois _____ | Année _____ | Couleur _____ |
| 3) Nom (Initiales) : _____ | BIP _____ | Mois _____ | Année _____ | Couleur _____ |
| 4) Nom (Initiales) : _____ | BIP _____ | Mois _____ | Année _____ | Couleur _____ |

#### 3 GANTS

Cochez:

- |                            |                 |               |  |          |       |
|----------------------------|-----------------|---------------|--|----------|-------|
| 1) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Modèle: _____ | <table border="1"><tr><td>Standard</td><td>Cadet</td></tr></table> | Standard | Cadet |
| Standard                   | Cadet           |               |  |          |       |
| 2) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Modèle: _____ | <table border="1"><tr><td>Standard</td><td>Cadet</td></tr></table> | Standard | Cadet |
| Standard                   | Cadet           |               |  |          |       |
| 3) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Modèle: _____ | <table border="1"><tr><td>Standard</td><td>Cadet</td></tr></table> | Standard | Cadet |
| Standard                   | Cadet           |               |  |          |       |
| 4) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Modèle: _____ | <table border="1"><tr><td>Standard</td><td>Cadet</td></tr></table> | Standard | Cadet |
| Standard                   | Cadet           |               |  |          |       |

#### 4 BOTTES

- |                            |                 |               |               |
|----------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| 1) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Marque: _____ | Modèle: _____ |
| 2) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Marque: _____ | Modèle: _____ |
| 3) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Marque: _____ | Modèle: _____ |
| 4) Nom (Initiales) : _____ | Grandeur: _____ | Marque: _____ | Modèle: _____ |

#### 5 FIT TEST

Cochez:

- |                            |                          |   |     |     |
|----------------------------|--------------------------|---|-----|-----|
| 1) Nom (Initiales) : _____ | Fit Test fait à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                        | non                      |   |     |     |
| 2) Nom (Initiales) : _____ | Fit Test fait à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                        | non                      |   |     |     |
| 3) Nom (Initiales) : _____ | Fit Test fait à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                        | non                      |   |     |     |
| 4) Nom (Initiales) : _____ | Fit Test fait à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                        | non                      |   |     |     |

#### 6 CAGOULES

- |                      |   |     |     |
|----------------------|---|-----|-----|
| Remplacés à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                  | non   |     |     |
| Remplacés à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                  | non   |     |     |
| Remplacés à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                  | non   |     |     |
| Remplacés à la DST : | <table border="1"><tr><td>oui</td><td>non</td></tr></table> | oui | non |
| oui                  | non   |     |     |

#### 7 PR

Trousse remplacée à la DST : 

oui	non
-----	-----

Régulateur à bouteille d'oxygène # BIP Montréal: \_\_\_\_\_ # US: \_\_\_\_\_  
# BIP Montréal: \_\_\_\_\_ # US: \_\_\_\_\_

Officier caserne (ou représentant caserne): Signature: _____ Date: _____
--

Source: Directive «TEN» «Communications» du Service de sécurité incendie de Montréal.



# 2.2.

## Efficiencia de la gestión de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures

Service des infrastructures du réseau routier

Service de l'eau

Service de la concertation des arrondissements  
et de l'expérience citoyenne

Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie

Arrondissement du Sud-Ouest

LE 1<sup>ER</sup> MAI 2025

Rapport annuel 2024

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Efficiencia de la gestión de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures

La Ville de Montréal (la Ville) est dotée d'un vaste parc d'infrastructures routières dont l'une des principales composantes est la chaussée. Celle-ci nécessite des investissements majeurs pour assurer un entretien régulier et un maintien adéquat en vue d'optimiser sa durée de vie.

Bien que composée de **19** arrondissements, la Ville a **1** seule personnalité juridique.

Il est donc de sa responsabilité d'exercer une saine gestion de ses infrastructures et notamment de fournir un état satisfaisant des chaussées sur l'ensemble de son territoire.

## Pourquoi faire cet audit ?

Assurer un niveau satisfaisant des chaussées exige des investissements significatifs. Au cours des dernières années, une amélioration de l'état des chaussées artérielles est observée, contrairement au réseau local dont l'état global des chaussées est plus dégradé.

Pour autant, les inquiétudes des citoyennes et citoyens relatives à l'entretien du réseau routier **soulèvent des questions sur l'efficience et la suffisance des interventions d'entretien et de maintien** réalisées sur les chaussées de la Ville, et ce, pour éviter au maximum des situations pouvant occasionner des bris de véhicules et avoir un impact sur la sécurité des usagères et usagers dans leurs déplacements.

### Les principaux constats

- Système de gestion des actifs de chaussées incomplet et non intégré.
- Gestion cloisonnée de l'entretien des rues locales et artérielles.
- Encadrement et interventions de maintien des chaussées insuffisants.
- Reddition de comptes insuffisante pour un pilotage adéquat de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées.

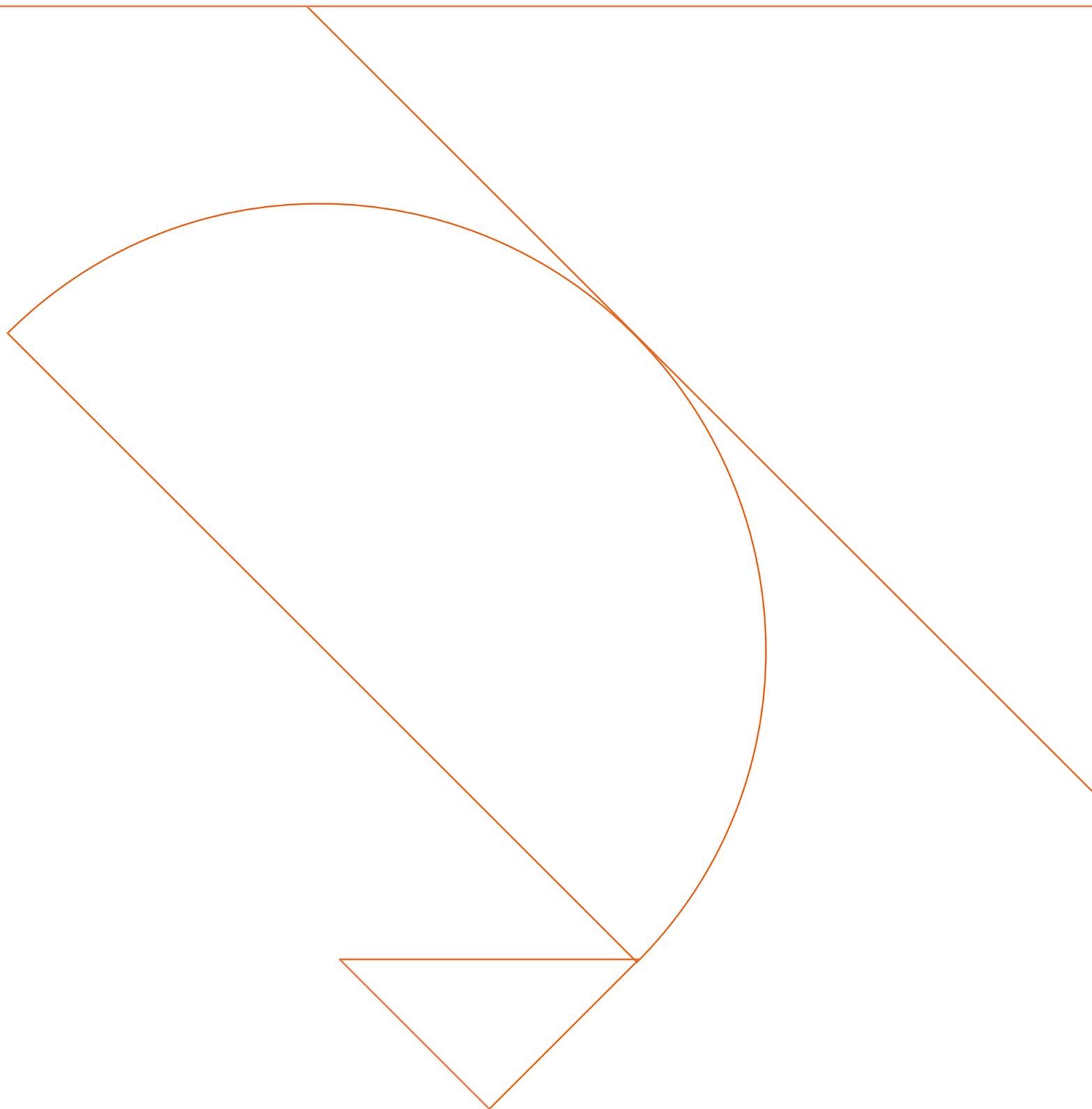
### Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

La Ville ne s'est pas dotée d'un système de gestion des actifs applicable à ses chaussées, suffisamment robuste pour garantir un entretien et un maintien approprié de toutes les chaussées locales et artérielles.

Bien qu'imputables, le conseil municipal et les conseils d'arrondissement ne sont pas suffisamment impliqués dans une gestion structurée des actifs de chaussées.

*Nos recommandations aux unités d'affaires sont présentées dans les pages suivantes.  
Ces unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord.*





## Sigles

### **G\$**

milliard de dollars

### **km**

kilomètre

### **la Directive**

*Directive sur la connaissance de l'état des actifs*

### **la Politique**

*Politique des équipements et des infrastructures*

### **la Ville**

la Ville de Montréal

### **M\$**

million de dollars

### **PCPR**

Programme complémentaire de planage-revêtement

### **PDI**

programme décennal d'immobilisations

### **PEP**

Programme d'entretien préventif

### **PGA**

plan de gestion des actifs

### **PRCPR**

Programme de réhabilitation de chaussées par planage-revêtement

### **PRR**

Programme de réfection routière

### **Règlement 08-055**

*Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement (08-055)*

### **SCAEC**

Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne

### **SGA**

système de gestion des actifs

### **SIRR**

Service des infrastructures du réseau routier



# Table des matières

<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>83</b>
1.1. Contexte	83
1.2. Encadrement légal et administratif de la gestion des actifs de voirie	87
1.3. Répartition des rôles et des responsabilités	88
1.4. Financement des interventions d'entretien et de maintien	90
1.5. Présentation d'un système de gestion des actifs	91
1.6. Pourquoi faire cet audit?	92
<b>2. Objectif de l'audit et portée des travaux</b>	<b>93</b>
2.1. Objectif de l'audit	93
2.2. Portée des travaux	94
<b>3. Résultats de l'audit</b>	<b>96</b>
3.1. Système de gestion des actifs de chaussées insuffisant et non intégré	96
3.1.1. Insuffisance des éléments fondamentaux d'un système de gestion des actifs de chaussées	96
3.1.2. Stratégie de gestion des actifs partiellement implantée	98
3.2. Gestion cloisonnée de l'entretien des rues artérielles et locales	103
3.2.1. Pérennité de l'entretien préventif des rues artérielles et locales non garantie	103
3.2.2. Inefficacités dans l'entretien courant du réseau artériel et du réseau local	106
3.3. Fiabilité et efficacité de la planification des activités de maintien limitées	108
3.3.1. Interventions insuffisantes pour le maintien des chaussées artérielles	108
3.3.2. Encadrement insuffisant de la planification des interventions de maintien des chaussées artérielles	110
3.3.3. Les besoins de maintien des chaussées locales ne sont pas pleinement satisfaits	111
3.4. Insuffisance de la reddition de comptes liée à la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées	114
<b>4. Conclusion</b>	<b>116</b>
<b>5. Annexes</b>	<b>117</b>
5.1. Annexe 1 – Encadrement d'un système de gestion des actifs en milieu municipal	117
5.2. Annexe 2 – Contenu d'un plan de gestion des actifs municipaux selon la Fédération canadienne des municipalités	118
5.3. Annexe 3 – Vue d'ensemble de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures	119



# 1. Vue d'ensemble

## 1.1. Contexte

À l'instar des municipalités du Québec, la Ville de Montréal (la Ville) fournit un large éventail de services essentiels à sa population à partir des infrastructures dont elle est responsable. Financées principalement par les contribuables, elles doivent être maintenues en bon état afin de leur offrir un niveau de services<sup>1</sup> acceptable.

Les infrastructures municipales représentent une valeur de remplacement de 77 milliards de dollars (G\$)<sup>2</sup> dont 13 G\$ (17 %) pour des chaussées. Celles-ci requièrent des investissements importants de 3,3 G\$<sup>3</sup> pour leur remise à niveau et se répartissent en 2 catégories :

- les **rues artérielles** (réseau artériel);
- les **rues locales** (réseau local).

### Portrait des actifs de rues artérielles et locales de la Ville de Montréal

Conformément à ses encadrements administratifs, la Ville a établi un portrait de l'état des 4 030 kilomètres (km) de rues comprenant 1 910 km (47 %) de **rues artérielles** et 2 120 km (53 %) de **rues locales**.

Selon les dernières évaluations, 25 % des **chaussées artérielles** et 37 % des **chaussées locales** étaient en « mauvais » et « très mauvais » état, nécessitant minimalement une intervention en vue de leur maintien voire un renouvellement par une réfection majeure. De plus, le Service des infrastructures du réseau routier (SIRR) anticipait une dégradation de l'état du réseau artériel et du réseau local en 2024 (tableau 1).

<sup>1</sup> En se basant sur la Norme ISO 55000, la Fédération canadienne des municipalités définit les niveaux de services comme les paramètres ou combinaisons de paramètres reflétant les résultats sociaux, politiques, environnementaux et économiques que l'organisation fournit. Les paramètres peuvent inclure la sécurité, la satisfaction des clientes et clients, la qualité, la quantité, la capacité, la fiabilité, la réactivité, l'acceptabilité environnementale, les coûts et la disponibilité.

<sup>2</sup> Valeur de remplacement par catégories d'actifs au programme décennal d'immobilisations 2025.

<sup>3</sup> Données provenant du portrait annuel documentant l'état des actifs municipaux au 31 décembre 2023 et publiées sur le [site internet de la Ville de Montréal](#).

**TABLEAU 1** | **ÉVOLUTION DES CHAUSSÉES EN « MAUVAIS » ET « TRÈS MAUVAIS » ÉTAT SELON L'INDICE D'ÉTAT DE LA SURFACE DES CHAUSSÉES DE 2018 À 2024 (ARTÉRIELLES) ET DE 2015 À 2024 (LOCALES)**



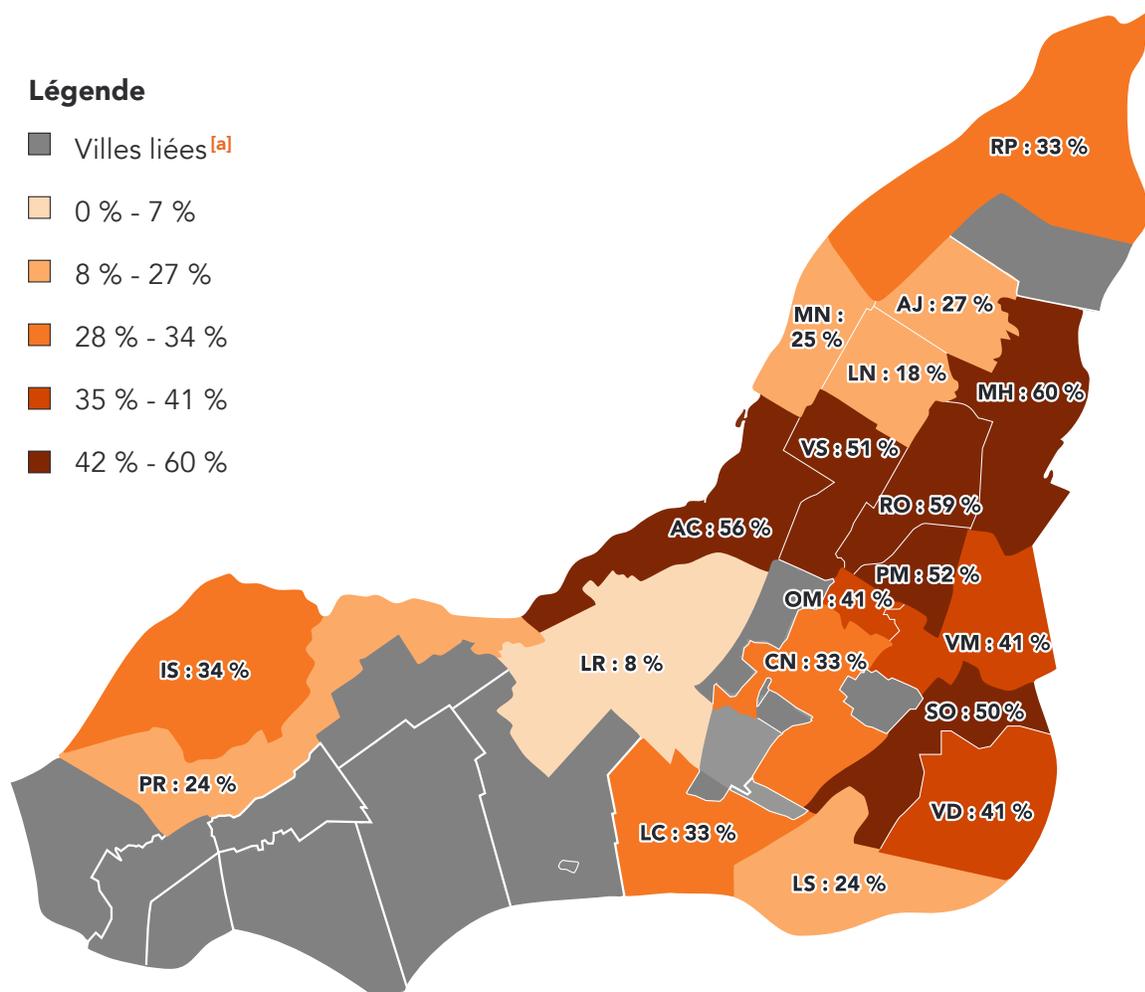
<sup>[a]</sup> Estimations du Service des infrastructures du réseau routier sur la base des investissements réalisés depuis la dernière auscultation du réseau artériel en 2020 et du réseau local en 2022.

---

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base du « Bilan des auscultations de chaussées du réseau routier ».

Par ailleurs, il existe une disparité importante de l'état des chaussées locales entre les différents arrondissements (graphique 1).

## GRAPHIQUE 1 | ÉTAT DES CHAUSSÉES LOCALES EN « MAUVAIS » ET « TRÈS MAUVAIS » ÉTAT PAR ARRONDISSEMENT EN 2022



Légende :

AC : Ahuntsic-Cartierville; AJ : Anjou; CN : Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce; LC : Lachine; LS : LaSalle; PM : Le Plateau-Mont-Royal; SO : Le Sud-Ouest; IS : Île-Bizard–Sainte-Geneviève; MH : Mercier–Hochelaga-Maisonneuve; MN : Montréal-Nord; OM : Outremont; PR : Pierrefonds-Roxboro; RP : Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles; RO : Rosemont–La Petite-Patrie; LR : Saint-Laurent; LN : Saint-Léonard; VD : Verdun; VM : Ville-Marie; VS : Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension.

<sup>[a]</sup> Les villes liées sont des municipalités intégrées à l'agglomération de Montréal tout en étant hors des limites administratives de la Ville de Montréal.

Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des données des dernières auscultations des rues locales réalisées en 2022.

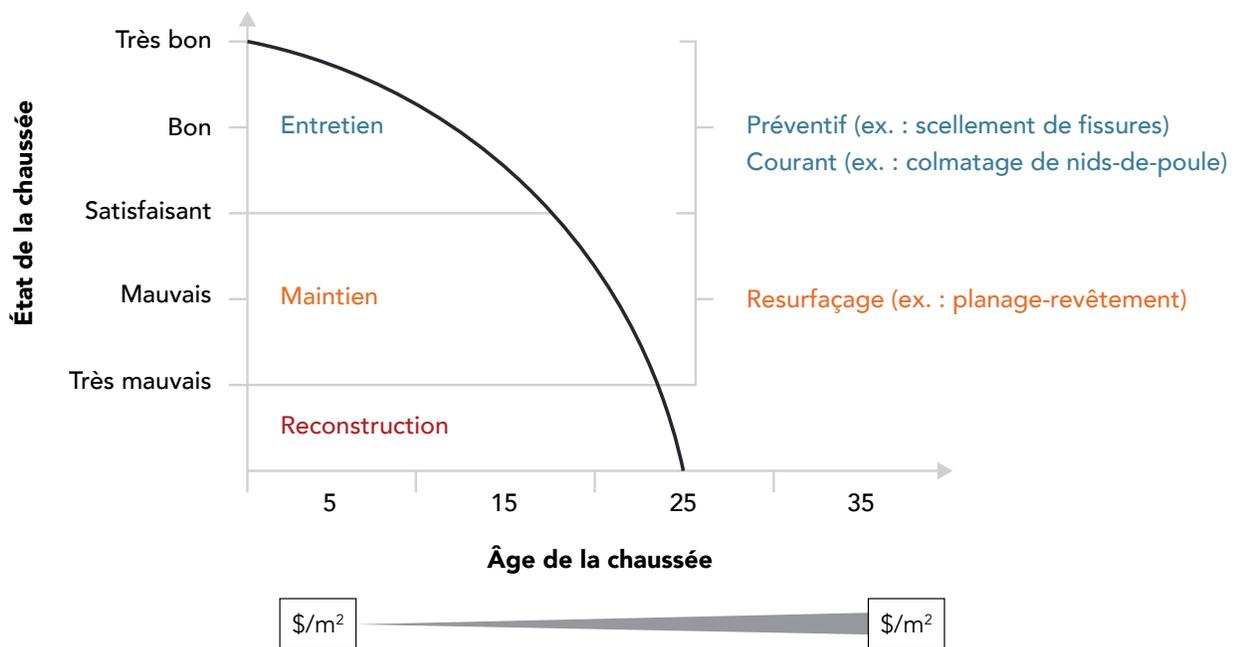
## Types d'interventions sur une chaussée

Les bonnes pratiques s'accordent sur la nécessité de réaliser des interventions de réparation au moment opportun pour optimiser les investissements et ainsi prolonger la durée de vie des chaussées. Cela inclut des interventions planifiées tout au long de leur cycle de vie, telles que l'entretien préventif, l'entretien courant (nécessaire pour corriger les défauts et assurer la sécurité des usagers et usagères), le resurfaçage et, en dernier recours, la reconstruction complète (figure 1).

Toutefois, le colmatage répété de nids-de-poule sur des chaussées dans un état de dégradation avancé (« mauvais » ou « très mauvais ») n'améliore pas leur état, mais constitue plutôt une mesure palliative. À ce stade, des interventions plus durables de réhabilitation ou de reconstruction sont requises.

Les bonnes pratiques reconnaissent que les investissements requis augmentent considérablement au fil du temps pour maintenir la qualité des chaussées.

**FIGURE 1** | INTERVENTIONS SUR UNE CHAUSSÉE SELON LES BONNES PRATIQUES



Source: Figure produite par le Bureau du vérificateur général basé sur les bonnes pratiques.

## 1.2. Encadrement légal et administratif de la gestion des actifs de voirie

### Cadre légal et réglementaire relatif aux réparations des rues

Les compétences de gestion des actifs de voirie sont partagées entre le conseil municipal et les 19 conseils d'arrondissement de la Ville, conformément aux réglementations suivantes :

- la *Loi sur les compétences municipales*<sup>4</sup> qui énonce la compétence des municipalités locales en matière de voirie;
- la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec*<sup>5</sup> et le *Règlement identifiant les réseaux de voirie artérielle et locale*<sup>6</sup>, qui attribuent au conseil municipal la responsabilité d'identifier les rues et les routes constituant le réseau artériel sur son territoire. Par défaut, toutes les autres rues et routes relèvent des conseils d'arrondissement;
- la *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant Montréal*<sup>7</sup> qui précise les fonctions exercées par la ville-centre sur le réseau artériel, notamment la détermination des normes minimales de gestion et la planification générale du réseau;
- le *Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement (Règlement 08-055)*, adopté par le conseil municipal de la Ville, qui délègue aux conseils d'arrondissement les activités d'entretien du réseau artériel<sup>8</sup>.

### Encadrement administratif au sein de la Ville de Montréal

Afin d'encadrer la gestion de ses équipements et de ses infrastructures, la Ville s'est dotée d'une politique et d'une directive définissant ses attentes en matière de remise en état et de maintien de ses actifs à un niveau adéquat pour les citoyennes et citoyens.

**La Politique des équipements et des infrastructures**<sup>9</sup> (la Politique) a pour objet de déterminer les activités de planification nécessaires pour maintenir les équipements et les infrastructures en bon état de fonctionnement et les remplacer au moment opportun. La Ville souligne la nécessité de gérer économiquement ses actifs, de bien connaître leur état et les facteurs pouvant mener à leur détérioration, afin de se prémunir contre ces risques.

La Politique indique également de veiller à une gestion budgétaire stable en évitant les dépenses imprévues et de mettre en œuvre un Programme d'entretien préventif (PEP) pour protéger et maintenir la qualité de ses actifs.

<sup>4</sup> *Loi sur les compétences municipales*, chapitre C-47.1, article 66 : « ...une voie publique inclut toute route, chemin, rue, ruelle, place, pont, voie piétonnière ou cyclable, trottoir ou autre voie qui n'est pas du domaine privé ainsi que tout ouvrage ou installation, y compris un fossé, utile à leur aménagement, fonctionnement ou gestion. »

<sup>5</sup> *Charte de la ville de Montréal, métropole du Québec*, chapitre C-11.4.

<sup>6</sup> *Règlement identifiant les réseaux de voirie artérielle et locale (02-003)* – mis à jour en septembre 2023.

<sup>7</sup> *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant Montréal* (2008, chapitre 19 (Projet de loi no 22)), article 23.

<sup>8</sup> *Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement*, article 2 et annexe A.

<sup>9</sup> *Politique des équipements et des infrastructures* - C-RF-SFIN-PA-22-001, entrée en vigueur le 10 janvier 2023.

La **Directive sur la connaissance de l'état des actifs**<sup>10</sup> (la Directive), comme la Politique, exige que l'unité administrative responsable des actifs ait une connaissance optimale de la condition<sup>11</sup> et de la valeur de ses actifs pour planifier leur entretien courant, leur maintien et leur remise en état.

Ainsi, chaque unité administrative doit élaborer un plan de gestion des actifs<sup>12</sup> (PGA) détaillant notamment les actions à moyen et long terme pour :

- atteindre un état au moins « satisfaisant » pour les actifs dont l'état est « mauvais » ou « très mauvais »;
- maintenir et améliorer les actifs dont l'état est « satisfaisant », « bon » et « très bon ».

### 1.3. Répartition des rôles et des responsabilités

Les rôles et les responsabilités observés à l'égard de l'entretien et du maintien des **rues artérielles** et **locales** impliquent les arrondissements et les services centraux, soit le SIRR et le Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne (SCAEC) (tableau 2).

---

<sup>10</sup> Directive sur la connaissance de l'état des actifs - C-OG-SPSPO-D-23-001, entrée en vigueur le 18 août 2023.

<sup>11</sup> Les indices d'état des actifs sont : « très mauvais », « mauvais », « satisfaisant », « bon », « très bon », selon la Directive sur la connaissance de l'état des actifs.

<sup>12</sup> Plan détaillé qui décrit comment les actifs seront gérés dans un ou plusieurs secteurs de service. Un plan de gestion des actifs précise comment les actifs seront entretenus et renouvelés. Il fait également état du coût, du niveau de service et du risque dans chaque secteur de service. Source : « Échelle de préparation pour la gestion des actifs » de la Fédération canadienne des municipalités, page 17.

**TABLEAU 2 | RÉPARTITION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN ET DE MAINTIEN DES RUES ARTÉRIELLES ET LOCALES**

ACTIVITÉS		SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER	ARRONDISSEMENTS	SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET DE L'EXPÉRIENCE CITOYENNE
<b>Rues artérielles</b>				
<b>Entretien</b>	<b>Planification</b>	●	●	
	<b>Exécution</b>		●	●
<b>Maintien</b>	<b>Planification</b>	●		
	<b>Exécution</b>	●		
<b>Rues locales</b>				
<b>Entretien</b>	<b>Planification</b>		●	
	<b>Exécution</b>		●	
<b>Maintien</b>	<b>Planification</b>		●	
	<b>Exécution</b>	●	●	

- Légende :
- Activités réalisées en vertu de la *Loi sur les compétences municipales et du Règlement sur les services*.
  - Échange de services en vertu de l'article 85 de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec*.
  - Activités déléguées en vertu du *Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement (08-055)*.
  - Activité transférée par le Service des infrastructures du réseau routier.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations collectées et des pratiques observées au sein de la Ville de Montréal.

Selon le *Règlement sur les services*<sup>13</sup>, le SIRR est notamment responsable de la construction et de l'entretien des infrastructures de voirie et des structures routières, ainsi que de la coordination des travaux.

Quant au SCAEC<sup>14</sup>, il est responsable des services regroupés aux arrondissements, du Centre de services 311 (qui recense les demandes de services et requêtes de la population comme les signalements de nids-de-poule) et de l'expérience citoyenne.

<sup>13</sup> *Règlement sur les services (22-017)*, article 23, mis à jour le 15 juin 2024.

<sup>14</sup> *Règlement sur les services (22-017)*, article 9, mis à jour le 15 juin 2024.

## 1.4. Financement des interventions d'entretien et de maintien

En plus des dépenses d'entretien de leurs rues locales, les arrondissements assument l'entretien délégué des rues artérielles à même leur budget de fonctionnement.

Les interventions de maintien du réseau **artériel** et du réseau **local**, quant à elles, sont financées par des programmes<sup>15</sup> dédiés inscrits au programme décennal d'immobilisations (PDI) :

- Programme complémentaire de planage-revêtement (PCPR) : essentiellement pour les travaux de planage-revêtement en vue de prolonger la durée de vie des chaussées;
- Programme de réhabilitation de chaussées par planage-revêtement (PRCPR) : pour les travaux de réhabilitation en attente d'une reconstruction de rue;
- Programme de réfection routière (PRR) des arrondissements : pour les travaux de réfection de trottoirs et de chaussées (planage-revêtement, pulvérisation-stabilisation et reconstruction).

Dans son PDI 2025-2034, la Ville prévoit augmenter ses investissements pour le maintien des chaussées artérielles et locales comparativement aux 5 dernières années (2020-2024) (tableau 3).

**TABLEAU 3 | FINANCEMENT DES INTERVENTIONS DE MAINTIEN DES CHAUSSÉES**

	Dépenses (M\$) 2020-2024 <sup>[a]</sup>	Budget (M\$) 2025-2029 <sup>[b]</sup>
<b>Réseau artériel</b>		
Programme complémentaire de planage-revêtement	145	281
Programme de réhabilitation de chaussées par planage-revêtement	41	48
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>329</b>
<b>Réseau local</b>		
Programme complémentaire de planage-revêtement	16	60
Programme de réfection routière	119	211
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>271</b>

<sup>[a]</sup> Les dépenses de 2024 correspondent aux données avant la production des états financiers.

<sup>[b]</sup> Le budget de 2025 à 2029 provient du programme décennal d'immobilisations 2025-2034.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

<sup>15</sup> Un programme consiste en un regroupement de projets de même nature et gérés de manière coordonnée, répondant à une stratégie spécifique pour l'atteinte de bénéfices et d'objectifs communs, dans un contexte d'optimisation des ressources et d'une capacité de réalisation uniforme et soutenue.  
Source : programme décennal d'immobilisations 2024-2033.

## 1.5. Présentation d'un système de gestion des actifs

Considérant les enjeux que représente la gestion de leurs infrastructures, plusieurs municipalités se tournent vers un système de gestion des actifs (SGA), reconnu comme une discipline qui appuie la prestation de services durables aux citoyennes et citoyens.

Au Québec, bien que non obligatoire, l'implantation d'un SGA est fortement recommandée par les organismes canadiens de référence en gestion des actifs municipaux et les meilleures pratiques (annexe 1). Ce système aide à planifier et à prioriser les dépenses d'entretien et les investissements nécessaires pour maintenir les infrastructures en bon état.

Un SGA s'applique à l'ensemble des actifs<sup>16</sup> d'une municipalité et permet de s'assurer que les plans stratégiques et opérationnels sont alignés. Il repose sur une structure de gouvernance définissant les rôles et les responsabilités des parties prenantes ainsi qu'un cadre de référence pour les pratiques et les documents clés (ex. : les processus, les procédures et les outils) (figure 2).

**FIGURE 2** | **SYSTÈME DE GESTION DES ACTIFS SELON LA FÉDÉRATION CANADIENNE DES MUNICIPALITÉS**



Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base du guide *Comment élaborer une politique, une stratégie et un cadre de gestion des actifs* de la Fédération canadienne des municipalités, publié en 2018.

<sup>16</sup> Le *Guide de l'élaboration d'un plan de gestion des actifs sectoriels*, produit par le Bureau des projets et programmes d'immobilisations, présente la liste des actifs visés par un plan de gestion des actifs à la Ville de Montréal. Date de publication : novembre 2020.

## 1.6. Pourquoi faire cet audit ?

Consciente de leur vieillissement, la Ville souhaite maintenir et renouveler ses infrastructures routières<sup>17</sup> qui représentent près du 1/3 (23,1 G\$/77 G\$) de la valeur de remplacement<sup>18</sup> de l'ensemble des actifs qu'elle détient.

Les Montréalaises et les Montréalais identifient l'entretien du réseau routier comme la première activité<sup>19</sup> pour laquelle la Ville devrait revoir son niveau de services. Pour rétablir l'état des chaussées à un niveau jugé satisfaisant, la Ville estime qu'un investissement de 1,6 G\$ pour les rues artérielles et de 1,7 G\$ pour les rues locales est requis pour combler le déficit de maintien de ces actifs.

Dans un contexte de ressources limitées et considérant la valeur de ces actifs, une gestion rigoureuse et structurée est nécessaire pour optimiser les coûts d'intervention et offrir un niveau de services satisfaisant aux citoyennes et citoyens.



<sup>17</sup> Les infrastructures routières comprennent les rues, les trottoirs et les bordures, les ponts, les tunnels, les ponceaux, les viaducs, les pistes cyclables, les lampadaires et les systèmes d'éclairage.

<sup>18</sup> Somme des investissements requis pour construire ou acquérir une infrastructure de même dimension et utilité, possédant des caractéristiques techniques équivalentes, selon les techniques de construction, les codes et les matériaux ou les spécifications techniques en vigueur au moment de l'estimation.

<sup>19</sup> Selon le sondage réalisé auprès de la population montréalaise, en mai 2023, dans le cadre de la consultation prébudgétaire 2024.

## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur l'Efficiency de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures. Nous avons réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification 3001, Missions d'appréciation directe*, qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### 2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville gère avec efficacité ses interventions d'entretien et de maintien de la chaussée artérielle et locale, en vue de les préserver de façon optimale selon des niveaux de services définis.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit:

**TABLEAU 4 | OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION**

OBJECTIF DE L'AUDIT	CRITÈRES D'ÉVALUATION
S'assurer que la Ville de Montréal gère avec efficience ses interventions d'entretien et de maintien de la chaussée (artérielle et locale) en vue de les préserver de façon optimale selon des niveaux de services définis.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Ville de Montréal a défini une stratégie d'intervention pour l'entretien et le maintien de son réseau routier pour préserver de façon optimale ses actifs de voirie tout en respectant les niveaux de services préalablement définis.</li><li>• La Ville de Montréal dispose d'une planification des travaux prioritaires, arrimée à sa stratégie d'intervention et basée sur des critères documentés et justifiés.</li><li>• Les travaux d'entretien préventif et courant sont planifiés et réalisés en vue de favoriser l'économie et l'efficience et d'optimiser la durée de vie des chaussées.</li><li>• La Ville de Montréal relève les écarts de mise en œuvre de sa planification des travaux, basés sur un suivi global de l'ensemble des interventions réalisées sur la chaussée, en vue de procéder à des ajustements pour respecter sa stratégie d'intervention.</li></ul>

## 2.2. Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2024, toutefois, certaines observations pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Les travaux ont principalement été réalisés entre les mois d'avril 2024 et février 2025. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en mars 2025.

Ces travaux se sont limités à la planification et à la réalisation des travaux d'entretien et de maintien du réseau artériel et du réseau local en lien avec la stratégie de gestion des actifs. Voici les exclusions de la portée :

- Les interventions et les processus en lien avec les travaux de reconstruction ou les réfections majeures;
- Le processus d'octroi des contrats des travaux d'entretien et de maintien et la surveillance afférente;
- La qualité des travaux d'entretien et de maintien ainsi que les contrôles associés.

Les travaux ont principalement été réalisés auprès des unités d'affaires suivantes :

- Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville;
- Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie;
- Arrondissement du Sud-Ouest;
- Service des infrastructures du réseau routier;
- Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne;
- Service de l'eau.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires des unités d'affaires auditées. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction des unités d'affaires concernées ainsi qu'à la Direction générale adjointe – Urbanisme, mobilité et infrastructures, à la Direction générale adjointe – Services de proximité et à la Direction générale de la Ville.

## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. Système de gestion des actifs de chaussées insuffisant et non intégré

La gestion des infrastructures routières ne repose pas sur un système formellement établi et aligné à une vision claire et unifiée. Le système de gestion des actifs applicable aux chaussées est actuellement incomplet et non intégré. Cette situation limite la capacité de la Ville à planifier et exécuter des interventions de manière optimale, compromettant ainsi la pérennité des chaussées.

#### 3.1.1. Insuffisance des éléments fondamentaux d'un système de gestion des actifs de chaussées

La gestion des actifs de chaussées de la Ville ne s'appuie pas sur un système de gestion structuré et formellement établi, énonçant explicitement les orientations et attribuant des rôles et des responsabilités claires aux unités d'affaires de la ville-centre et aux arrondissements. Il n'y a pas de SGA formellement établi, et certains de ses éléments ne sont pas consolidés. Ces lacunes entraînent un manque d'alignement entre les plans stratégiques municipaux et leur mise en œuvre opérationnelle.

#### **Orientations du plan stratégique municipal imprécises**

La Ville ne dispose pas de balises, permettant de déployer une orientation claire et unifiée de l'état souhaité de ses infrastructures routières à long terme.

Dans son plan stratégique « Montréal 2030 », la Ville énonce sa volonté d'entretenir ses rues dans une optique sécuritaire<sup>20</sup> et de recourir à une planification anticipant notamment les besoins de l'avenir<sup>21</sup>. Toutefois, elle n'indique pas sa vision de l'état attendu des infrastructures routières de la Ville d'ici 2030. À défaut d'être déclinées dans des objectifs officiels, mesurables et clairement énoncés, les orientations de la Ville relatives à ses infrastructures routières restent ambiguës.

Cette absence d'orientation explicite peut conduire à des interprétations diverses au sein de la Ville impactant les décisions et les activités opérationnelles. Un plan stratégique municipal assorti d'objectifs clairs et mesurables est un élément fondateur pour établir un SGA homogène et voué à offrir une qualité de services équitable sur son territoire.

<sup>20</sup> Point figurant parmi les 7 intentions composant la priorité 19: une approche intégrée en matière de sécurité urbaine.

<sup>21</sup> Point figurant parmi les 11 intentions composant la priorité 20: des infrastructures modernes.

## Absence de vue globale des rôles et des responsabilités associés à la gestion des chaussées

Actuellement, les encadrements administratifs de la Ville ne précisent pas l'ensemble des rôles et des responsabilités entourant la gestion des actifs, ce qui ne facilite pas la coordination et l'efficacité opérationnelle.

La Politique assoit les bases des exigences minimales attendues de la Direction générale en matière d'entretien et de gestion des infrastructures. Toutefois, ni la Politique ni aucun autre document administratif ne détaillent les rôles et les responsabilités des parties impliquées. Cette situation crée des ambiguïtés et rend difficile la mise en place d'un PGA<sup>22</sup> pour chaque unité d'affaires.

Par exemple, bien que l'entretien du réseau artériel soit délégué aux arrondissements, le SIRR a continué de réaliser, pendant plusieurs années, des travaux d'entretien préventif et courant sur ces rues. En 2024, cette activité a été transférée au SCAEC. Or, la gestion d'activités déléguées aux arrondissements ne peut être ni réalisée ni transférée sans des échanges de services en vertu de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* ou sans une modification à la délégation de pouvoirs prévue dans le *Règlement 08-055*. Dans les faits, le SCAEC exécute l'entretien des rues artérielles alors que le règlement n'a pas été modifié.

De plus, les conditions<sup>23</sup> du *Règlement 08-055* illustrent une volonté du conseil municipal de maintenir un contrôle des activités déléguées aux arrondissements en exigeant notamment que :

- l'entretien se réalise conformément aux prescriptions du guide technique;
- une reddition de comptes spécifique soit fournie au comité exécutif et au directeur général adjoint responsable des infrastructures de voirie.

Dans ce contexte, la responsabilité ultime de l'entretien des rues artérielles, qui revient au SIRR, est confuse au sein de la Ville. Une clarification s'impose pour éviter les ambiguïtés et assurer une gestion efficace des actifs de chaussées.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

1. Régulariser le transfert des activités d'entretien des rues artérielles confiées au Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne afin de légitimer son implication dans une démarche de gestion des actifs applicable aux chaussées de la Ville de Montréal.

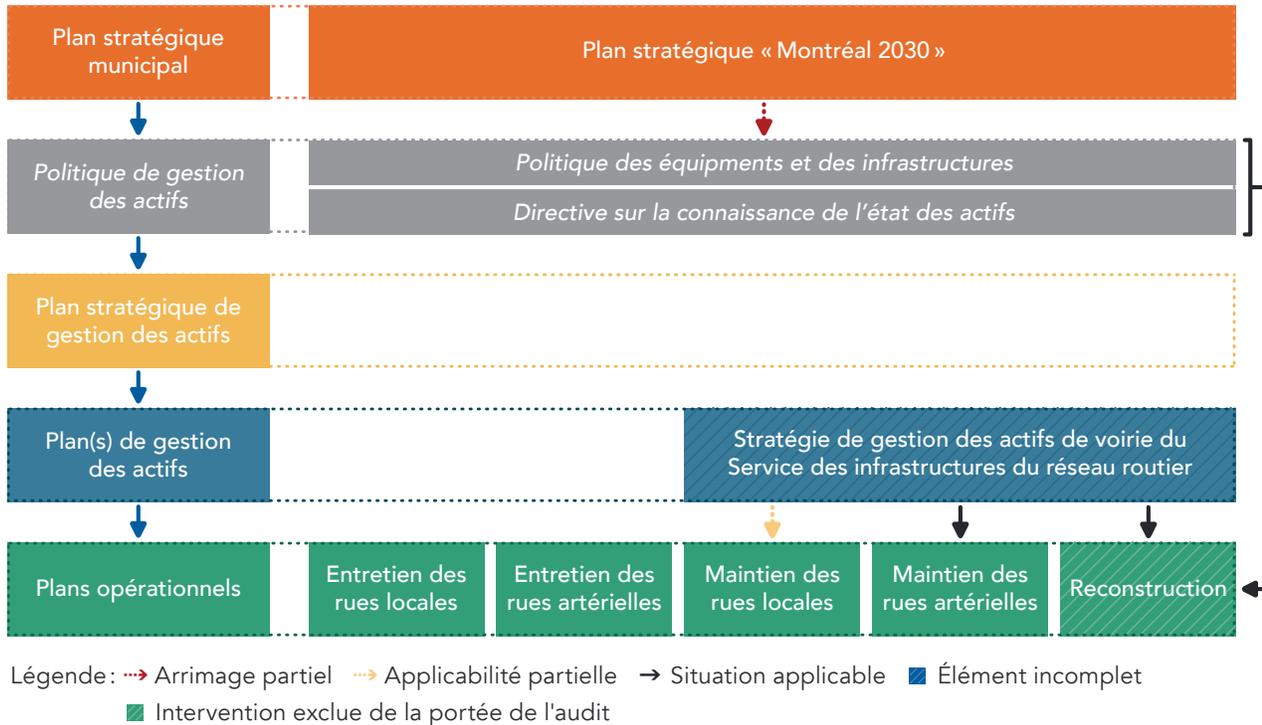
<sup>22</sup> Tel qu'exigé par la *Directive sur la connaissance de l'état des actifs*.

<sup>23</sup> *Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement (08-055)*, article 4, al. 1 et article 6.

### 3.1.2. Stratégie de gestion des actifs partiellement implantée

Bien que certains éléments d'un SGA soient identifiés, plusieurs composantes restent à implanter pour aligner les objectifs de performance de la gestion des actifs aux orientations stratégiques de la Ville (figure 3).

**FIGURE 3** | **SYSTÈME DE GESTION DES ACTIFS POUR L'ENTRETIEN ET LE MAINTIEN DES INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES INCOMPLET**



Source: Figure produite par le Bureau du vérificateur général à l'aide des documents obtenus des unités d'affaires auditées et à partir du guide *Comment élaborer une politique, une stratégie et un cadre de gestion des actifs* de la Fédération canadienne des municipalités publié en 2018.

#### Stratégie ou plan stratégique de gestion des actifs absent

La Ville ne s'est pas dotée d'une stratégie ou d'un plan stratégique de gestion des actifs<sup>24</sup> spécifiant les objectifs et les moyens pour les atteindre, en respectant les principes énoncés dans la Politique. Cela peut engendrer :

- **des difficultés à traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes** : les équipes peuvent interpréter les objectifs de manière différente, entraînant des actions incohérentes;
- **un manque de coordination et de clarté dans les responsabilités des unités d'affaires** : les unités d'affaires peuvent se retrouver en conflit ou négliger certaines tâches essentielles;

<sup>24</sup> La stratégie de gestion des actifs définit le « quoi » et le « pourquoi » de la gestion des actifs, tandis que le plan de gestion des actifs détaille le « comment » et le « quand ».

- **un risque accru d'inefficacité dans l'entretien et le maintien des infrastructures routières** : par exemple, des travaux de réparation peuvent être retardés ou mal exécutés, entraînant une détérioration plus rapide des chaussées et des coûts de réparation plus élevés à long terme;
- **une perte de confiance de la population** : l'absence de résultats visibles et l'inefficacité perçue peuvent diminuer la confiance des citoyennes et citoyens dans la gestion municipale.

En somme, l'absence d'un plan stratégique de gestion des actifs ne favorise pas un entretien et un maintien optimal des actifs de la Ville, ce qui peut entraîner des conséquences négatives sur les services offerts à la population.

### **Plan de gestion des actifs inadéquat pour le réseau artériel et absent pour le réseau local**

La planification de l'entretien et du maintien des actifs de chaussées de la Ville n'est pas supportée par un ou des PGA complets (annexe 2), comme attendu par la Directive et les bonnes pratiques. Au niveau des rues locales, les arrondissements n'ont pas de PGA, entraînant un état de dégradation inégal des rues et une qualité de services variable, tandis que pour les rues artérielles, les documents sur lesquels se basent le SIRR et les arrondissements ne sont pas suffisants pour constituer un PGA. Seuls deux documents présentent certains critères d'un PGA.

### **Plan d'intervention des réseaux d'eau potable, d'égouts et de voirie 2023-2027<sup>25</sup> inadapté**

Le Plan d'intervention des réseaux d'eau potable, d'égouts et de voirie 2023-2027 n'a pas pour objectif la planification de l'entretien et du maintien des chaussées contrairement à un PGA. D'ailleurs, ses hypothèses d'investissements en réhabilitation et reconstruction des chaussées n'ont pas vocation à être budgétées ni opérationnalisées, mais plutôt pour supporter les demandes de subvention.

<sup>25</sup> Le Plan d'intervention des réseaux d'eau potable, d'égouts et de voirie auquel l'analyse des chaussées artérielles et des chaussées locales est intégrée depuis 2012 est produit par le Service de l'eau avec la participation du Service des infrastructures du réseau routier. La production de ce document est une exigence du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation qui permet aux municipalités de se prévaloir des programmes de subvention.

### **Stratégie de gestion des actifs de voirie du Service des infrastructures du réseau routier ne satisfaisant pas aux critères d'un plan de gestion des actifs**

La *Stratégie de gestion des actifs de voirie*, formalisée en août 2024, n'a pas encore été officiellement approuvée, au moins par la Direction générale. Pour être applicable à l'ensemble des chaussées de la Ville, cette stratégie devrait être également approuvée par les directrices et directeurs des arrondissements. Dans tous les cas, les conseils d'arrondissement et le conseil municipal doivent être au fait pour soutenir sa mise en œuvre. Déjà appliquée par le SIRR, cette stratégie n'a pas été diffusée aux arrondissements, ce qui limite son application par ces derniers. Pour faciliter son adhésion et l'octroi des ressources nécessaires, un PGA doit être approuvé par les instances de la Ville puis communiqué à l'ensemble des parties prenantes.

De plus, plusieurs composantes d'un PGA y sont incomplètes ou absentes (tableau 5) :

- la gestion des risques: caractérisation et qualification des risques et prise en compte des demandes à venir absentes, pouvant entraîner des imprévus financiers importants ou une répercussion sur le niveau de services;
- le cycle de vie: évaluation budgétaire et coûts prévisionnels absents pour l'entretien préventif, ne garantissant pas la réalisation de ces interventions;
- le résumé financier: stratégie financière à long terme non définie, créant des incertitudes budgétaires;
- l'amélioration et le suivi: absence de cadre de suivi, ne facilitant pas une évaluation des progrès et des ajustements nécessaires.

**TABEAU 5** | **CRITÈRES D'UN PLAN DE GESTION DES ACTIFS PARTIELLEMENT APPLIQUÉS PAR LA STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS DE VOIRIE DU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER ARTÉRIEL**

Composantes d'un plan de gestion des actifs	Principaux critères d'un plan de gestion des actifs selon les bonnes pratiques	Stratégie de gestion des actifs de voirie
Portrait des actifs	Inventaire	●
	État de condition	●
	Valeur de remplacement	●
Niveaux de services	Énoncé des niveaux de services	●
	Indicateurs de performance mesurant les niveaux de services	●
Gestion des risques et demandes à venir	Identification et analyse des risques	●
	Caractérisation et qualification des risques	●
	Mesures d'anticipation et coûts associés	●
	Étude et stratégie liées à la demande à venir	●
Gestion du cycle de vie	Évaluation budgétaire des activités du cycle de vie	●
	Analyse des impacts des choix de gestion	●
	Estimation des coûts prévisionnels des phases du cycle de vie	●
Résumé financier	Portrait financier et stratégie financière à moyen et à long terme	●
	Écart financier entre le budget actuel et les coûts prévisionnels	●
Amélioration et suivi	Suivi des actions réalisées	●
	Révision du plan de gestion des actifs	●
	Informé et consulter les citoyennes et citoyens	●

Légende: ● Élément intégré ● Élément partiellement intégré ● Élément non intégré

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

### ***Incohérence entre les prévisions financières de la Stratégie de gestion des actifs de voirie du Service des infrastructures du réseau routier et le programme décennal d'immobilisations 2025-2034***

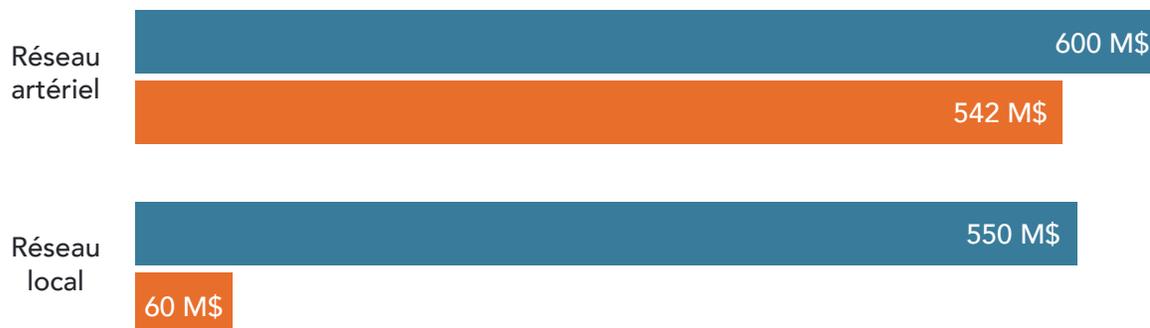
Bien que la stratégie du SIRR vise des cibles idéales de désuétude<sup>26</sup> de 25 % pour les rues artérielles et 32 % pour les rues locales d'ici 2034, celle-ci n'est pas alignée avec le PDI 2025-2034 (graphique 2).

<sup>26</sup> La désuétude comprend les actifs dont l'état est en « mauvais » ou en « très mauvais » état.

Cette stratégie prévoit une prolongation du PCPR-Local jusqu'en 2034, alors que selon le PDI, il ne sera plus offert après 2027. De plus, les prévisions d'investissements des arrondissements estimées par le SIRR ne reposent pas sur une analyse documentée.

**GRAPHIQUE 2**

**DIVERGENCE ENTRE LES PRÉVISIONS D'INVESTISSEMENTS EN MAINTIEN PAR LE PROGRAMME COMPLÉMENTAIRE DE PLANAGE-REVÊTEMENT SELON LA STRATÉGIE DE GESTION DES ACTIFS DE VOIRIE ET SELON LE PROGRAMME DÉCENNAL D'IMMOBILISATIONS DE 2025 À 2034**



Légende: ■ Besoins estimés par le Service des infrastructures du réseau routier  
■ Budget selon le plan décennal d'immobilisations

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service des infrastructures du réseau routier.

L'ensemble de ces incohérences compromet l'atteinte des objectifs de la stratégie du SIRR. De plus, l'implantation partielle d'une stratégie de gestion des actifs de chaussées ne permet pas au conseil municipal et aux conseils d'arrondissement de s'assurer de l'obtention des résultats correspondant à leurs attentes.

**RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL EN COLLABORATION AVEC LE SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET DE L'EXPÉRIENCE CITOYENNE, LE SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER ET LES ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST**

2. Afin de déployer un ou des plans de gestion des actifs et mettre en œuvre une *Stratégie de gestion des actifs* applicable aux chaussées à l'échelle de la Ville de Montréal, établir:
  - des objectifs stratégiques officiels, mesurables et clairement énoncés;
  - une structure de gouvernance définissant les rôles et les responsabilités ainsi que l'imputabilité de l'ensemble des parties prenantes;
  - des mécanismes liés à sa communication, son approbation et sa surveillance par les instances décisionnelles compétentes.

## RECOMMANDATION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER ET AUX ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST

- Établir un ou des plans de gestion des actifs **approuvés par les instances décisionnelles compétentes**, alignant les objectifs stratégiques avec les budgets d'investissements et de fonctionnement, afin de maximiser leur réalisation pour l'ensemble des chaussées de la Ville de Montréal.

### 3.2. Gestion cloisonnée de l'entretien des rues artérielles et locales

La gestion de l'entretien des rues locales et artérielles est caractérisée par une absence de coordination entre les arrondissements et la ville-centre. Cette gestion cloisonnée entraîne une inefficacité des interventions, notamment en ce qui concerne l'entretien préventif et le traitement des nids-de-poule. Le manque de PEP adéquats et certaines inefficacités lors des interventions d'entretien courant compromettent l'optimisation de la durée de vie des chaussées et affectent la sécurité et le confort des usagers et usagères.

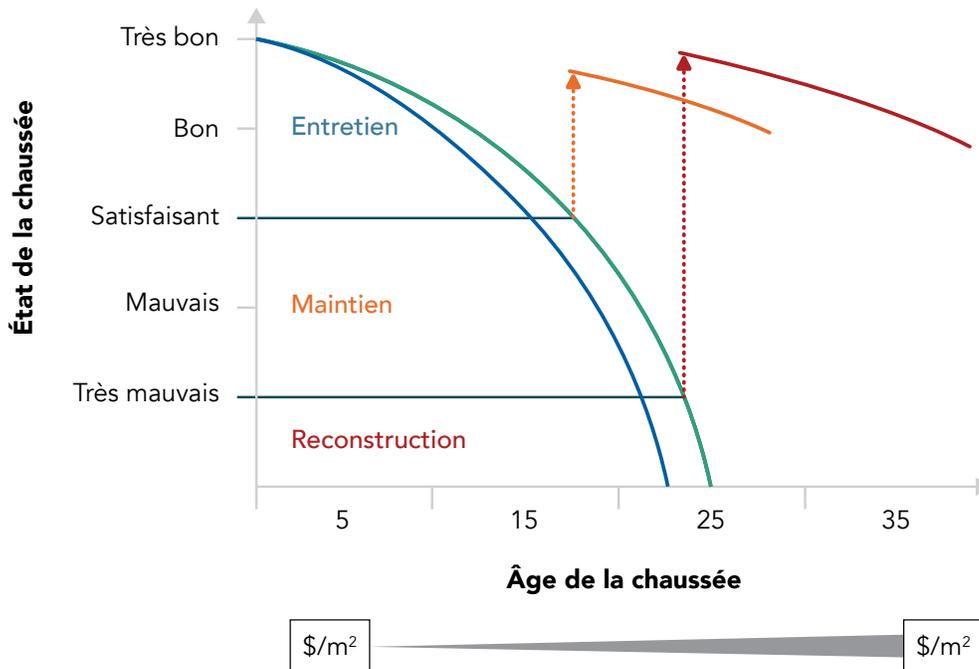
TYPES D'INTERVENTIONS				
Entretien		Maintenance		Réfection majeure
Préventif	Courant	Planage- revêtement	Pulvérisation Stabilisation	

#### 3.2.1. Pérennité de l'entretien préventif des rues artérielles et locales non garantie

L'entretien préventif des rues artérielles n'est pas intégré dans une stratégie de gestion des actifs de chaussées, ce qui empêche sa mise en œuvre régulière. Aussi, les arrondissements audités (d'Ahuntsic-Cartierville, de Rosemont–La Petite-Patrie et du Sud-Ouest) n'ont pas établi un PEP pour les chaussées locales sous leur responsabilité.

Sans entretien préventif régulier et en temps opportun, la Ville s'expose à une détérioration précoce de ses chaussées. Par ailleurs, plus l'entretien est tardif dans le cycle de vie de la chaussée, plus les coûts d'intervention sont élevés à moyen et à long terme (figure 4).

**FIGURE 4** | IMPACTS FINANCIERS ET SUR LA DURÉE DE VIE DES CHAUSSÉES SELON LE TYPE ET LE MOMENT D'INTERVENTION



- Légende :
- Évolution de l'état de la chaussée sans intervention.
  - Évolution de l'état de la chaussée après des interventions d'entretien : coûts moindres.
  - Évolution de l'état de la chaussée après des interventions de maintien : coûts modérés.
  - Évolution de l'état de la chaussée après une reconstruction : coûts importants.

Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général basée sur les bonnes pratiques.

### Programme d'entretien préventif du réseau artériel non défini

Dans le cas du réseau artériel, plusieurs éléments essentiels d'un PEP ne sont pas établis.

Ni le *Guide technique pour les travaux d'entretien du réseau artériel*<sup>27</sup> ni le Programme de maintien des infrastructures routières, présentés par le SIRR comme des composantes d'un PEP ne précisent :

- la fréquence et le calendrier de réalisation des interventions;
- la méthodologie et les critères explicites pour identifier les besoins d'intervention;
- les budgets requis.

Quant aux arrondissements audités<sup>28</sup> devant réaliser l'entretien des rues artérielles de leur territoire, ils n'ont pas plus établi de PEP.

<sup>27</sup> Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement (08-055) - Annexe B.

<sup>28</sup> Les arrondissements audités sont Ahuntsic-Cartierville, Rosemont–La Petite-Patrie et Le Sud-Ouest.

L'absence d'un PEP formellement établi compromet la régularité de son exécution. À cet effet, les interventions préventives de scellement de fissures n'ont pas été réalisées en 2021 et en 2022. De plus, en 2023, elles n'ont été effectuées que dans 4 des 19 arrondissements

Ainsi, la non-prise en compte par le SIRR des coûts d'entretien préventif des rues artérielles dans la récente Stratégie de gestion des actifs de voirie<sup>29</sup> ne garantit pas la continuité de ces interventions à l'avenir.

### **Absence d'un Programme d'entretien préventif des rues locales**

Les trois arrondissements audités ne disposent pas d'un PEP pour les rues locales.

Bien que ces chaussées soient globalement plus dégradées, elles ne profitent pas plus des interventions planifiées de scellement de fissures entreprises par la ville-centre, qui ne visent que le réseau artériel<sup>30</sup>.

Dans les circonstances, une mutualisation des interventions préventives sur l'ensemble des rues (artérielles et locales) serait une approche efficace pour la préservation des chaussées en bon état et ainsi freiner l'augmentation du déficit de maintien du réseau local.

En somme, l'absence d'un entretien préventif régulier prive la Ville d'un type d'intervention essentiel pour protéger ses chaussées à des coûts plus avantageux que des interventions plus invasives.

### **RECOMMANDATION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER EN COLLABORATION AVEC LE SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET DE L'EXPÉRIENCE CITOYENNE ET LES ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST**

- 4.** Définir et mettre en place un Programme d'entretien préventif du réseau **artériel** précisant une méthodologie déterminant les besoins financiers ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre, afin que ces chaussées bénéficient d'un entretien préventif approprié.

<sup>29</sup> Les coûts présentés dans ce document sont le reflet des analyses effectuées par le Service des infrastructures du réseau routier à partir d'un outil de modélisation interne qui n'a pas été évalué dans le cadre de ce mandat.

<sup>30</sup> Depuis le début de l'année 2024, le Service des infrastructures du réseau routier a transféré les activités de scellement de fissures des rues artérielles au Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne. Le Service des infrastructures du réseau routier n'intervient désormais que pour la planification des chaussées.

### RECOMMANDATION AUX ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST

5. Définir et mettre en place un Programme d'entretien préventif du réseau **local** précisant une méthodologie déterminant les besoins financiers ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre, afin que ces chaussées bénéficient d'un entretien préventif approprié.

### RECOMMANDATION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER ET AUX ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST

6. Inclure au(x) plan(s) de gestion des actifs, les coûts prévisionnels reliés à l'entretien préventif et prévoir les budgets associés afin de couvrir l'ensemble des phases du cycle de vie des chaussées.

#### 3.2.2. Inefficacités dans l'entretien courant du réseau artériel et du réseau local

La gestion en silo de l'entretien courant (traitement des nids-de-poule) du réseau artériel et du réseau local, par la ville-centre et les arrondissements, ne permet pas des interventions proactives, efficaces et équitables sur l'ensemble du territoire de la Ville. Ce manque de coordination compromet la qualité des chaussées, occasionnant un risque sur la sécurité des usagères et usagers.

D'une part, les arrondissements réalisent le traitement de nids-de-poule sur le réseau artériel et le réseau local de façon manuelle et mécanisée. En effet, ces derniers ont fait une acquisition groupée de quatre appareils pour effectuer le colmatage mécanisé des nids-de-poule sur l'ensemble du territoire de la Ville<sup>31</sup>. Cette mise en commun, en exécution depuis 2016, visait « l'optimisation des opérations de colmatage et la réduction des délais d'intervention de façon à améliorer l'état général de la chaussée »<sup>32</sup>. D'autre part, la ville-centre effectue également des interventions de traitement mécanisé des nids-de-poule, mais uniquement sur le réseau artériel<sup>33</sup>.

Ces actions par les arrondissements et la ville-centre ne sont cependant pas coordonnées.

<sup>31</sup> Les arrondissements du Sud-Ouest, de Saint-Laurent, de Saint-Léonard et de Ville-Marie sont les prestataires de services pour l'ensemble des arrondissements.

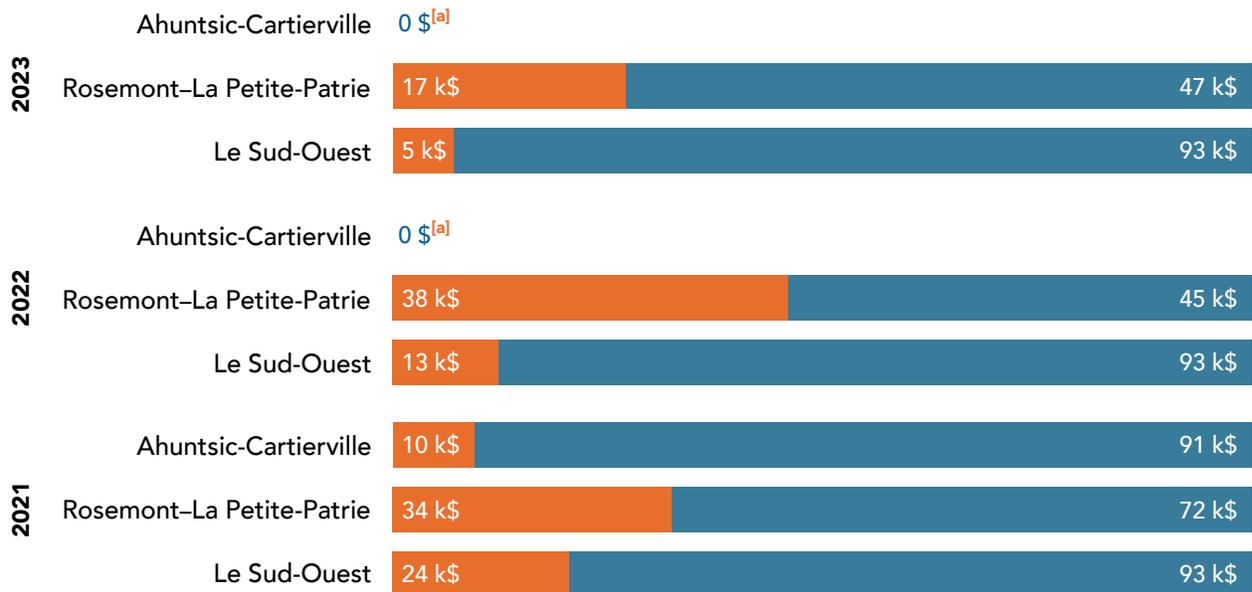
<sup>32</sup> Extrait du sommaire décisionnel adressé au conseil d'arrondissement du Sud-Ouest, daté du 5 décembre 2022.

<sup>33</sup> Depuis le début de l'année 2024, le Service des infrastructures du réseau routier a également transféré les activités de traitement mécanisé des nids-de-poule au Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne. Ce dernier fait appel à des entrepreneuses et entrepreneurs pour l'exécution de ces activités. Le Service des infrastructures du réseau routier n'intervient désormais que pour la planification des chaussées concernées.

De plus, les arrondissements peinent à obtenir des résultats satisfaisants du traitement proactif des nids-de-poule sur les chaussées locales.

En effet, en raison de bris répétés des machines, les colmatages planifiés par les arrondissements ne sont pas entièrement effectués, entraînant une sous-utilisation de 15 % à 94 % des budgets entre 2019 et 2023 (graphique 3) et leur restitution aux arrondissements concernés. Ce constat, similaire pour l'ensemble des arrondissements, a conduit plusieurs d'entre eux à cesser cette activité, notamment les arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville et du Sud-Ouest.

### GRAPHIQUE 3 | SOUS-UTILISATION DES BUDGETS DÉDIÉS AU TRAITEMENT MÉCANISÉ DES NIDS-DE-POULE DE 2021 À 2023



<sup>[a]</sup> Cessation de cette activité par l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville.

Légende: ■ Dépenses engagées ■ Restitution

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des sommaires décisionnels d'approbation des conseils d'arrondissement.

Par ailleurs, seul l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie procède au traitement des nids-de-poule identifiés de façon proactive en plus des signalements<sup>34</sup> reçus. Ceci lui permet de pallier les résultats insuffisants du traitement mécanisé.

Le traitement mécanisé déployé par les arrondissements ne produisant pas les résultats espérés, une approche coordonnée s'avère essentielle pour améliorer le confort et la sécurité des chaussées sur l'ensemble du territoire.

<sup>34</sup> Les nids-de-poule peuvent être signalés par téléphone (311 et de l'extérieur de Montréal: 514 872-0311), en ligne (<https://montreal.ca/requetes311/continuer>) ou en personne dans un point de services de la Ville de Montréal.

**RECOMMANDATION AU SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET DE L'EXPÉRIENCE CITOYENNE EN COLLABORATION AVEC LES ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST**

- 7. Coordonner les interventions d'entretien courant du réseau **artériel** et du réseau **local** afin de favoriser une utilisation sécuritaire des chaussées de la Ville de Montréal.

### 3.3. Fiabilité et efficacité de la planification des activités de maintien limitées

Les interventions de maintien des chaussées sont insuffisantes tant pour les chaussées artérielles que locales. Les capacités opérationnelles ne permettent pas la pleine réalisation des interventions de maintien sur les chaussées artérielles. De plus, l'encadrement visant une planification uniforme et des interventions justifiées pour leur maintien est insuffisant.

Concernant les chaussées locales, il n'y a pas d'adéquation entre les besoins et le financement des travaux. Cette situation compromet la qualité et la durabilité des infrastructures routières.

TYPES D'INTERVENTIONS				
Entretien		Maintien		Réfection majeure
Préventif	Courant	Planage-revêtement	Pulvérisation Stabilisation	

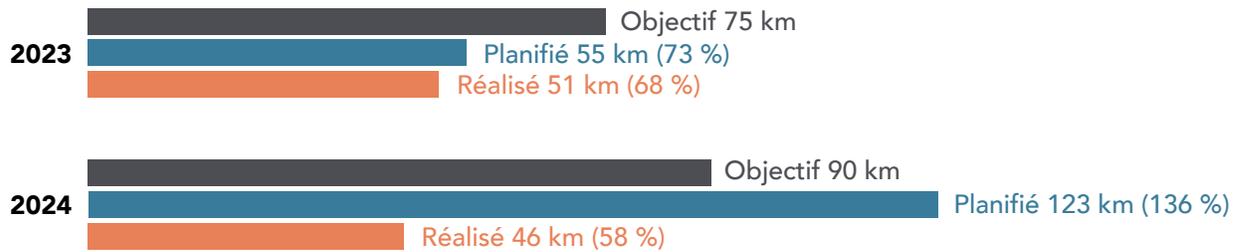
#### 3.3.1. Interventions insuffisantes pour le maintien des chaussées artérielles

Les objectifs de travaux de maintien des chaussées artérielles n'ont pas été atteints les 2 dernières années. En 2023, la planification de ces travaux ne couvrait pas l'objectif fixé. À l'inverse, des travaux supplémentaires ont été planifiés en 2024, l'objectif demeure toutefois non atteint (graphique 4).

Tout d'abord, on ne parvient ni à réaliser les opérations planifiées ni à atteindre les objectifs de maintien (2023-2024) (graphique 4), en raison des entraves liées à d'autres travaux sur le réseau.

## GRAPHIQUE 4

## INSUFFISANCE DES TRAVAUX DE MAINTIEN DU RÉSEAU ARTÉRIEL RÉALISÉS PAR RAPPORT À LA PLANIFICATION ET AUX OBJECTIFS DE 2023 ET 2024



Légende :

**Objectif** – Objectif annuel des programmes de maintien des chaussées du Service des infrastructures du réseau routier (Programme complémentaire de planage-revêtement et Programme de réhabilitation de chaussées par planage-revêtement).

**Planifié** – Programmation des travaux à réaliser en cours d’année.

**Réalisé** – Travaux complétés en cours d’année.

Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par le Service des infrastructures du réseau routier pour les travaux de maintien financés par les Programme complémentaire de planage-revêtement et Programme de réhabilitation complémentaire de planage-revêtement.

En effet, le SIRR a identifié plusieurs freins à l’atteinte de ses cibles de réalisation<sup>35</sup>, notamment :

- la coordination nécessaire avec l’ensemble des travaux sur les chaussées et les infrastructures souterraines (ex. : les aqueducs, les égouts, les conduites électriques), pour assurer une cohabitation adéquate des entraves et une mobilité fluide dans la Ville;
- le manque de capacité de réalisation des équipes internes et externes responsables de l’exécution des travaux (ex. : la capacité en 2024 (60 km) n’était que de 67 % de l’objectif (90 km) établi);
- l’augmentation des coûts de travaux;
- la législation des arrondissements, comme les interdictions de travaux de nuit ou l’octroi de permis d’installation de terrasses.

Par ailleurs, les premières informations documentées sur des niveaux de services souhaités pour la gestion des chaussées figurent dans la *Stratégie de gestion des actifs de voirie* du SIRR. La cible à horizon 2034 est de réduire à 25 % la proportion de chaussées artérielles en « mauvais » et « très mauvais » état.

Pour atteindre cette cible, la Ville devra investir 70 millions de dollars (M\$) annuellement, ce qui correspond à 117 km de travaux de type planage-revêtement par année pendant 10 ans.

<sup>35</sup> Contraintes documentées dans la *Stratégie de gestion des actifs de voirie* du Service des infrastructures du réseau routier.

Or, les réalisations observées en 2023 et 2024 (graphique 4) ne couvrent pas la moitié de cette cible annuelle, remettant en question la capacité de la Ville à atteindre des objectifs plus ambitieux.

En somme, la quantité de kilomètres de travaux de maintien du réseau artériel qui peut être exécutée ne couvre pas les besoins requis pour l'atteinte des niveaux de services souhaités.

Dans ce contexte, il est primordial de trouver les leviers pour accroître les occasions de réalisation de travaux pour prolonger la durée de vie des chaussées.

### RECOMMANDATION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER

8. Aligner les capacités opérationnelles et les objectifs stratégiques en anticipant les problématiques potentielles, afin d'atteindre les objectifs de maintien des chaussées artérielles et ainsi assurer les niveaux de services attendus.

#### 3.3.2. Encadrement insuffisant de la planification des interventions de maintien des chaussées artérielles

La documentation encadrant la planification des interventions de maintien des chaussées artérielles et locales est insuffisante, compromettant ainsi l'uniformité des pratiques sur le territoire de la Ville.

Le processus de planification des travaux de maintien, dans un contexte de ressources et de capacité limitées, doit s'appuyer sur une méthodologie documentée. Un inventaire fiable complété d'une évaluation de l'état des chaussées en constitue le point de départ. Des critères de priorisation probants sont ensuite appliqués pour aboutir à une planification permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Actuellement, la méthodologie utilisée par le SIRR ne repose pas sur des critères documentés, ce qui ne garantit pas leur application cohérente et uniforme. Ces derniers sont plutôt basés sur un accord verbal au sein de l'équipe responsable de la planification des travaux de maintien.

De plus, l'application appropriée de ces critères ne peut être démontrée puisque la sélection des tronçons n'est pas documentée. Par exemple, certains tronçons, dont l'état n'est pas connu, ont été sélectionnés sans justification. Ces cas représentent 16 % des tronçons planifiés en 2023 et 8 % en 2024.

Ce mode de fonctionnement ne favorise ni une application uniforme ni une rétrospection sur les pratiques antérieures. Au-delà de constituer la mémoire organisationnelle, la documentation des pratiques contribue à s'assurer du respect de la méthodologie retenue et à mesurer l'atteinte des objectifs dans une optique d'amélioration continue.

Considérant les enjeux liés à la planification des travaux de maintien de la chaussée, l'établissement de méthodologies structurantes renforcerait les mécanismes déjà existants et permettrait de justifier les chaussées retenues pour les interventions.

## RECOMMANDATION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER

9. Rehausser l'encadrement du processus de planification des travaux de maintien des chaussées artérielles par la formalisation de la méthodologie et de son exécution, en vue de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

### 3.3.3. Les besoins de maintien des chaussées locales ne sont pas pleinement satisfaits

En raison d'un financement limité, l'insuffisance des interventions de maintien affecte directement la préservation des chaussées locales et par conséquent la qualité des services offerts aux citoyennes et citoyens. Il en résulte également un état inégal des chaussées locales, avec un taux de désuétude allant de 7,8 % pour l'arrondissement de Saint-Laurent à 59,6 % pour l'arrondissement de Mercier–Hochelaga–Maisonneuve (graphique 1).

#### Insuffisance des travaux de maintien des rues locales

Pour rehausser l'état de leurs chaussées, les arrondissements peuvent soit procéder à des interventions de maintien tel que le planage-revêtement, soit reconstruire la rue.

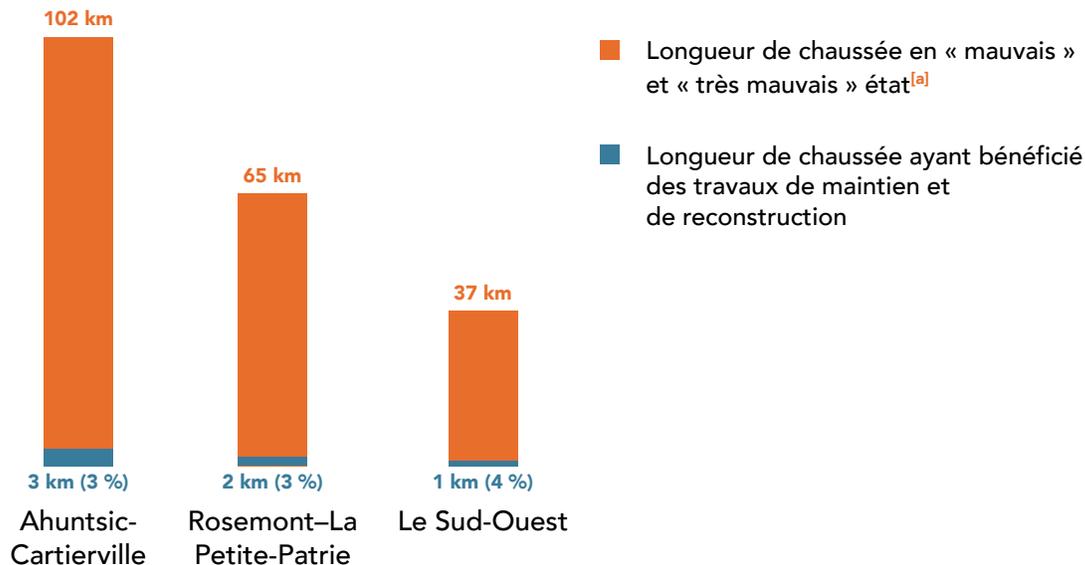
**Seuls environ 3 % des rues locales en « mauvais » ou « très mauvais » état ont bénéficié de travaux de maintien et de reconstruction de chaussées entre 2022 et 2024** (graphique 5).

Ceci est nettement insuffisant au regard du rattrapage nécessaire pour atteindre le seuil d'état de la Ville<sup>36</sup> ou même le niveau de services souhaité par le SIRR<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> Selon la Directive sur la connaissance de l'état des actifs, le seuil d'état est le « Point de démarcation entre un actif dont l'état est jugé satisfaisant d'un autre (...) en « mauvais » ou en « très mauvais » état ». Le seuil d'état vise à ce que l'état des chaussées soit dans un état minimalement « satisfaisant ».

<sup>37</sup> Le niveau de services établi dans la Stratégie de gestion des actifs de voirie vise à réduire à 32 % les chaussées en « mauvais » et « très mauvais » état pour 2034.

**GRAPHIQUE 5** | **INSUFFISANCE DES TRAVAUX RÉALISÉS ENTRE 2022 ET 2024 SUR LES CHAUSSÉES LOCALES DONT L'ÉTAT EST « MAUVAIS » OU « TRÈS MAUVAIS »**



<sup>[a]</sup> Longueur totale de chaussées : arrondissement d’Ahuntsic-Cartierville (182 km), arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie (112 km), arrondissement du Sud-Ouest (74 km).

Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des données d’auscultations de 2022 fournies par le Service des infrastructures du réseau routier.

Non seulement les interventions de maintien des chaussées locales sont insuffisantes, mais leur financement dépend du programme de la ville-centre (PCPR-Local). Les travaux de planage-revêtement réalisés en 2023 et 2024 ont été financés par la ville-centre dans une proportion de :

- 100 % pour l’arrondissement d’Ahuntsic-Cartierville (1,8 M\$);
- 93 % pour l’arrondissement du Sud-Ouest (1,3 M\$/1,4 M\$);
- 56 % pour l’arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie (0,78 M\$/1,4 M\$)<sup>38</sup>.

Entre 2017 et 2023, le financement via ce programme s’élevait en moyenne à 24 M\$<sup>39</sup> par an, réparti entre les arrondissements selon l’état de leurs chaussées locales. Ce programme arrivera toutefois à échéance en 2027.

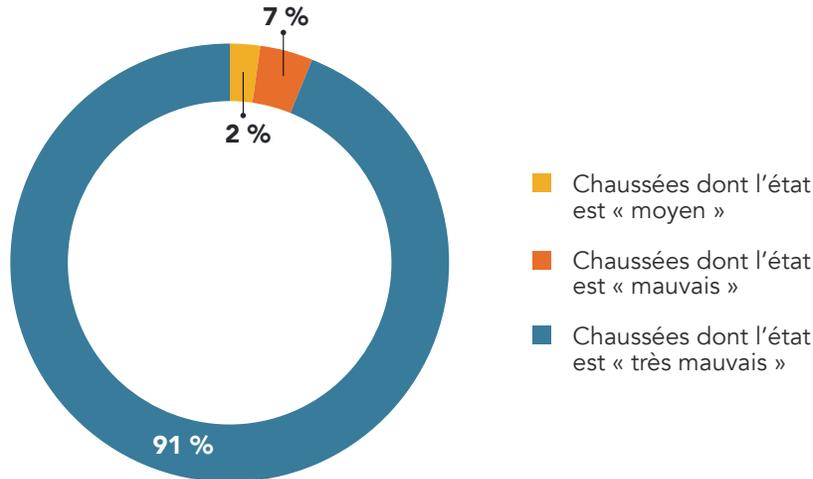
**Interventions limitées pour retarder la dégradation des chaussées locales**

Pour une gestion économique des infrastructures comme énoncée dans la Politique, il est recommandé d’intervenir avant que les chaussées ne soient complètement détériorées et nécessitent une reconstruction totale. En l’occurrence, la Ville recourt essentiellement à des interventions de type planage-revêtement pour prolonger la durée de vie d’une chaussée avant une réfection majeure.

<sup>38</sup> Estimation (56 %) sur la base des investissements de 1,4 M\$, qui couvrent l’ensemble des travaux de voirie, incluant la construction de dos d’âne, de saillies et de trottoirs et la reconstruction.

<sup>39</sup> Exception faite des années 2021 et 2022 pour lesquelles ce programme n’a pas été réalisé.

Les investissements de planage-revêtement sont consacrés de manière quasi exclusive aux rues en « mauvais » et « très mauvais » état, ce qui limite les possibilités de retarder la dégradation des autres chaussées (graphique 6).

**GRAPHIQUE 6**
**INTERVENTIONS DE MAINTIEN RÉALISÉES QUASI EXCLUSIVEMENT SUR LES CHAUSSÉES EN « TRÈS MAUVAIS » ÉTAT DES ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST DE 2022 À 2024**


Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des données fournies par le Service des infrastructures du réseau routier et les arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, de Rosemont-La Petite-Patrie et du Sud-Ouest.

Les arrondissements de Rosemont–La Petite-Patrie et du Sud-Ouest ont réalisé des travaux de planage-revêtement uniquement sur des tronçons en « très mauvais » état. Quant à l'arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville, il a entrepris des travaux de maintien sur des tronçons dont l'état est « moyen ».

À défaut d'un dispositif de gestion des actifs clairement établi et apportant notamment des projections à moyen et long terme de l'état souhaité des chaussées locales, il est difficile d'évaluer l'adéquation entre les besoins de maintien de ces chaussées et les moyens financiers nécessaires pour y répondre. Une réflexion de l'adéquation des besoins et du financement quelle que soit leur provenance apparaît donc nécessaire.

Dans ces circonstances, l'atteinte d'objectifs relatifs au réseau local n'est pas garantie.

**RECOMMANDATION AUX ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST EN COLLABORATION AVEC LE SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER**

- Déterminer les enveloppes budgétaires de manière alignée au(x) plan(s) de gestion des actifs des rues locales (en considérant les processus existants) afin de permettre la réalisation de travaux suffisants pour la préservation des chaussées locales.

### 3.4. Insuffisance de la reddition de comptes liée à la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées

Les interventions réalisées sur le réseau artériel et le réseau local ne sont pas consolidées afin de donner un regard exhaustif sur les travaux d'entretien et de maintien des rues de la Ville. De plus, aucune unité responsable d'un suivi global de l'entretien et du maintien de ces chaussées n'est désignée.

En matière **d'entretien**, aucune unité d'affaires ne dispose d'une vision des travaux d'entretien réalisés sur les chaussées locales et artérielles. Par ailleurs, le SIRR ne s'est pas doté d'une reddition de comptes lui permettant de porter un regard exhaustif sur l'entretien des rues artérielles dont il est ultimement responsable. En effet :

- les requis prévus à l'article 6<sup>40</sup> du *Règlement 08-055* ne sont pas respectés;
- le transfert de l'entretien des rues artérielles au SCAEC ne prévoit pas de reddition de comptes au SIRR.

Pour ce qui est du **maintien** des chaussées locales, la reddition de comptes actuelle, incluant le « Portrait annuel sur la connaissance de l'état des actifs de la Ville de Montréal », n'offre pas une vue des coûts spécifiques des travaux financés par l'ensemble des arrondissements.

Cette situation nuit à une gestion complète du cycle de vie des chaussées et au suivi de l'atteinte des niveaux de services préalablement déterminés. Dans ce contexte, la Direction générale, le conseil municipal et les conseils d'arrondissement ne peuvent exercer une surveillance adéquate de l'atteinte des objectifs stratégiques. Des mécanismes de reddition de comptes sont nécessaires pour suivre la mise en œuvre du ou des plans de gestion des actifs et de la stratégie associée.

#### RECOMMANDATION AU SERVICE DES INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER

11. Mettre en place une reddition de comptes de l'entretien des rues artérielles pour se conformer aux exigences du *Règlement du conseil de la Ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voiries artérielles aux conseils d'arrondissement (08-055)*.

<sup>40</sup> *Règlement du conseil de la ville sur la délégation de certains pouvoirs relatifs au réseau de voirie artérielle aux conseils d'arrondissement (08-055)*, l'article 6 précise, notamment le contenu, la fréquence et le format des informations que les arrondissements doivent fournir au comité exécutif et au directeur général adjoint responsable du Service des infrastructures, de la voirie et des transports, en matière d'entretien des rues artérielles.

**RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL  
EN COLLABORATION AVEC LE SERVICE DE LA CONCERTATION DES  
ARRONDISSEMENTS ET DE L'EXPÉRIENCE CITOYENNE, LE SERVICE DES  
INFRASTRUCTURES DU RÉSEAU ROUTIER ET LES ARRONDISSEMENTS D'AHUNTSIC-  
CARTIERVILLE, DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE ET DU SUD-OUEST**

- 12.** Rendre compte aux instances décisionnelles compétentes de **la progression et de l'atteinte des objectifs stratégiques applicables aux chaussées** et **proposer les correctifs requis** afin de faciliter l'exercice d'une surveillance adéquate.

## 4. Conclusion

Nous concluons que la Ville de Montréal (la Ville) n'a pas établi des mécanismes suffisants pour assurer une gestion efficace des interventions d'entretien et de maintien des chaussées artérielles et locales, en vue de les préserver de façon optimale, et ce, selon des niveaux de services définis (annexe 3).

Le domaine de la gestion des actifs évolue et offre une perspective plus ambitieuse impliquant dorénavant, la mise en place d'une démarche organisée et encadrée. Or, l'approche de gestion des actifs de la Ville applicable à ses chaussées n'est pas suffisamment structurée et ne repose pas sur une vision claire. Ceci entrave la mise en place d'une stratégie alignée à une orientation commune et garantissant des interventions au moment opportun, notamment l'entretien préventif.

Par ailleurs, la gestion cloisonnée de l'entretien des rues locales et artérielles ne favorise pas une utilisation optimale des ressources, compromettant la durabilité des infrastructures routières.

Concernant le maintien des chaussées, des enjeux, comme l'insuffisance de capacité de réalisation, limitent l'atteinte des objectifs et ne permettent pas l'exécution des travaux planifiés sur le réseau artériel. Pour les chaussées locales, l'inadéquation entre les besoins financiers, les objectifs et les niveaux de services souhaités contribue à leur dégradation.

Enfin, l'absence d'une reddition de comptes intégrée des chaussées artérielles et locales ne facilite pas la prise de décisions et la supervision liée à la gestion de ces actifs par le conseil municipal et les conseils d'arrondissement.

À défaut de mécanismes assurant une gestion efficace et efficiente de l'entretien et du maintien des chaussées, des risques importants compromettent la qualité des infrastructures routières, la sécurité et la satisfaction des citoyennes et citoyens. Il est nécessaire que la Ville mette en place des mesures correctives pour remédier aux déficiences actuelles lui assurant de répondre au niveau de services attendus par sa population. Celles-ci devront s'inscrire dans un système de gestion des actifs tenant compte de l'ensemble des actifs sous sa responsabilité.

## 5. Annexes

### 5.1. Annexe 1 – Encadrement d’un système de gestion des actifs en milieu municipal

Au Canada, la gestion des actifs municipaux est encadrée par une réglementation provinciale. À titre d’exemple, la province de l’Ontario a adopté le *Règlement de l’Ontario 588-17* en 2017 qui impose aux municipalités la mise en place d’un dispositif de gestion des actifs. Dans ce contexte, la ville d’Ottawa s’illustre, parmi les villes canadiennes d’envergure, comme une municipalité avant-gardiste dans cette matière en divulguant à sa population plusieurs éléments rattachés constitutifs de son système de gestion des actifs (SGA).

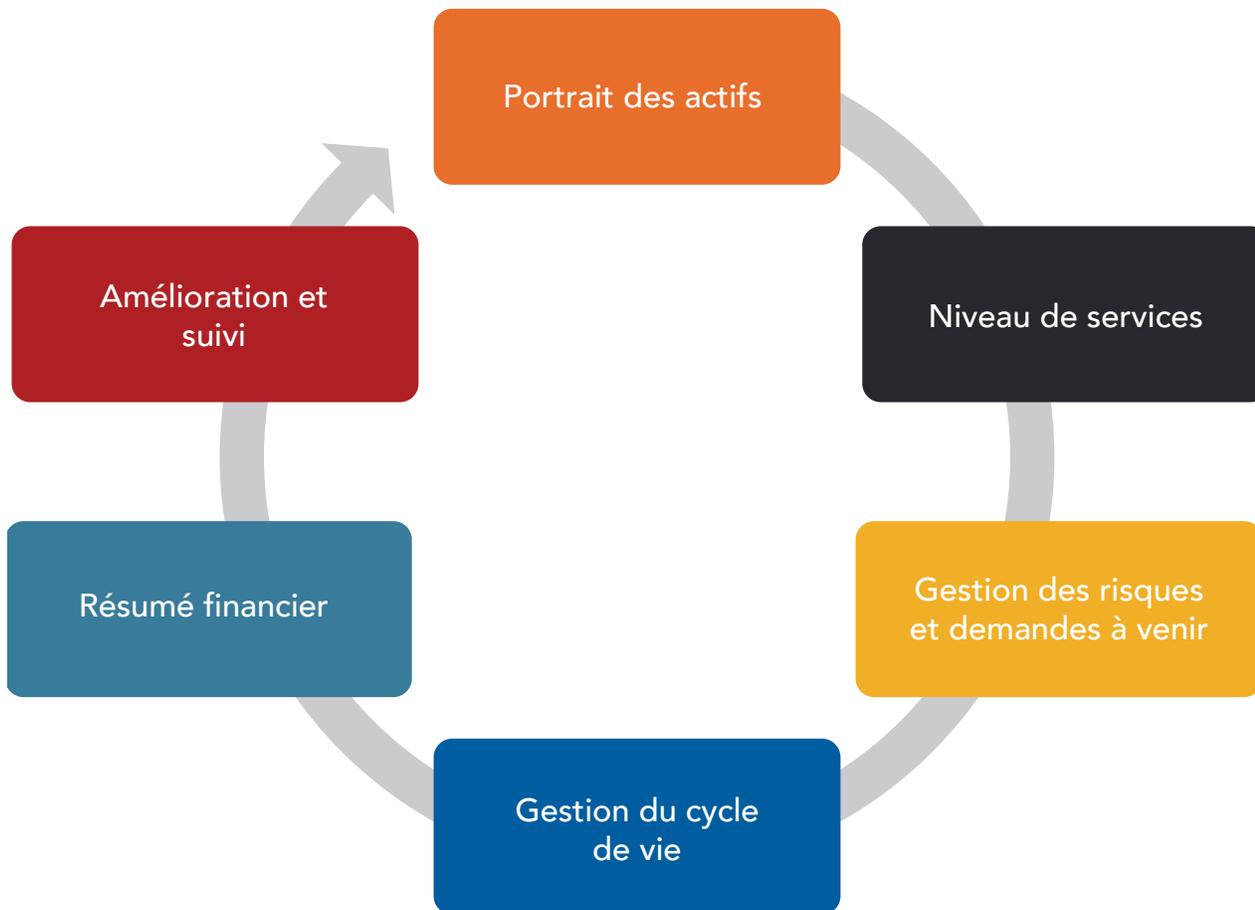
Au Québec, l’implantation d’un SGA n’est actuellement pas obligatoire pour les municipalités. Seule l’élaboration d’un plan de gestion des actifs pour les infrastructures de l’eau est attendue par le ministère des Affaires municipales et de l’Habitation du Québec d’ici le 31 décembre 2026 pour être conforme aux modalités de ses programmes de subventions.

Des organismes de référence en gestion des actifs accompagnent les municipalités œuvrant pour la pérennité de leurs infrastructures en leur faisant part des orientations. La Fédération canadienne des municipalités<sup>41</sup> a développé en 2018 un guide intitulé *Comment élaborer une politique, une stratégie et un cadre de gestion des actifs* basé sur le recueil de pratiques qualifiées « d’exemplaires » et observées sur 17 municipalités<sup>42</sup> à travers le pays. Au Québec, plusieurs éléments d’un SGA ont été repris et développés par le Centre d’expertise et de recherche en infrastructures urbaines dans un *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l’intention des gestionnaires municipaux* publié en 2017 et un *Guide d’élaboration d’un plan de gestion des actifs municipaux* en décembre 2023.

<sup>41</sup> La Fédération canadienne des municipalités est un regroupement de plus de 2 100 municipalités de toutes les tailles, des plus grandes villes aux collectivités rurales et nordiques du Canada, notamment destiné à fournir aux municipalités des programmes et des outils pour relever leurs défis locaux.

<sup>42</sup> Incluant 3 villes du Québec et des villes de toutes tailles (allant de 2 194 à 934 243 habitantes et habitants) – pages 3 et 4.

## 5.2. Annexe 2 – Contenu d'un plan de gestion des actifs municipaux selon la Fédération canadienne des municipalités



Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base du *Guide d'élaboration d'un plan de gestion d'actifs municipaux*, décembre 2023.

### 5.3. Annexe 3 – Vue d'ensemble de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures

Efficience de la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées avant des réfections majeures	
<p>Insuffisance des éléments fondamentaux d'un système de gestion des actifs pour la chaussée (3.1.1.)</p> <p>Stratégie de gestion des actifs partiellement implantée (3.1.2.)</p> <p>Insuffisance de la reddition de comptes liée à la gestion de l'entretien et du maintien des chaussées (3.4.)</p>	
<b>Entretien</b>	
Gestion cloisonnée de l'entretien des rues artérielles et locales (3.2.)	
<b>Préventif</b>	
Pérennité de l'entretien préventif des rues artérielles et locales non garantie (3.2.1.)	Inefficacités dans l'entretien courant du réseau artériel et du réseau local (3.2.2.)
<b>Budget de fonctionnement de la ville-centre (SCAEC)</b>	
<b>Budget de fonctionnement des arrondissements</b>	
Programme d'entretien préventif du réseau artériel non défini (3.2.1.)	Interventions insuffisantes pour le maintien des chaussées artérielles (3.3.1.)
<b>Budget de fonctionnement des arrondissements</b>	
Absence d'un Programme d'entretien préventif des rues locales (3.2.1.)	Encadrement insuffisant de la planification des interventions de maintien des chaussées artérielles (3.3.2.)
<b>Budget d'investissement de la ville-centre (PCPR/PRCPR-Artériel – SIRR)</b>	
<b>Budget d'investissement des arrondissements (PRR)</b>	
Chaussées locales	Les besoins de maintien des chaussées locales ne sont pas pleinement satisfaits (3.3.3.)

Légende : ■ Budget de la ville-centre ■ Budget des arrondissements

Sigles : PCPR - Programme complémentaire de planage-revêtement SCAEC - Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne  
 PRR - Programme de réfection routière SIRR - Service des infrastructures du réseau routier  
 PRCPR - Programme de réhabilitation de chaussées par planage-revêtement



# 2.3.

## Gestion des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements

*Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce*

*Arrondissement de Lachine*

*Arrondissement de Montréal-Nord*

*Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointes-aux-Trembles*

*Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie*

*Arrondissement de Saint-Laurent*

*Arrondissement du Sud-Ouest*

*Service de l'approvisionnement*

*Service des finances et de l'évaluation foncière*

**LE 15 MAI 2025**

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Gestion des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements

Annuellement, près de

**2 M\$** sont dépensés via des cartes d'achat et

**0,5 M\$**

sont remboursés aux membres du personnel des arrondissements de la Ville de Montréal (la Ville).

**Ces dépenses couvrent principalement l'acquisition de biens et de services ainsi que les frais de réunion, de représentation et de déplacement. L'utilisation de cartes d'achat et le remboursement de frais constituent des moyens simples, rapides et efficaces pour réduire les coûts administratifs et offrir une flexibilité dans la gestion de ces dépenses.**

Toutefois, ces modes de paiement exposent la Ville à des risques de fraude et d'abus, pouvant affecter sa réputation et entraîner une perte de confiance envers l'Administration municipale.

## Pourquoi faire cet audit ?

Considérant le montant des dépenses effectuées chaque année au moyen de cartes d'achat et par remboursement de frais, ainsi que les risques rattachés à ces modes de paiement, l'efficacité des mécanismes de contrôle visant à encadrer leur utilisation est nécessaire afin d'assurer une gestion rigoureuse des fonds publics.



### Les principaux constats

- Encadrements incomplets, imprécis, et non à jour.
- Règles d'attribution des cartes d'achat non formalisées.
- Dépenses non systématiquement autorisées, approuvées et appuyées par un justificatif.

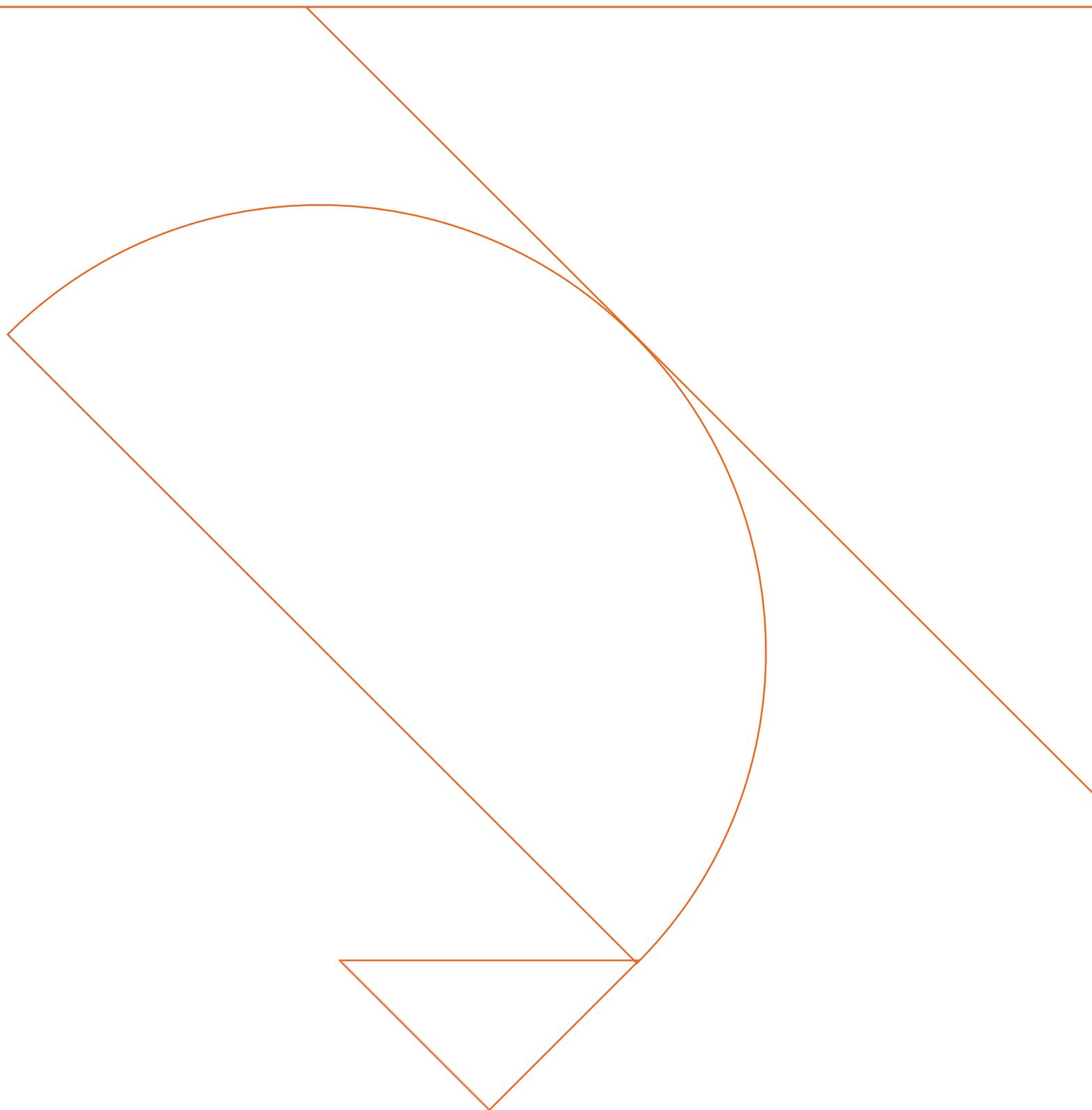
### Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

La Ville a mis en place des mécanismes de contrôle qui nécessitent toutefois un rehaussement pour assurer une gestion rigoureuse et conforme des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel.

*Nos recommandations aux unités d'affaires sont présentées dans les pages suivantes. Ces unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord.*



**2.3.** Gestion des dépenses payées par cartes d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements



## Sigles

---

### **k\$**

mille dollars

### **la Politique**

*Politique d'approvisionnement responsable  
de la Ville de Montréal (C-RM-APP-  
PA-21-001)*

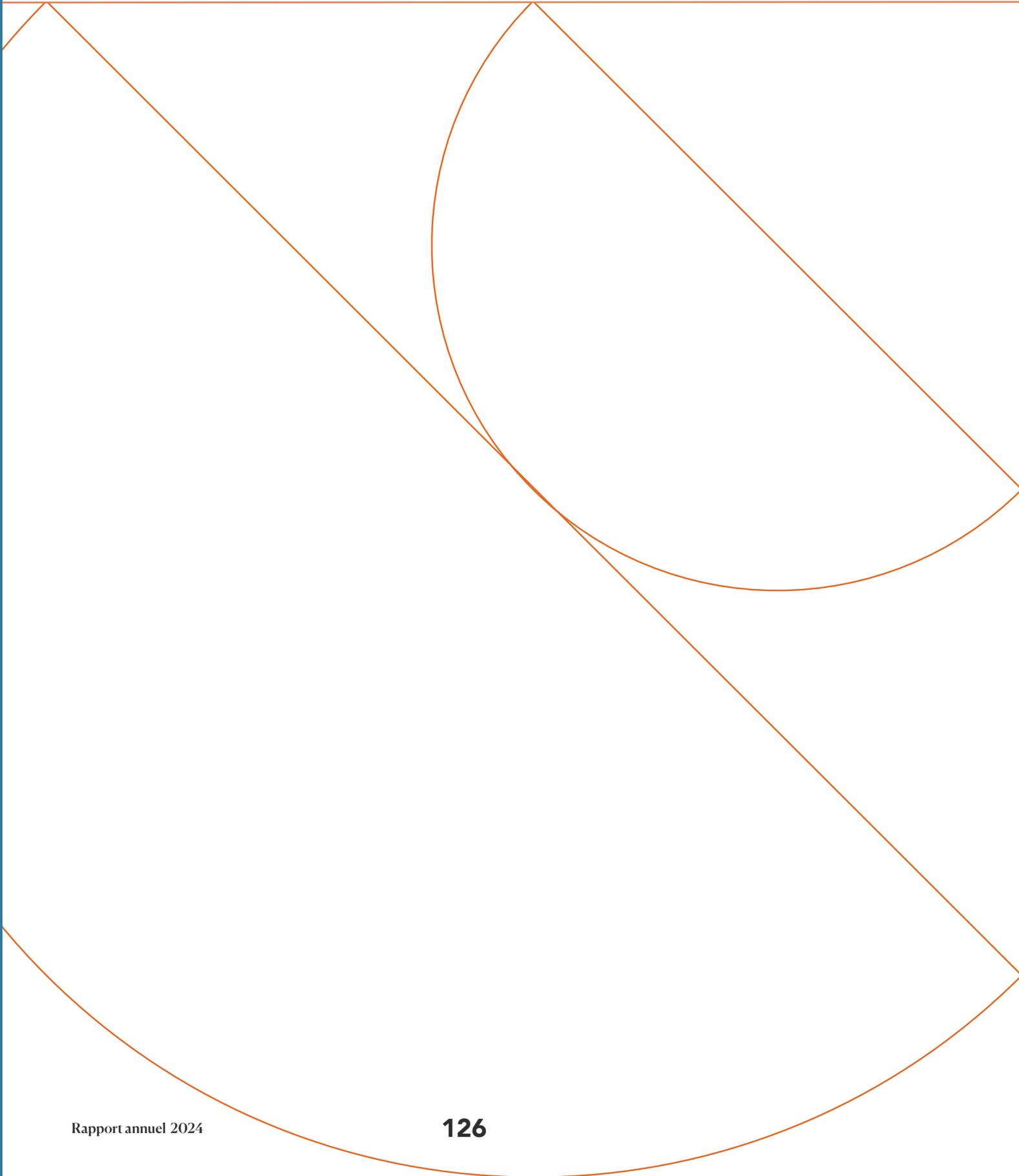
### **la Ville**

la Ville de Montréal

### **M\$**

million de dollars

**2.3.** Gestion des dépenses payées par cartes d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements



## Lexique

### **Directive - Carte d'achat**

*Directive – C-RM-APP-D-21-001 – Carte d’approvisionnement - utilisation et contrôle*

### **Directive – Frais de déplacement**

*Directive – C-RF-SFIN-D-21-001 – Déplacements à la demande de l’employeur et dépenses afférentes*

### **Directive - Frais de réunion, représentation et reconnaissance**

*Directive – C-OG-SFIN-D-23-001 – Frais de réunion de travail, d’accueil et de réception, frais de représentation et frais de reconnaissance et de mobilisation*



# Table des matières

<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>131</b>
1.1. Contexte	131
1.2. Encadrements administratifs au sein de la Ville de Montréal	136
1.3. Répartition des rôles et des responsabilités	136
1.4. Pourquoi faire cet audit?	137
<b>2. Objectif de l'audit et portée des travaux</b>	<b>138</b>
2.1. Objectif de l'audit	138
2.2. Portée des travaux	140
<b>3. Résultats de l'audit</b>	<b>141</b>
3.1. Encadrements incomplets, imprécis et non à jour des dépenses engagées par les membres du personnel	141
3.1.1. Certaines dépenses non formellement encadrées	141
3.1.2. Encadrements imprécis et non à jour	144
3.2. Règles d'attribution des cartes d'achat non formalisées et règles d'émission pas toujours appliquées	149
3.3. Conformité partielle des transactions par carte d'achat et des frais remboursés	152
<b>4. Conclusion</b>	<b>155</b>
<b>5. Annexes</b>	<b>156</b>
5.1. Annexe 1 – Répartition des dépenses par catégories effectuées avec des cartes d'achat dans les arrondissements audités du 1 <sup>er</sup> janvier 2023 au 31 juillet 2024	156
5.2. Annexe 2 – Détails de la conformité aux exigences sur les cartes d'achat par arrondissement	157
5.3. Annexe 3 – Répartition par catégories des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements audités du 1 <sup>er</sup> janvier 2023 au 31 juillet 2024	158
5.4. Annexe 4 – Détails de la conformité aux exigences sur les frais remboursés aux membres du personnel par arrondissement	159

**2.3.** Gestion des dépenses payées par cartes d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements



# 1. Vue d'ensemble

## 1.1. Contexte

La Ville de Montréal (la Ville) permet à ses unités d'affaires et à ses arrondissements de faire l'acquisition de biens et de services, directement auprès de fournisseurs ou par Internet en utilisant une carte d'achat. Bien que ce mode d'acquisition soit simple, rapide et efficace, il comporte des risques, notamment d'abus et de gaspillage. Il est donc essentiel de mettre en place des politiques et des procédures permettant un suivi et un contrôle interne efficaces.

Dans le cadre de leur travail, la Ville permet également à ses membres du personnel d'engager des dépenses, entre autres, des frais de déplacement et de formation, qui sont remboursés sur présentation d'une demande de remboursement accompagnée des pièces justificatives appropriées.

Ces modes de paiement visent notamment une réduction des coûts administratifs et une souplesse dans la gestion des dépenses, qu'elles soient ou non planifiées et qui ne sont pas récurrentes ou couvertes par une entente d'approvisionnement.

### Types de carte d'achat

Les cartes d'achat émises par une institution financière demeurent sous la responsabilité de la Ville. Il existe deux types de carte d'achat :

- **la carte personnalisée** : émise au nom du membre du personnel et qui est utilisée dans le cadre exclusif de ses fonctions;
- **la carte non personnalisée aussi nommée « carte neutre »** : émise au nom de l'unité d'affaires ou d'une entité à l'intérieur de celle-ci (ex. : la direction, la division ou la section). Bien qu'elle soit sous la responsabilité d'une détentrice ou d'un détenteur, elle peut être prêtée à des utilisatrices et utilisateurs occasionnels pour des achats ponctuels.

L'ensemble des cartes d'achat d'une unité d'affaires est regroupé sous un *compte maître* et une personne désignée est responsable d'encadrer toutes les activités liées aux cartes d'achat de son unité d'affaires.

### Utilisation d'une carte d'achat

La carte d'achat doit être utilisée strictement pour régler des dépenses d'affaires engagées dans l'exercice des fonctions des membres du personnel. Elle sert pour :

- acquérir des biens et des services inférieurs à 1 000 \$ par transaction;
- effectuer des dépenses planifiées, ne dépassant pas le seuil de 5 000 \$ par transaction, notamment pour les :
  - déplacements et les dépenses afférentes à la demande de l'employeur;
  - frais de réunion de travail, d'accueil et de réception, les frais de représentation et les frais de reconnaissance et de mobilisation;
- également, la carte d'achat peut être utilisée dans des situations d'urgence<sup>1</sup> (ex. : l'achat de bouteilles d'eau dans le cas d'un bris d'aqueduc) ou lorsqu'un paiement anticipé est exigé (ex. : un achat sur Internet).

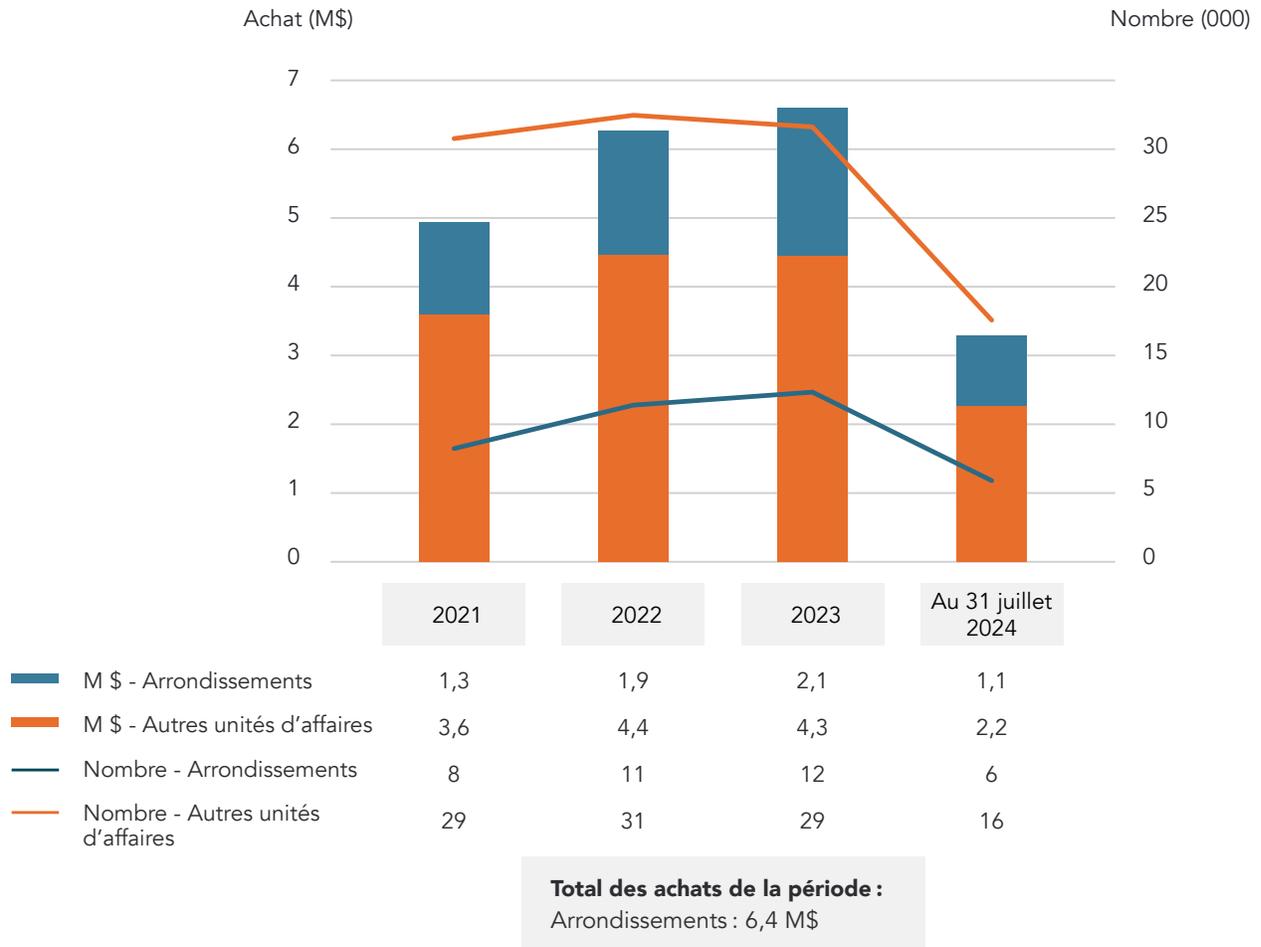
### Dépenses payées par carte d'achat

Dans les 19 arrondissements, les dépenses par carte d'achat ont augmenté de 57 % entre 2021 et 2023 passant de 1,3 M\$ à 2,1 M\$. Celles-ci représentent environ 30 % du total des dépenses par carte d'achat de la Ville, totalisant respectivement 4,9 M\$ en 2021 et 6,4 M\$ en 2023 (graphique 1).

---

<sup>1</sup> Situation d'urgence: événement qui requiert une action immédiate critique au maintien des activités essentielles.

## GRAPHIQUE 1 | ACHATS ET NOMBRE DE TRANSACTIONS EFFECTUÉS PAR CARTE D'ACHAT ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2021 ET LE 31 JUILLET 2024<sup>[a]</sup>



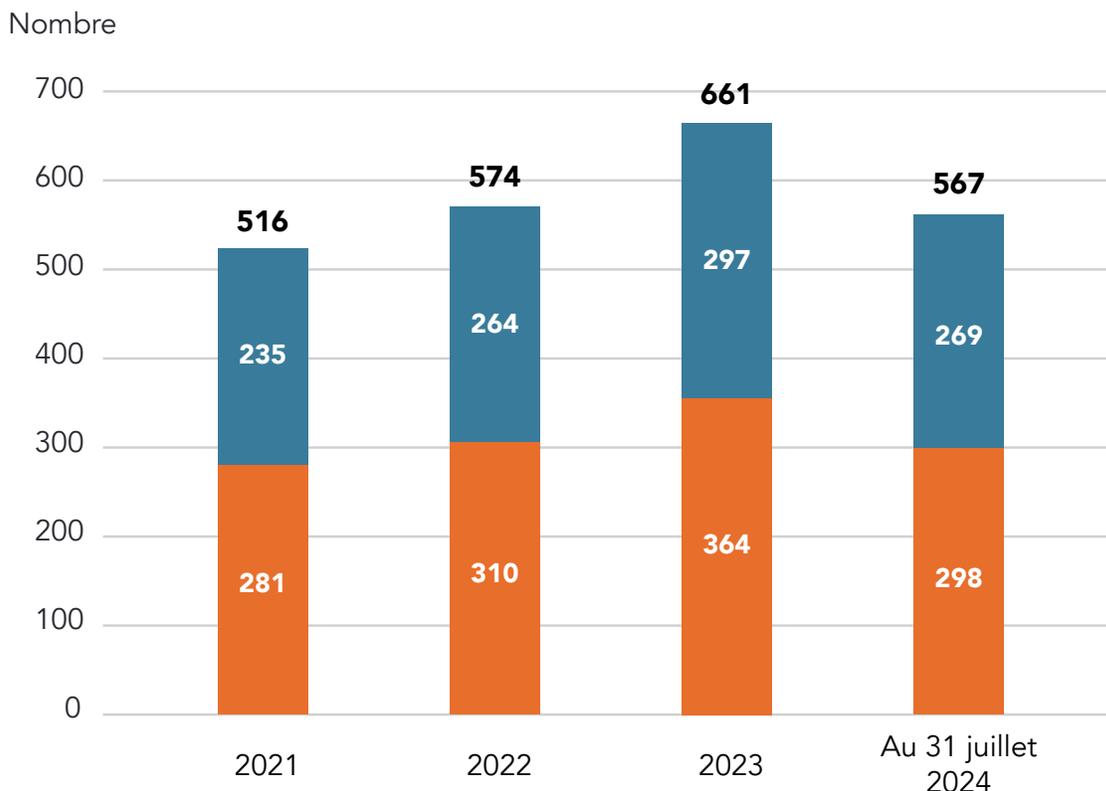
<sup>[a]</sup> Les données des autres unités d'affaires comprennent l'ensemble des transactions de la Ville de Montréal excluant celles des arrondissements et du Service de police de la Ville de Montréal.

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations sur les cartes d'achat de la Ville de Montréal obtenues de l'application Visa.

Le nombre de transactions effectuées par les arrondissements entre 2021 et 2023 a bondi de 62 % passant de 7 523 à 12 190 alors que le nombre de transactions effectuées par les autres unités d'affaires, pour cette même période, est demeuré relativement stable. La valeur moyenne des transactions pour les arrondissements était de 176 \$ en 2021 et de 171 \$ en 2023.

Dans les 19 arrondissements, le nombre de cartes d'achat utilisées a augmenté de 26 % passant de 235 à 297 entre 2021 et 2023 (graphique 2).

## GRAPHIQUE 2 | NOMBRE DE CARTES D'ACHAT UTILISÉES PAR LA VILLE DE MONTRÉAL ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2021 ET LE 31 JUILLET 2024<sup>[a]</sup>



[a] Les données des autres unités d'affaires comprennent l'ensemble des transactions de la Ville de Montréal excluant celles des arrondissements et du Service de police de la Ville de Montréal.

Légende: ■ 19 arrondissements ■ Autres unités d'affaires

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations sur les cartes d'achat de la Ville de Montréal obtenues de l'application Visa.

En moyenne, le nombre de cartes d'achat utilisées par arrondissement oscille entre 6 et 31 cartes d'achat, ce qui signifie que le nombre de détentrices et détenteurs représente moins de 12 % des effectifs pour les arrondissements.

Les cartes d'achat personnalisées représentent environ un tiers des cartes d'achat utilisées par les arrondissements, tandis que les deux tiers restants sont des cartes d'achat neutres.

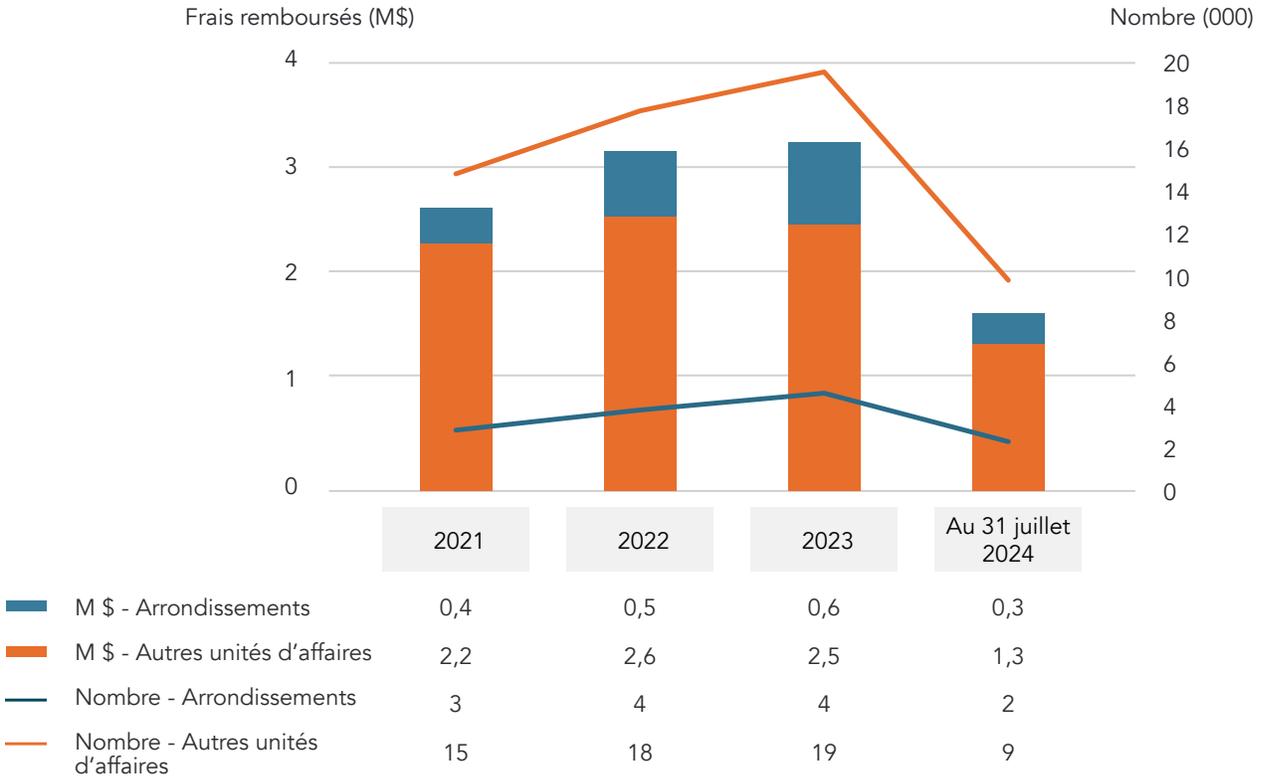
### Remboursement des dépenses aux membres du personnel

Les frais remboursés aux membres du personnel sont constitués principalement d'achats de biens et de services, de frais de déplacement, ainsi que toutes autres dépenses afférentes. Le remboursement pour des frais encourus ne peut dépasser 1 000 \$.

### Frais remboursés aux membres du personnel

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2021 et le 31 juillet 2024, les frais remboursés aux membres du personnel dans les 19 arrondissements ont totalisé 1,8 M\$, soit près de 17 % de ceux remboursés par la Ville, qui s'élèvent à 10,4 M\$. Ces frais ont augmenté de près de 50 % entre 2021 et 2023, passant de 0,4 M\$ à 0,6 M\$ (graphique 3).

**GRAPHIQUE 3** | **FRAIS REMBOURSÉS AUX MEMBRES DU PERSONNEL DE LA VILLE DE MONTRÉAL ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2021 ET LE 31 JUILLET 2024<sup>[a]</sup>**



**Total des frais pour la période :**

Arrondissements : 1,8 M\$

[a] Les données des autres unités d'affaires comprennent l'ensemble des transactions de la Ville de Montréal excluant celles des arrondissements et du Service de police de la Ville de Montréal.

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des données sur les frais remboursés aux membres du personnel de la Ville de Montréal.

## 1.2. Encadrements administratifs au sein de la Ville de Montréal

La Ville s'est dotée d'encadrements administratifs qui régissent les dépenses qui peuvent être effectuées par carte d'achat ou remboursées à la suite d'une demande de remboursement de frais, notamment la :

- Directive – C-RM-APP-D-21-001 – Carte d'approvisionnement - utilisation et contrôle (Directive – Carte d'achat) en vigueur depuis le 15 juin 2021, et revue le 11 février 2025;
- Directive – C-RF-SFIN-D-21-001 – Déplacements à la demande de l'employeur et dépenses afférentes (Directive – Frais de déplacement), en vigueur depuis le 15 juin 2021;
- Directive – C-OG-SFIN-D-23-001 – Frais de réunion de travail, d'accueil et de réception, frais de représentation et frais de reconnaissance et de mobilisation (Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance), mise à jour le 21 décembre 2023;
- Directive – C-RH-RH-D-21-001 – Dépenses de fonction des cadres de direction, abolie le 31 décembre 2023;
- Procédure – C-RF-SFIN-P-16-004 – Saisie décentralisée des factures, en vigueur depuis le 16 septembre 2016.

## 1.3. Répartition des rôles et des responsabilités

Les responsabilités encadrant les dépenses payables par carte d'achat et les frais remboursés aux membres du personnel sont réparties à travers différents services centraux et arrondissements, plus spécifiquement :

- **Service de l'approvisionnement :**
  - élabore et met à jour la *Directive – Carte d'achat*;
  - gère les cartes d'achat, y compris leur émission, modification et annulation;
  - négocie et assure le suivi des ententes d'achat avec les fournisseurs.
- **Service des finances et de l'évaluation foncière :**
  - élabore et met à jour la *Directive – Frais de déplacement*, la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance* et la *Procédure – Saisie décentralisée des factures*;
  - effectue les paiements périodiques au fournisseur de service de cartes d'achat;
  - émet les remboursements des frais aux membres du personnel.
- **Arrondissements :**
  - appliquent les directives concernant l'utilisation des cartes d'achat et le remboursement des frais et s'assurent notamment que :
    - ◆ les cartes d'achat sont utilisées correctement;
    - ◆ les dépenses et les frais remboursés sont approuvés et justifiés.

## 1.4. Pourquoi faire cet audit ?

Considérant le montant des dépenses effectuées chaque année au moyen de cartes d'achat et par remboursement de frais, ainsi que les risques rattachés à ces modes de paiement, l'efficacité des mécanismes de contrôle visant à encadrer leur utilisation est nécessaire pour assurer une gestion rigoureuse des fonds publics.



## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance et de conformité portant sur la Gestion des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements. Nous avons réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification 3001, Missions d'appréciation directe*, qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### 2.1. Objectif de l'audit

Cet audit a pour objectif de s'assurer que la Ville s'est dotée de politiques et de procédures pour gérer de manière efficace et économique les activités liées aux cartes d'achat et aux frais remboursés aux membres du personnel et que ces activités respectent les encadrements en vigueur.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit :

## **TABLEAU 1 | OBJECTIF ET CRITÈRES**

<b>OBJECTIF</b>	<b>CRITÈRES</b>
<p>S'assurer que la Ville de Montréal s'est dotée de politiques et de procédures pour gérer de manière efficace et économique les activités liées aux cartes d'achat et aux frais remboursés aux membres du personnel et que ces activités respectent les encadrements en vigueur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Des règles et des contrôles encadrent la gestion des cartes d'achat pour assurer une utilisation appropriée des fonds et comprennent minimalement les éléments suivants :           <ul style="list-style-type: none"> <li>— La définition des rôles et des responsabilités concernant la gestion et l'utilisation des cartes d'achat;</li> <li>— Les exigences à respecter sont identifiées, notamment les dépenses admissibles à un remboursement, la nécessité que les dépenses soient supportées par des pièces justificatives appropriées et approuvées par les gestionnaires responsables en fonction de la délégation de pouvoirs en vigueur;</li> <li>— Des directives pour l'attribution des cartes d'achat sont précisées (ex. : les critères d'attribution et les limites permises clairement définis) et des mécanismes pour retirer promptement les cartes d'achat qui ne sont plus requises sont présents;</li> <li>— Une surveillance est exercée pour déceler les abus et les inefficiences;</li> <li>— Des actions sont prises lorsque l'utilisation ne respecte pas les règles établies.</li> </ul> </li> <li>● Des règles et des contrôles encadrent la gestion des frais remboursés aux membres du personnel pour assurer une utilisation appropriée des fonds et comprennent minimalement les éléments suivants :           <ul style="list-style-type: none"> <li>— La définition des responsabilités des gestionnaires, du personnel requérant et de celle ou de celui qui procède au remboursement des dépenses est précisée;</li> <li>— Les exigences à respecter, notamment les dépenses admissibles à un remboursement sont clairement définies et communiquées aux membres du personnel;</li> <li>— Les dépenses sont supportées par des pièces justificatives appropriées et sont autorisées par les gestionnaires responsables en fonction de la délégation de pouvoirs en vigueur;</li> <li>— Une surveillance est exercée pour déceler les abus et les inefficiences;</li> <li>— Des actions sont prises lorsque l'utilisation ne respecte pas les règles.</li> </ul> </li> </ul>

## 2.2. Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant de janvier 2023 à juillet 2024 et ont été réalisés entre les mois de mars 2024 et janvier 2025. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Les travaux ont principalement été réalisés auprès des unités d'affaires suivantes:

- Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce;
- Arrondissement de Lachine;
- Arrondissement de Montréal-Nord;
- Arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles;
- Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie;
- Arrondissement de Saint-Laurent;
- Arrondissement du Sud-Ouest;
- Service de l'approvisionnement;
- Service des finances et de l'évaluation foncière.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés des sept arrondissements, au Service de l'approvisionnement et au Service des finances et de l'évaluation foncière. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction de ces unités d'affaires ainsi qu'à la Direction générale, à la Direction générale adjointe – Services de proximité et à la Direction générale adjointe – Habitation et économie.

## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. Encadrements incomplets, imprécis et non à jour des dépenses engagées par les membres du personnel

La Ville a mis à la disposition de l'ensemble des membres du personnel des directives et une procédure encadrant les dépenses payables par carte d'achat ainsi que les frais remboursés. Toutefois, certains aspects de ces encadrements manquent de précisions et des balises ne sont plus d'actualité, ce qui laisse place à des interprétations variées et n'assure pas une gestion uniforme des dépenses à travers les arrondissements.

Il est attendu que la Ville, dans ses encadrements, définisse le champ d'application, les rôles et les responsabilités, les modalités d'application, les dépenses admissibles et les limites par type de transaction, les documents justificatifs appropriés, les autorisations, les contrôles pour déceler tout abus ainsi que les actions requises en cas de non-conformité. Ces encadrements doivent également être mis à jour périodiquement.

#### 3.1.1. Certaines dépenses non formellement encadrées

##### Encadrement inexistant pour certains types de dépenses

La Ville a encadré certaines dépenses que peuvent engager les membres du personnel dans le cadre de leurs fonctions dans la *Directive – Frais de déplacement* et la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance*. Toutefois, il n'y a pas de précision établie pour les dons, les contributions et la reconnaissance aux membres de la communauté.

##### Dons et contributions

Bien que la *Directive – Carte d'achat* et la *Procédure – Saisie décentralisée des factures* prévoient des limites de transactions, elles ne précisent pas les types de dépenses admissibles en matière de dons à des organisations caritatives et de contributions lorsqu'il s'agit de frais de reconnaissance ou de mobilisation à l'égard des membres du personnel.

Cette imprécision dans les directives actuelles soulève des interrogations quant à l'admissibilité de telles dépenses, au regard des principes d'une gestion rigoureuse, cohérente et optimisée des fonds publics. Par exemple :

- des frais d'inscription à un tournoi d'un organisme de bienfaisance d'une équipe de soccer composée de membres du personnel d'un arrondissement;
- le tirage de cartes cadeaux pour la participation de membres du personnel à une activité de bienfaisance organisé par un arrondissement;
- une donation, à des organisations caritatives, visant à exprimer une marque de sympathie.

### **Dépenses de reconnaissance aux membres de la communauté**

Les arrondissements engagent occasionnellement des dépenses pour la reconnaissance de l'engagement et de la contribution des membres de la communauté à la vie locale.

Ces dépenses peuvent inclure :

- des billets de métro pour faciliter l'accès à des événements comme le *Salon du livre*;
- des cartes cadeaux ou des prix de présence pour des activités telles que la *Soirée des adolescents*<sup>2</sup>;
- du vin pour un gala de reconnaissance des bénévoles ou pour la loge des artistes offrant un spectacle dans un arrondissement.

Les dépenses de reconnaissance ont varié de 25 \$ pour une carte cadeau à 11 mille dollars (k\$) pour un repas pour 200 bénévoles et représentent 11 % (46 k\$/402 k\$) des dépenses auditées.

Contrairement aux dépenses liées à la reconnaissance interne<sup>3</sup> aucune directive ne définit les critères de reconnaissance externe, les dépenses admissibles, les balises de frais et les autorisations requises.

Bien que ces gestes de reconnaissance soient essentiels pour valoriser celles et ceux qui font une différence dans les communautés, il y aurait lieu de se questionner sur la pertinence de mettre en place des balises ou des contrôles encadrant ces dépenses afin de favoriser une gestion transparente des fonds publics.

### **Achats sur les places de marché virtuelles partiellement encadrés**

Les achats sur les places de marché virtuelles<sup>4</sup> ont connu une forte croissance au fil des ans, le tout porté par une offre variée de produits, des prix compétitifs et la souplesse qu'offrent ces marchés. C'est ainsi que depuis 2021, près de 650 k\$ ont été dépensés chez Amazon par les 19 arrondissements de la Ville. Bien que les achats sur ces marchés puissent sembler économiquement avantageux, ils sont, dans une grande proportion, effectués auprès de fournisseurs non locaux, ce qui va à l'encontre de la *Politique d'approvisionnement responsable de la Ville de Montréal* (la Politique)<sup>5</sup>, qui privilégie l'achat local et responsable. Nos travaux d'audit révèlent que 58 % (52/90) des achats effectués sur le site d'Amazon l'ont été dans des pays autres que le Canada.

---

<sup>2</sup> La *Soirée des adolescents* s'inscrit dans le cadre du *Programme Jeunesse de la Ville de Montréal*, organisé par le Service de la culture en collaboration avec diverses bibliothèques et maisons des jeunes, vise à offrir des activités enrichissantes et à favoriser le développement des jeunes.

<sup>3</sup> Les dépenses de reconnaissance internes sont encadrées par la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance*.

<sup>4</sup> Les places de marché virtuelles ou les plateformes de commerce en ligne sont notamment : Amazon, Uline et PayPal.

<sup>5</sup> La *Politique d'approvisionnement responsable de la Ville de Montréal* (C-RM-APP-PA-21-001), en vigueur depuis novembre 2021, définit comme achat responsable, notamment un achat local auprès d'entreprises d'économie sociale et de fournisseurs issus de la diversité.

L'absence de directives précises rend difficile l'arbitrage entre les avantages économiques des achats sur les places de marché virtuelles et la priorité donnée à l'achat local et responsable, en vertu de la Politique, créant une confusion et une incohérence dans les pratiques d'achats.

Toutefois, depuis le 11 février 2025, la Ville a revu sa *Directive – Carte d'achat*, interdisant désormais l'achat sur le site d'Amazon sauf lorsque des circonstances exceptionnelles le justifient.

Les achats sur les places de marché virtuelles sont admissibles seulement si le besoin ne peut être comblé au moyen des ententes d'achats disponibles à la Ville, ou par les fournisseurs potentiels répondant aux critères d'achats responsables de la Ville.

Ainsi, par la clarification de l'arbitrage entre les avantages économiques des places de marché virtuelles et l'achat responsable, la Ville favorise la cohérence et l'uniformité des pratiques d'achats par cartes.

Cependant, alors que ces restrictions s'imposent pour les dépenses par carte d'achat, la Ville n'a pas précisé si elles étaient également applicables aux frais remboursés aux membres du personnel. Ce qui laisse toujours place à des acquisitions non encadrées sur les places de marché virtuelles.

### **Ambiguïté quant à l'encadrement des dépenses des élus et élues**

Dans l'exercice de leurs fonctions, les élus et élues engagent des dépenses qui sont parfois payées par carte d'achat de l'arrondissement ou font l'objet d'un remboursement de frais (les élus et élues ne disposent pas de carte d'achat de la Ville). Bien que les dépenses de ces derniers ne soient pas soumises à la *Directive – Frais de déplacement* et à la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance*, nous avons noté que les arrondissements de Lachine et de Saint-Laurent appliquent ces directives contrairement aux autres arrondissements.

De plus, certaines de ces dépenses pourraient être soumises au *Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers*<sup>6</sup> (ex. : des frais de représentation et de déplacement), et à la *Procédure de remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers* établie à cet effet par la Ville.

Toutefois, l'admissibilité des dépenses selon ce règlement demeure méconnue<sup>7</sup> même si une présentation a été faite aux arrondissements en octobre 2024.

Le manque de connaissance sur les règles à appliquer pour le remboursement des dépenses des élus et élues engendre des disparités d'application, notamment pour ce qui est de l'approbation des frais de déplacement ou de représentation par la directrice ou le directeur d'arrondissement.

Il est nécessaire que la Ville précise les lignes directrices qui encadrent ces dépenses afin de prévenir toute ambiguïté et d'assurer une gestion uniforme à travers les arrondissements.

<sup>6</sup> Selon la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (chapitre T-11.001), en vigueur depuis 2013, à laquelle se sont ajoutées de nouvelles dispositions le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

<sup>7</sup> Présentation du *Règlement sur le remboursement des dépenses de recherche et de soutien des conseillers* et de la procédure afférente en octobre 2024 par le Service des finances et de l'évaluation foncière.

### 3.1.2. Encadrements imprécis et non à jour

#### Encadrement des frais de déplacement imprécis et non actualisé

En matière d'hébergement, la *Directive – Frais de déplacement* recommande «... des établissements hôteliers sûrs, bien situés et confortables, en ayant un souci d'économie». Elle se réfère également au *Répertoire des établissements d'hébergement*<sup>8</sup> du Gouvernement du Canada comme référence pour le choix d'un hébergement approprié selon les besoins.

Bien que la *Directive – Frais de déplacement* soit ajustée annuellement pour les indemnités de repas<sup>9</sup> et le taux de kilométrage<sup>10</sup>, celle-ci n'a pas été revue en profondeur depuis 2021. Certains éléments doivent être précisés et adaptés au contexte actuel :

- **limite monétaire non uniforme** : la directive ne fixe aucune limite monétaire par nuitée si les frais sont payés avec une carte d'achat de la Ville, contrairement à une limite de 150 \$ par nuitée si payés avec une carte de crédit personnelle. Si ce montant est insuffisant, des frais supplémentaires peuvent être engagés, à condition d'être justifiés par une comparaison avec les hôtels à proximité. Toutefois, ces modalités ne correspondent pas aux bonnes pratiques établies dans le secteur public<sup>11</sup> qui préconisent de fixer une limite aux tarifs d'hébergement afin de garantir qu'ils soient raisonnables;
- **limite monétaire non actualisée** : la balise de 150 \$ pour les couchers est inférieure aux prix actuels du marché (ex. : le *Répertoire des établissements d'hébergement* du Gouvernement du Canada établit le coût d'une nuitée à 195 \$ à Québec en juillet 2024), nécessitant immanquablement une analyse comparative qui ajoute une lourdeur administrative;
- **critères de sélection imprécis** : la *Directive – Frais de déplacement* ne précise pas les critères de sélections à privilégier pour opter pour un certain hôtel, ce qui peut entraîner des choix qui, bien que moins économiques, soient admissibles selon la directive. À titre d'exemples (tableau 2) :
  - congrès à Sherbrooke (novembre 2023) : le prix d'une nuitée à l'hôtel choisi (289 \$) était supérieur à celui de 2 établissements à proximité;
  - congrès à Québec (février 2023) : le prix du séjour à l'hôtel de l'événement était supérieur de 370 \$ à celui d'un établissement situé à distance de 0,5 km.

<sup>8</sup> « Répertoire des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules », publié par Services publics et Approvisionnement Canada : <https://rehelv-acrd.tpsgc-pwgsc.gc.ca/index-fra.aspx>.

<sup>9</sup> Basé sur les indemnités forfaitaires des repas du Conseil National mixte du Canada.

<sup>10</sup> Le Service des ressources humaines et des communications effectue la mise à jour annuelle du taux de kilométrage.

<sup>11</sup> *Directive sur les frais remboursables lors d'un déplacement et autres frais inhérents* du Conseil du Trésor Québec : [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/Directive\\_frais\\_remboursables.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/Directive_frais_remboursables.pdf).

**TABLEAU 2** | **ANALYSE COMPARATIVE DES FRAIS D'HÉBERGEMENT POUR DES CONGRÈS À SHERBROOKE ET À QUÉBEC**

ANALYSE COMPARATIVE DES FRAIS D'HÉBERGEMENT				
Événements	Hôtel retenu	Deuxième hôtel	Troisième hôtel	Balise du Gouvernement du Canada <sup>[a]</sup>
<b>Congrès à Sherbrooke</b>				
Prix par nuitée	289 \$	246 \$	180 \$	173 \$
Distance du lieu de l'événement	-	1,1 km	1,6 km	
Autres facteurs	Lieu de l'évènement			
<b>Congrès à Québec</b>				
Prix du séjour	1 045 \$ <sup>[b]</sup>	1 255 \$	669 \$	820 \$ (164 \$/nuit)
Distance du lieu de l'événement		0,2 km	0,5 km	
Autres facteurs	Sécurité <sup>[c]</sup>			

<sup>[a]</sup> Tarifs publiés dans le « Répertoire 2025 des établissements d'hébergement et des entreprises de location de véhicules ».

<sup>[b]</sup> Tarif préférentiel avec le congrès.

<sup>[c]</sup> Tarif plus élevé justifié pour une question de sécurité.

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors du mandat.

Ainsi, le manque d'uniformité dans la gestion des frais, qu'ils soient payés par carte d'achat corporative ou personnelle est incohérent. De plus, l'absence de balises claires n'assure pas que des frais d'hébergement sont toujours engagés avec un souci d'économie.

### **Encadrement imprécis et seuil d'autorisation contraignant pour les frais de réunion, représentation et reconnaissance**

La révision de la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance*, en décembre 2023, s'inscrit dans un contexte de resserrement budgétaire et dans un souci de saine gestion des fonds publics. Cependant, elle manque de précisions et elle doit être adaptée pour permettre plus de flexibilité.

### **Manque de précisions pour les frais de repas**

Les frais de repas au restaurant sont autorisés en fonction de « l'importance du sujet visé » ou du « caractère exceptionnel des réunions de travail ». Ces critères étant imprécis, ils entraînent une application non uniforme et pourraient encourir une utilisation moins économique des fonds publics.

### 2.3. Gestion des dépenses payées par cartes d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements

De plus, aucune limite spécifique n'est imposée pour ces frais de repas, contrairement à la *Directive – Frais de déplacement* où la limite pour ce type de frais est fixée à 25,20 \$ pour un dîner. Or, selon notre échantillon, 38 % (43/114) des dîners pris au restaurant dépassent le montant de 25,20 \$ et vont jusqu'à 58 \$ par repas. Cette absence de balise peut entraîner des dépenses discutables.

#### **Seuil d'autorisation des dépenses contraignant**

Depuis la révision en décembre 2023 de la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance*, toute dépense supérieure à 100 \$ doit être autorisée au préalable selon les règles de délégation de pouvoirs<sup>12</sup> en vigueur à la Ville.

Cependant, les arrondissements remettent en question la pertinence et la cohérence de cette limite, surtout lorsque les directrices et directeurs des arrondissements peuvent engager des dépenses allant jusqu'à 50 k\$ selon leur délégation de pouvoirs.

Cette contrainte, en plus d'imposer aux gestionnaires une charge administrative à faible valeur ajoutée, pourrait inciter à contourner les autorisations, notamment par un fractionnement des dépenses.

En gardant à l'esprit une gestion rigoureuse des fonds publics, l'augmentation du seuil d'autorisation pourrait améliorer l'efficacité et permettre une meilleure utilisation des ressources.

#### **Directive et procédure de paiement imprécises et non actualisées**

La *Directive – Carte d'achat* et la *Procédure – Saisie décentralisée des factures* manquent de précisions et ne sont pas adaptées au contexte actuel.

#### **Inadéquation des seuils de limites transactionnelles avec les dépenses actuelles**

Ces 2 encadrements imposent une limite de 1 000 \$ par transaction, ce qui n'est plus toujours adapté aux réalités actuelles des dépenses, entraînant souvent leur dépassement :

- 7 % (55/769) des transactions par carte d'achat avaient des montants variant de 1 001 \$ à 14 170 \$. Le montant de 14 170 \$ a servi à l'achat de chaises Adirondack pour les parcs d'un arrondissement;
- 12 % (20/160) des remboursements de frais avaient des montants variant de 1 001 \$ à 3 360 \$.

De plus, cette limite inadaptée aux montants de dépenses plus élevés peut empêcher des achats nécessaires, entraîner des retards dans les processus d'acquisition ou encore inciter à des fractionnements de dépenses.

---

<sup>12</sup> La délégation de pouvoirs est un mécanisme par lequel le comité exécutif accorde à des responsables spécifiques le pouvoir de prendre certaines décisions, y compris l'autorisation de dépenses. Ce mécanisme est défini dans le *Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés (RCE 02-004)*.

### **Préautorisation non systématique des dépenses**

La *Directive – Carte d’achat* indique que la détentrice ou le détenteur ou l’utilisatrice ou l’utilisateur occasionnel doit « *produire et signer le formulaire de préautorisation, si requis par son unité, ainsi que le rapport d’approbation des dépenses* ».

Seuls trois arrondissements (Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, Lachine et Saint-Laurent) sur les sept audités ont mis en place un formulaire interne pour la préautorisation et l’approbation, et ce, uniquement pour les dépenses effectuées par les utilisatrices et utilisateurs occasionnels. Toutefois, ce contrôle instauré, quel que soit le montant de la dépense, génère une lourdeur administrative et n’est parfois appliqué qu’une fois la dépense engagée ou n’est pas appliqué.

Du fait que la préautorisation des dépenses est optionnelle selon la directive, il y a un risque que des dépenses non conformes ou non justifiées soient engagées, entraînant des surcoûts qui ne seront détectés qu’après coup.

Pour équilibrer la nécessité de contrôle et la réduction de la lourdeur administrative, il serait pertinent d’établir un seuil raisonnable pour les dépenses nécessitant une préautorisation. Cela permettrait de maintenir une certaine flexibilité tout en assurant un contrôle adéquat des dépenses plus importantes.

## RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES FINANCES ET DE L'ÉVALUATION FONCIÈRE

1. Définir les règles applicables aux éléments suivants:
  - dons à des organisations caritatives et contributions dans le cadre de frais de reconnaissance ou de mobilisation;
  - achats sur les places de marché virtuelles pour les frais remboursés aux membres du personnel;afin d'assurer une gestion rigoureuse et uniforme des dépenses et de prévenir toute ambiguïté.
2. Réévaluer l'adéquation du montant maximum de 1 000 \$ de frais remboursés aux membres du personnel dans la *Procédure – C-RF-SFIN-P-16-004 – Saisie décentralisée des factures*, afin de s'assurer qu'il est en concordance avec les pratiques actuelles.
3. Revoir la *Directive – C-RF-SFIN-D-21-001 – Déplacements à la demande de l'employeur et dépenses afférentes* et la *Directive – C-OG-SFIN-D-23-001 – Frais de réunion de travail, d'accueil et de réception, frais de représentation et frais de reconnaissance et de mobilisation* afin de :
  - préciser les balises pour les frais d'hébergement et les frais de repas pris au restaurant lors de réunions, et ce, afin d'assurer que ces dépenses sont engagées dans un souci d'économie;
  - réévaluer l'adéquation du seuil de 100 \$ pour toute dépense nécessitant une autorisation obligatoire, et ce, afin d'améliorer l'efficacité et assurer une meilleure gestion des ressources.
4. Établir un mécanisme de mise à jour périodique des encadrements administratifs suivants :
  - *Directive – C-RF-SFIN-D-21-001 – Déplacements à la demande de l'employeur et dépenses afférentes*;
  - *Directive – C-OG-SFIN-D-23-001 – Frais de réunion de travail, d'accueil et de réception, frais de représentation et frais de reconnaissance et de mobilisation*;
  - *Procédure – C-RF-SFIN-P-16-004 – Saisie décentralisée des factures*;afin de garantir leur pertinence et leur actualisation.

## RECOMMANDATION AU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

5. Revoir et mettre à jour périodiquement la *Directive - C-RM-APP-D-21-001 - Carte d'approvisionnement - utilisation et contrôle* afin de garantir sa précision et son actualisation, notamment :
  - clarifier les attentes concernant la préautorisation et l'approbation des dépenses afin d'assurer une application uniforme et économique;
  - réévaluer l'adéquation de la limite de 1 000 \$ par transaction afin qu'elle soit adaptée aux besoins actuels.

### 3.2. Règles d'attribution des cartes d'achat non formalisées et règles d'émission pas toujours appliquées

Les règles actuelles ne définissent pas clairement les critères pour déterminer qui peut obtenir une carte d'achat ni quelle limite de crédit leur attribuer. Quant aux règles concernant l'émission, la modification et l'annulation des cartes d'achat, bien qu'elles soient clairement établies et soutenues par des formulaires standardisés, elles ne sont pas toujours appliquées. Ces manquements compromettent une gestion uniforme et conforme de l'attribution et de l'utilisation des cartes d'achat.

#### Règles d'attribution des cartes d'achat et de détermination des limites de crédit non formalisées

La *Directive – Carte d'achat* ne spécifie pas les règles d'attribution des cartes d'achat ni les limites de crédit, si ce n'est que celles-ci ne doivent pas dépasser le montant fixé par la délégation de pouvoirs<sup>13</sup>. Par exemple, si celle-ci fixe une limite de 500 \$ pour l'acquisition de biens, la limite de la carte d'achat ne devrait pas être supérieure à ce montant.

Pour garantir une saine gouvernance et une gestion rigoureuse des risques, les bonnes pratiques préconisent que l'attribution des cartes d'achat et l'établissement des limites de crédit reposent sur des critères objectifs, tels que le niveau hiérarchique, les exigences du poste et la justification des dépenses. Cette méthode assure une gestion transparente et cohérente à travers les unités d'affaires.

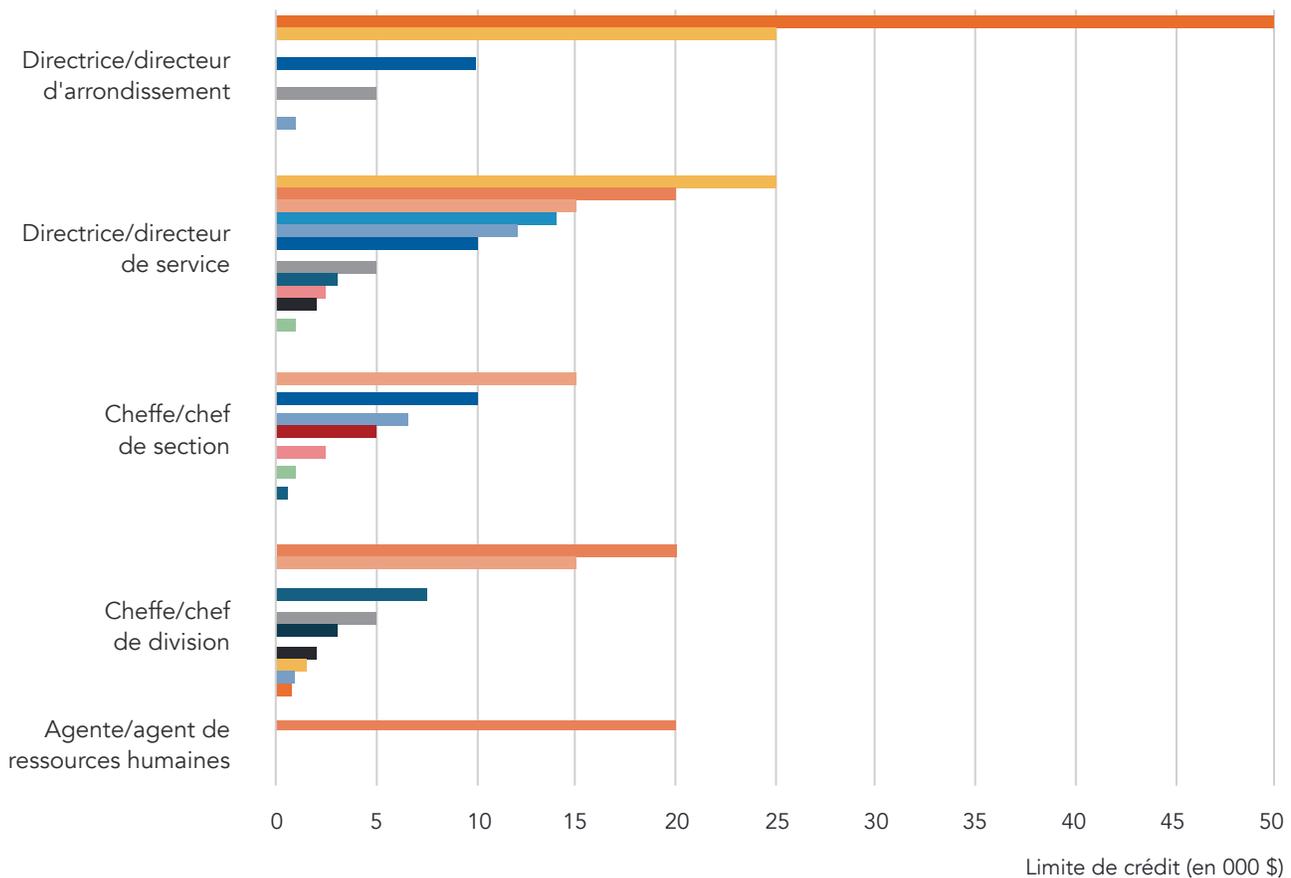
<sup>13</sup> La délégation de pouvoirs est un mécanisme par lequel une autorité supérieure (comme le conseil municipal) accorde à des responsables spécifiques le pouvoir de prendre certaines décisions, y compris l'autorisation de dépenses. Ce mécanisme est défini dans le *Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés* (RCE 02-004).

**2.3.** Gestion des dépenses payées par cartes d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements

Sans règles d'attribution, chaque arrondissement désigne, selon ses besoins opérationnels, les personnes qui peuvent avoir une carte d'achat et les limites de crédit. Cela entraîne des pratiques variées, tant en ce qui concerne les niveaux hiérarchiques disposant d'une carte d'achat, que des limites accordées (graphique 4). Par exemple :

- les limites sont disparates pour un même niveau hiérarchique (ex. : la limite de crédit pour les directrices et directeurs des arrondissements varie entre 1 k\$ et 50 k\$);
- pour une directrice et un directeur de service dans un même arrondissement, l'un dispose d'une limite de 5 k\$ et l'autre de 10 k\$;
- une carte d'achat avec une limite de 20 k\$ a été attribuée à un membre du personnel pour des besoins temporaires, alors qu'il n'est pas autorisé à engager des dépenses selon la délégation de pouvoirs.

**GRAPHIQUE 4** | **DISPARITÉ DES LIMITES DE CRÉDIT OCTROYÉES PAR NIVEAU HIÉRARCHIQUE**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations analysées obtenues de l'application Visa.

De plus, bien qu'il puisse être justifié d'octroyer des limites de crédit élevées, pour offrir une flexibilité et répondre à des besoins opérationnels importants ou urgents, cela amplifie les conséquences potentielles en cas de fraude, notamment lors de la perte ou d'un vol de carte d'achat.

## Non-conformité aux règles d'émission d'une carte d'achat aux détentrices et détenteurs principaux et de désignation des utilisatrices et utilisateurs occasionnels d'une carte neutre

La *Directive – Carte d'achat* impose plusieurs exigences pour garantir une utilisation appropriée de la carte d'achat, notamment que :

- toute demande d'émission doit être signée par la ou le responsable du *compte maître* et la détentrice ou le détenteur principal;
- la limite de crédit accordée à une détentrice ou un détenteur doit au plus correspondre à celle autorisée à la délégation de pouvoirs;
- à la réception de la carte d'achat, la détentrice ou le détenteur doit signer un engagement à respecter les règles d'utilisation qui y sont associées et suivre la capsule de formation sur la carte d'achat. Ces deux exigences s'appliquent également à une utilisatrice ou un utilisateur occasionnel d'une carte d'achat neutre.

Ces exigences d'émission sont dans la majorité des cas bien appliquées par les arrondissements (figure 1).

Quant à la désignation d'une utilisatrice ou d'un utilisateur occasionnel d'une carte d'achat neutre, elle comporte des non-conformités dans la majorité des cas. L'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce n'a pas toujours fait signer de formulaire de consentement Visa par ses utilisatrices et utilisateurs occasionnels qui n'ont pas plus suivi la capsule de formation. Bien qu'un formulaire interne soit utilisé pour l'autorisation des dépenses, ce contrôle n'est pas systématiquement bien appliqué ce qui peut entraîner des dépenses inappropriées, par manque de connaissance des règles d'utilisation de la carte d'achat (figure 1).

**FIGURE 1** | **NON-CONFORMITÉ AUX EXIGENCES POUR L'ÉMISSION D'UNE CARTE D'ACHAT ET LA DÉSIGNATION DES UTILISATRICES ET UTILISATEURS OCCASIONNELS**

<b>Détentrice et détenteur principal (10)<sup>[a]</sup></b>		
Demande complétée et signée	10 (100 %)	
Limite de crédit conforme	9 (90 %)	1 (10 %)
Consentement signé	9 (90 %)	1 (10 %)
Capsule de formation suivie	9 (90 %)	1 (10 %)
<b>Utilisatrice et utilisateur occasionnel (22)</b>		
Consentement signé	17 (77 %)	5 (23 %)
Capsule de formation suivie	4 (18 %)	18 (82 %)

<sup>[a]</sup> Le consentement Visa n'a pas été signé et la capsule de formation sur la carte d'achat n'a pas été suivie par une détentrice. De plus, une détentrice dispose d'une limite de crédit de 2 500 \$, soit 5 fois la limite autorisée de 500 \$ dans la délégation de pouvoirs.

Légende: ■ Conforme ■ Non conforme

Source: Figure produite par le Bureau du vérificateur général.

## RECOMMANDATIONS AU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

6. Déterminer des critères pour l'attribution des cartes d'achat et l'établissement des limites de crédit en fonction des responsabilités tout en les adaptant aux réalités opérationnelles, et ce, afin d'assurer une cohérence à travers les niveaux hiérarchiques de la Ville de Montréal.
7. Adapter le formulaire de demande d'émission d'une carte d'achat pour que soient documentés les justificatifs appuyant leur attribution ainsi que la détermination de la limite de crédit afin d'assurer la transparence et la traçabilité.

## RECOMMANDATION AUX ARRONDISSEMENTS DE CÔTE-DES-NEIGES–NOTRE-DAME-DE-GRÂCE, DE LACHINE, DE ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE ET DE SAINT-LAURENT

8. S'assurer que tous les membres du personnel utilisant une carte d'achat signent le consentement aux règles d'utilisation et suivent la capsule de formation obligatoire, afin de garantir leur compréhension des règles et des conditions d'utilisation de la carte d'achat.

### 3.3. Conformité partielle des transactions par carte d'achat et des frais remboursés

Tant les transactions effectuées par carte d'achat que celles remboursées à la suite d'une demande de remboursement de frais ne sont pas toujours admissibles et dépassent la limite de 1 000 \$ établie dans les directives. De plus, les transactions manquent souvent d'autorisation, d'approbation et de justificatifs documentés. En outre, bien que la *Directive – Frais de déplacement*, la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance* et la *Directive – Carte d'achat* prévoient un mécanisme de surveillance pour déceler les abus et les non-conformités, aucune preuve documentée ne démontre que ce contrôle est effectivement réalisé.

#### Non-conformité des transactions par carte d'achat

Les 769 transactions par carte d'achat<sup>14</sup> que nous avons auditées, totalisant 310 k\$ (annexe 1), étaient pour la majorité admissible selon les directives. Toutefois, ces transactions n'étaient pas toujours effectuées dans le respect des exigences en matière d'autorisation, d'approbation et de justification documentée (tableau 3) (annexe 2).

<sup>14</sup> Les 769 transactions par carte d'achat se répartissent comme suit : 436 transactions effectuées par les 7 directrices et directeurs des arrondissements et 333 par d'autres détentrices et détenteurs de cartes d'achat.

**TABLEAU 3** | **NON-CONFORMITÉ DU CONTRÔLE DES DÉPENSES PAR CARTE D'ACHAT POUR LA PÉRIODE DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2023 AU 31 JUILLET 2024**

EXIGENCES	NON-CONFORMITÉ	
	NOMBRE	POURCENTAGE
<b>Transactions (769)</b>		
Dépenses admissibles (736) <sup>[a]</sup>	6	1 %
Dépenses ≤ 1 000 \$	55	7 %
Préautorisation de certains frais (ex. : frais de déplacement et frais de réunion) <sup>[b]</sup>	58	38 %
Pièces justificatives détaillées incluant le motif	226	29 %
<b>Relevé mensuel Visa (214)</b>		
Conciliation des dépenses par les détentrices et détenteurs de la carte d'achat	90	42 %
Approbation des dépenses par une personne en autorité	146	68 %

[a] Parmi les 769 transactions, l'admissibilité de 33 transactions de frais de reconnaissance à la communauté n'a pu être évaluée puisqu'elles ne sont pas clairement définies dans les encadrements.

[b] Parmi les 769 transactions, seules 151 transactions requéraient une préautorisation des frais.

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

### Non-conformité des frais remboursés

L'ensemble des frais liés aux 160 demandes de remboursement<sup>15</sup> auditées, totalisant 92 k\$ (annexe 3), étaient admissibles selon les directives. Toutefois, ces dépenses n'étaient pas toujours effectuées dans le respect des exigences en matière d'autorisation, d'approbation et de justification documentée (tableau 4) (annexe 4).

**TABLEAU 4** | **NON-CONFORMITÉ DU CONTRÔLE DES FRAIS REMBOURSÉS AUX MEMBRES DU PERSONNEL POUR LA PÉRIODE DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2023 AU 31 JUILLET 2024**

EXIGENCES AUDITÉES	TRANSACTIONS NON CONFORMES	
	NOMBRE	POURCENTAGE
Dépenses admissibles <sup>[a]</sup>	0	0 %
Frais remboursés ≤ 1 000 \$	20	13 %
Préautorisation de certains frais (ex. : frais de déplacement et frais de réunion) <sup>[b]</sup>	22	33 %
Approbation des frais	22	14 %
Pièces justificatives détaillées et motif de la transaction	3	2 %

[a] Parmi les 160 remboursements de frais, l'admissibilité de 13 frais de reconnaissance à la communauté n'a pu être évaluée puisqu'ils ne sont pas clairement définis dans les encadrements.

[b] Parmi les 160 transactions, seules 66 transactions requéraient une préautorisation des frais.

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

<sup>15</sup> Parmi les 160 transactions de remboursement de frais, 27 ont été effectuées par les 7 directrices et directeurs des arrondissements et 133 par les autres membres du personnel.

**2.3.** Gestion des dépenses payées par cartes d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements

Les non-conformités aux exigences des encadrements administratifs peuvent exposer la Ville à certains risques, notamment les suivants :

- **le dépassement des limites** qui peut signaler des abus;
- **l'absence de préautorisation** augmentant le risque de dépenses non autorisées;
- **le manque de justificatifs** pouvant favoriser la récurrence de dépenses non justifiées;
- **la conciliation insuffisante des dépenses** par la détentrice ou le détenteur empêchant la détection d'erreurs ou de fraudes externes;
- **l'approbation manquante des dépenses** par une personne en autorité n'assurant pas leur conformité aux encadrements.

De plus, 12 dépenses de bureau, totalisant 3,7 k\$, ont été engagées auprès de fournisseurs autres que ceux visés par une entente d'approvisionnement. Bien que les arrondissements concernés justifient ces achats par des prix plus avantageux ou une meilleure accessibilité chez les concurrents, ces pratiques contreviennent à la *Directive – Carte d'achat*.

En somme, bien que les encadrements administratifs précisent que chaque arrondissement est responsable de l'application des dispositions qui y sont prévues, les mécanismes de contrôle sont insuffisants, voire parfois inexistants. De plus, même si la *Directive – Frais de déplacement*, la *Directive – Frais de réunion, représentation et reconnaissance* et la *Directive – Carte d'achat* prévoient des sanctions en cas de dérogation à ces directives, aucune sanction n'a été observée.

Un renforcement des contrôles est nécessaire pour garantir une gestion conforme et rigoureuse des dépenses.

**RECOMMANDATION AUX ARRONDISSEMENTS DE CÔTE-DES-NEIGES–NOTRE-DAME-DE-GRÂCE, DE LACHINE, DE MONTRÉAL-NORD, DE RIVIÈRE-DES-PRAIRIES–POINTE-AUX-TREMBLES, DE ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE, DE SAINT-LAURENT ET DU SUD-OUEST**

- 9.** Établir des mécanismes de contrôle efficaces, pour que les dépenses effectuées par carte d'achat et les frais remboursés aux membres du personnel soient justifiés, autorisés et approuvés dans les limites établies par les directives, et ce, afin d'assurer une gestion rigoureuse des dépenses et de leur conformité aux exigences des encadrements administratifs.

## 4. Conclusion

Nous concluons que la Ville de Montréal (la Ville) a mis en place des mécanismes de contrôle qui nécessitent toutefois un rehaussement pour assurer une gestion rigoureuse et conforme des dépenses payées par carte d'achat corporative et des frais remboursés aux membres du personnel.

La Ville s'est dotée de directives et d'une procédure visant une gestion efficace et économique des dépenses effectuées par carte d'achat et des frais remboursés aux membres du personnel. Cependant, ces encadrements sont incomplets, imprécis, et non à jour, ce qui entrave une gestion uniforme et économique des dépenses.

Les directives n'étant pas mises à jour périodiquement font en sorte que les limites fixées pour les dépenses ne reflètent plus la réalité actuelle. De plus, l'absence de balises précises pour les frais de repas lors de réunions et pour les frais d'hébergement ne garantit pas une gestion uniforme, économique et raisonnable.

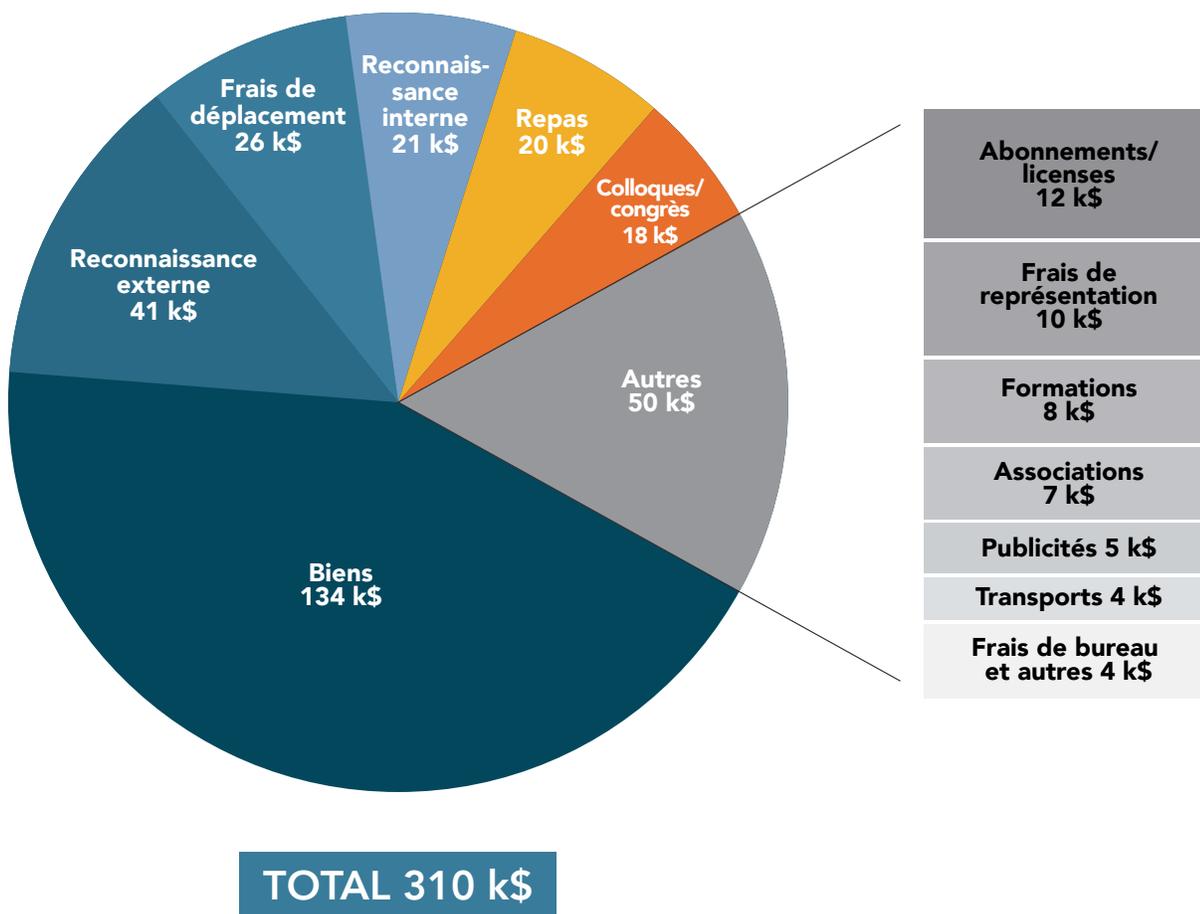
Les règles d'attribution des cartes d'achat ne sont pas formalisées et celles de l'établissement des limites de crédit sont imprécises, entraînant des pratiques variées à travers les arrondissements.

Les dépenses par carte d'achat, tout comme les remboursements de frais, ne respectent pas toujours les exigences de préautorisation, d'approbation, de justification documentée et de limite de dépenses.

Sans encadrements clairs, complets et à jour ainsi qu'un renforcement des mécanismes de contrôle des dépenses payées par carte d'achat et des frais remboursés, la gestion efficace et économique est compromise. Il est nécessaire que la Ville renforce ses contrôles, pour à la fois prévenir les abus et les fraudes, tout en assurant une gestion conforme et économique des dépenses.

## 5. Annexes

### 5.1. Annexe 1 – Répartition des dépenses par catégories effectuées avec des cartes d'achat dans les arrondissements audités du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 juillet 2024



Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

## 5.2. Annexe 2 – Détails de la conformité aux exigences sur les cartes d'achat par arrondissement

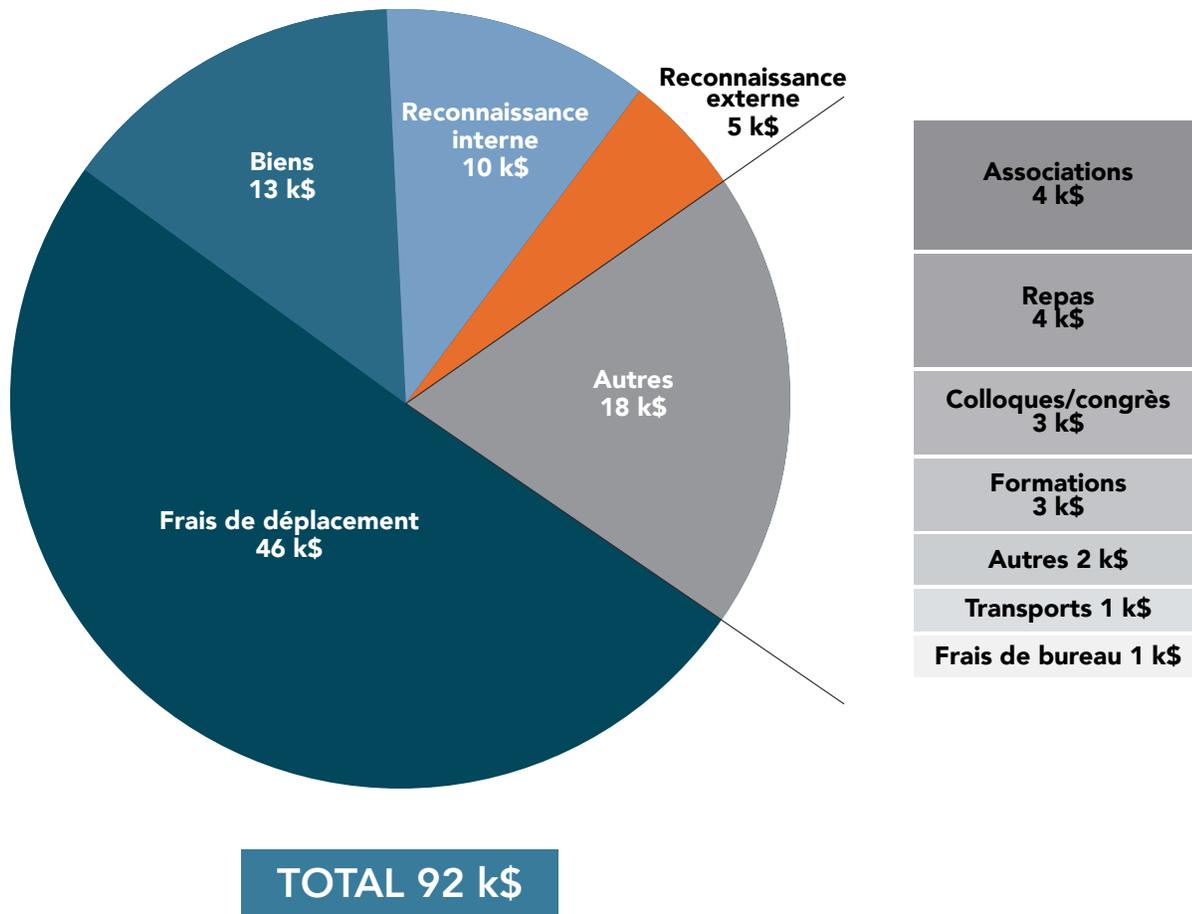
ARRONDISSEMENTS	RESPONSABLE DE LA CARTE D'ACHAT	NOMBRE ET VALEUR DES TRANSACTIONS AUDITÉES	PIÈCES JUSTIFICATIVES DÉTAILLÉES, INCLUANT LE MOTIF		PRÉAUTORISATION DE CERTAINS FRAIS (EX.: FRAIS DE DÉPLACEMENT, FRAIS DE RÉUNION)		CONCILIATION MENSUELLE DES DÉPENSES <sup>16</sup>		APPROBATION MENSUELLE DES DÉPENSES PAR UNE PERSONNE EN AUTORITÉ <sup>16</sup>		DÉPENSES ADMISSIBLES		DÉPENSES ≤ 1 000 \$		
			C	NC	C	NC	C	NC	C	NC	C	NC	C	NC	
CÔTE-DES-NEIGES-NOTRE-DAME-DE-GRÂCE	Directeur d'arrondissement	29	11	18	16	1	11	1	0	12	29	0	0	29	0
	Autres membres du personnel	38	33	5	11	13	1	13	1	14	35	0	3	36	2
	<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>65</b>	<b>2</b>
LACHINE	Directeur d'arrondissement	42	35	7	0	1	12	4	0	16	42	0	0	42	0
	Autres membres du personnel	56	40	16	0	4	19	0	0	19	51	0	5	51	5
	<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>75</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>93</b>	<b>5</b>
MONTRÉAL-NORD	Directrice d'arrondissement	176	136	40	IND <sup>17</sup>	17	17	2	0	19	173	0	3	171	5
	Autres membres du personnel	68	2	66	IND <sup>17</sup>	0	14	0	14	65	2	1	56	12	12
	<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>138</b>	<b>106</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>238</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>227</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
RIVIÈRE-DES-PRAIRIES-POINTE-AUX-TREMBLES	Directrice d'arrondissement	85	71	14	24	6	8	10	8	10	84	0	1	85	0
	Autres membres du personnel	62	61	1	17	17	7	9	6	10	62	0	0	50	12
	<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>132</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>135</b>	<b>12</b>
ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE	Directeur d'arrondissement	53	52	1	5	7	14	0	11	3	53	0	0	52	1
	Autres membres du personnel	18	15	3	2	3	14	1	13	2	13	4	1	15	3
	<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>67</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>66</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>67</b>	<b>4</b>
SAINT-LAURENT	Directrice d'arrondissement	25	23	2	1	0	0	15	0	15	25	0	0	25	0
	Autres membres du personnel	30	27	3	3	2	9	7	16	0	26	0	4	25	5
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>5</b>
SUD-OUEST	Directeur d'arrondissement	26	15	11	0	1	0	12	0	12	26	0	0	26	0
	Autres membres du personnel	61	22	39	7	5	0	14	0	14	46	0	15	51	10
	<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>77</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>769</b>	<b>543</b>	<b>226</b>	<b>93</b>	<b>58</b>	<b>124</b>	<b>90</b>	<b>68</b>	<b>146</b>	<b>730</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>714</b>	<b>55</b>	

Légende: C: conforme NC: non conforme IND: information non disponible ND: non défini dans les encadrements

<sup>16</sup> La non-conformité réfère à l'absence d'une évidence documentée de la conciliation ou de l'approbation des dépenses sur le relevé Visa.

<sup>17</sup> Cette exigence n'a pu être audité, car l'arrondissement n'a pas été en mesure de fournir les informations demandées à la suite d'une cyberattaque survenue le 18 novembre 2024.

### 5.3. Annexe 3 – Répartition par catégories des frais remboursés aux membres du personnel dans les arrondissements audités du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 juillet 2024



Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

## 5.4. Annexe 4 – Détails de la conformité aux exigences sur les frais remboursés aux membres du personnel par arrondissement

ARRONDISSEMENTS	RESPONSABLE DE LA CARTE D'ACHAT	NOMBRE ET VALEUR DES FRAIS AUDITÉS	PIÈCES JUSTIFICATIVES DÉTAILLÉES, INCLUANT LE MOTIF		PRÉAUTORISATION DE CERTAINS FRAIS (EX. : FRAIS DE DÉPLACEMENT, FRAIS DE RÉUNION)		AUTORISATION DES FRAIS PAR UNE PERSONNE EN AUTORITÉ		FRAIS REMBOURSÉS ≤ 1 000 \$		DÉPENSES ADMISSIBLES			
			C	NC	C	NC	C	NC	C	NC	C	NC	ND	
<b>CÔTE-DES-NEIGES-NOTRE-DAME-DE-GRÂCE</b>	Directeur d'arrondissement	0	0 \$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Autres membres du personnel	22	13 497 \$	22	0	20	2	3	5	20	2	19	0	3
	<b>TOTAL</b>	22	13 497 \$	22	0	20	2	3	5	20	2	19	0	3
<b>LACHINE</b>	Directeur d'arrondissement	0	0 \$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Autres membres du personnel	20	13 257 \$	20	0	17	3	4	4	17	3	19	0	1
	<b>TOTAL</b>	20	13 257 \$	20	0	17	3	4	4	17	3	19	0	1
<b>MONTREAL-NORD</b>	Directrice d'arrondissement	10	2 684 \$	10	0	6	4	6	0	10	0	9	0	1
	Autres membres du personnel	16	6 626 \$	16	0	16	0	7	0	16	0	14	0	2
	<b>TOTAL</b>	26	9 310 \$	26	0	22	4	13	0	26	0	23	0	3
<b>RIVIERE-DES-PRAIRIES-POINTE-AUX-TREMBLES</b>	Directrice d'arrondissement	12	2 555 \$	12	0	12	0	10	0	12	0	12	0	0
	Autres membres du personnel	18	6 083 \$	16	2	16	2	2	1	18	0	16	0	2
	<b>TOTAL</b>	30	8 638 \$	28	2	28	2	12	1	30	0	28	0	2
<b>ROSEMONT-LA-PETITE-PATRIE</b>	Directeur d'arrondissement	3	1 854 \$	3	0	2	1	2	1	3	0	3	0	0
	Autres membres du personnel	17	13 389 \$	16	1	11	6	3	4	12	5	17	0	0
	<b>TOTAL</b>	20	15 243 \$	19	1	13	7	5	5	15	5	20	0	0
<b>SAINT-LAURENT</b>	Directrice d'arrondissement	1	30 \$	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
	Autres membres du personnel	19	19 564 \$	19	0	18	1	5	1	12	7	15	0	4
	<b>TOTAL</b>	20	19 594 \$	20	0	19	1	6	1	13	7	16	0	4
<b>SUD-OUEST</b>	Directeur d'arrondissement	1	52 \$	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0
	Autres membres du personnel	21	12 697 \$	21	0	19	2	0	6	18	3	21	0	0
	<b>TOTAL</b>	22	12 749 \$	22	0	19	3	1	6	19	3	22	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>92 288 \$</b>	<b>157</b>	<b>3</b>	<b>138</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>140</b>	<b>20</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	

Légende : C : conforme NC : non conforme ND : non défini dans les encadrements



2.4.

Gestion de la fabrication  
et de la remise à neuf de pièces  
et de composantes pour l'entretien  
des autobus de la Société de  
transport de Montréal

LE 25 JUILLET 2025

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

La Société de transport de Montréal (STM) assure la mobilité des personnes sur son territoire grâce à son parc d'environ

1844   
autobus

dont l'âge moyen avoisine les **10 ans**

**Afin de prolonger leur durée de vie et d'en assurer la fiabilité, les pièces défectueuses doivent être remplacées et réparées.**

La STM a développé une expertise dans la fabrication, la réparation et la remise à neuf (RAN) d'environ 1 123 types de pièces d'autobus privilégiant ainsi une approche durable plutôt que l'achat systématique de pièces neuves. Dotée d'un budget de 50,7 millions de dollars (M\$), la Direction Manufacturier est responsable, entre autres, des opérations en lien avec ces activités. Environ 215 des 275 membres du personnel de cette unité sont affectés aux opérations liées au secteur des autobus.

## Pourquoi faire cet audit ?

En raison des contraintes liées au remplacement de la flotte d'autobus et de la capacité limitée à intégrer de nouveaux autobus électriques — notamment en raison d'infrastructures inadéquates — **l'âge moyen du parc d'autobus continue d'augmenter. Cette situation entraîne une hausse des besoins en fabrication, réparation et remise à neuf (RAN) de pièces d'autobus.**



Dans ce contexte, un processus de type « Make or Buy » robuste et une gestion efficace, efficiente et économique de la fabrication et de la RAN des pièces d'autobus s'imposent pour assurer la fiabilité du service offert aux usagères et usagers.

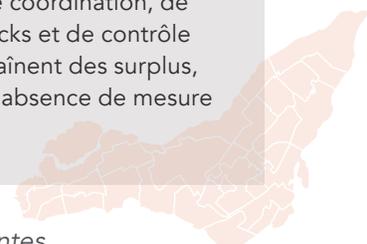
### Les principaux constats

- Absence de rôles définis et gestion en silo.
- Intégration tardive des pièces limitant l'utilisation des capacités de l'usine.
- Production non alignée sur les besoins réels et sur l'évolution du parc causant des surplus, de l'immobilisation de stocks et des ruptures ponctuelles.
- Gestion déficiente du retour des pièces par les centres de transport entraînant des ruptures et freinant la production.
- Processus de suivi de la qualité incomplets, fiabilité des pièces non mesurée, et indicateurs n'adressant pas les causes sous-jacentes des problèmes.

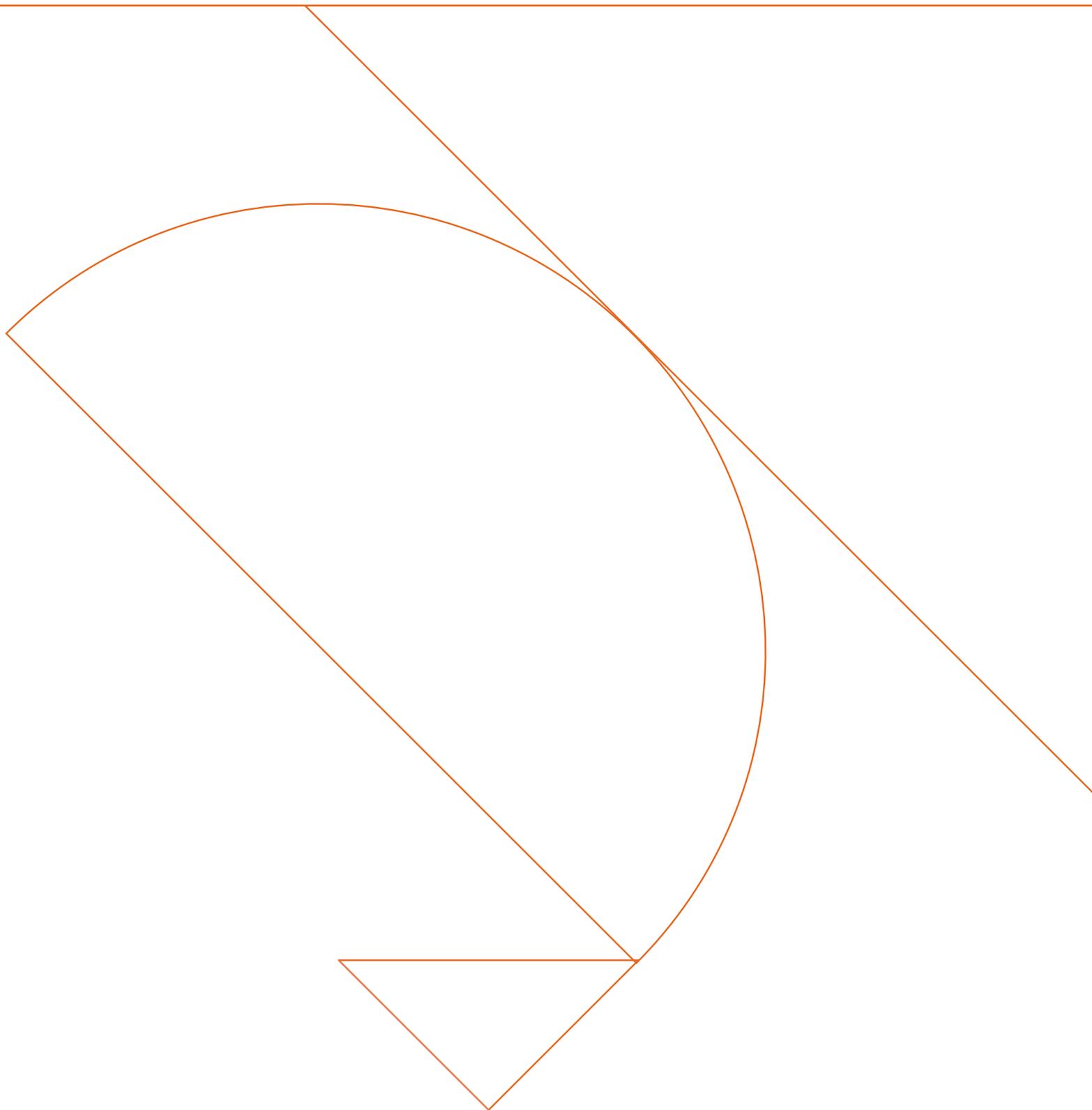
### Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

La fabrication et la RAN de pièces et de composantes d'autobus effectuées par la STM sont exécutées avec efficacité, dans la mesure où les pièces à produire le sont, malgré les inefficacités du processus. Toutefois, les opérations ne sont pas réalisées de manière efficiente ni économique. D'importantes inefficiences opérationnelles subsistent, dues à des enjeux de coordination, de planification, de gestion des stocks et de contrôle de la qualité. Ces éléments entraînent des surplus, des ruptures ponctuelles et une absence de mesure systématique de la fiabilité.

*Nos recommandations à l'entité sont présentées dans les pages suivantes.  
Cette entité a eu l'opportunité de donner son accord.*



**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composants pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal



## Sigles

### **ARTM**

Autorité régionale de transport métropolitain

### **CT**

centres de transport

### **DEPE**

Direction exécutive Planification et entretien

### **DRA**

« Demande de ressources atelier »

### **G\$**

milliard de dollars

### **IDT**

instruction de travail

### **IEPL**

Direction Intégration, électrification, planification et logistique

### **km**

kilomètre

### **la Ville**

la Ville de Montréal

### **M\$**

million de dollars

### **MTMD**

ministère des Transports et de la Mobilité durable

### **ODT**

ordres de travail

### **PADTC**

Programme d'aide au développement du transport collectif

### **PAGTCP**

Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes

### **PDP**

plan directeur de production

### **pièces X**

pièces intégrées qui sont remises à neuf

### **PSO 2030**

Plan stratégique organisationnel 2030

### **RAN**

remise à neuf

### **ROQ**

rencontre opérationnelle quotidienne

### **SAP**

« Systems, Applications and Products for data processing » (Systèmes, Applications et Produits pour le traitement des données)

### **STM**

Société de transport de Montréal

## Table des matières

<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>169</b>
1.1. Contexte	169
1.2. Normes et gouvernance	170
1.3. Rôles et responsabilités	173
1.4. Pourquoi faire cet audit ?	178
<b>2. Objectif de l'audit et portée des travaux</b>	<b>180</b>
2.1. Objectif de l'audit	180
2.2. Portée des travaux	181
<b>3. Résultats de l'audit</b>	<b>183</b>
3.1. L'absence de missions documentées, des rôles et des responsabilités imprécis ainsi que la gestion en silo freine la performance du Manufacturier	183
3.1.1. Communication tardive et non hiérarchique des objectifs annuels, réduisant le temps pour les réaliser	183
3.1.2. L'absence de rôles et de responsabilités clairement définis dans les fonctions d'encadrement génère des différences marquées dans l'organisation du travail, nuit à l'efficacité et limite l'imputabilité	183
3.1.3. Vers une gestion transversale par processus pour sortir des silos	185
3.2. Une gestion non alignée des stocks et de l'intégration des pièces freine l'efficacité, accentue les coûts et multiplie les pertes évitables pour la Direction Manufacturier	186
3.2.1. Capacités de production non alignées sur la demande des centres de transport	187
3.2.2. Constat récurrent de gaspillage et de pertes de pièces, un enjeu structurel de contrôle et de responsabilisation à la Direction exécutive Planification et entretien	193
3.2.3. Une gestion fragmentée de la remise à neuf affecte la performance, l'efficacité et la valorisation des actifs	198
3.2.4. Processus d'intégration : une gestion fragmentée des pièces qui limite l'anticipation et l'efficacité opérationnelle	201
3.2.4.1. Pièce nouvellement intégrée qui ne sera jamais remise à neuf à la suite de l'achat de 151 refroidisseurs neufs pour un montant de 186 157 \$ alors que seulement 105 autobus utilisent cette composante	204
3.2.4.2. Le retard d'identification des pièces accentue la dépendance aux achats de pièces neuves	205
3.2.4.3. L'intégration de pièces peu consommées, alors que des pièces à forte demande ne sont pas intégrées, limite la capacité de la Direction Manufacturier à répondre aux besoins réels et alourdit les coûts d'exploitation	208
3.2.4.4. Pertes évitables liées à l'absence de gestion structurée de la récupération des pièces	209
3.2.4.5. Problèmes de « faux-doublons » amplifiés par l'absence de validation terrain et la méconnaissance des usages réels	211
3.2.4.6. Pièces intégrées, mais sans consommation puisqu'associées à aucune gamme dans l'usine ou dans les centres de transport	212

3.2.5. Gestion inégale des ressources internes et des stocks limite la performance	213
3.2.5.1. Usine exploitée bien en deçà de ses capacités	213
3.2.5.2. Les écarts d'inventaire et ruptures de stock entravent la continuité des opérations	214
3.2.5.3. Planification et exécution de la production fragilisée par la gestion manuelle et des lacunes opérationnelles	215
3.2.5.4. Une coordination inégale et des capacités internes sous-exploitées freinent l'optimisation organisationnelle	217
3.2.6. Équipements technologiques sous-exploités dans l'optimisation de la production et la maintenance	217
3.3. Les mécanismes en place sont insuffisants pour mesurer la rentabilité et la performance des pièces fabriquées, réparées ou remises à neuf	220
3.3.1. Faiblesses dans le suivi et l'encadrement des processus de qualité	220
3.3.1.1. Des lacunes dans l'identification et la gestion des bancs de test augmentent les risques pour la qualité, la sécurité et la conformité des opérations	221
3.3.1.2. Application des instructions de travail non contrôlée	222
3.3.1.3. Suivi des pièces non conformes limité par le manque de reddition de comptes structurée	223
3.3.1.4. Suivi déficient des outils et de leurs plans d'entretien	223
3.3.1.5. Remise à neuf des pièces jugées défectueuses en l'absence de diagnostic confirmé	225
3.3.2. L'insuffisance de données sur la durabilité des pièces entrave la gestion efficiente des actifs et des coûts	225
3.3.2.1. La durabilité et la fiabilité individuelle des pièces fabriquées, réparées ou remises à neuf sont inconnues sauf pour les pièces sérialisées	225
3.3.2.2. Un taux horaire non aligné sur les objectifs d'affaires compromet l'intégration de nouvelles pièces à l'usine	226
3.3.2.3. Impacts opérationnels et financiers découlant d'une évaluation incomplète du coût des pièces	227
3.4. Le suivi de la performance ne permet pas de traiter les problématiques récurrentes liées aux activités de fabrication et de remise à neuf	229
3.4.1. Effort marqué sur le développement d'indicateurs, mais sans impact sur les causes réelles ni sur la récurrence des problèmes	230
3.4.2. Tableaux d'amélioration continue peu structuré et faiblement intégrés	231
3.4.3. Problématiques récurrentes sans mécanismes de traitement des causes profondes	232
<b>4. Conclusion</b>	<b>233</b>
<b>5. Commentaires de l'entité auditée</b>	<b>235</b>
<b>6. Annexes</b>	<b>237</b>
6.1. Annexe 1 – Raison d'être du virage culturel de la Direction exécutive Planification et entretien	237
6.2. Annexe 2 – Feuille de route 2024 – 2028 de la Direction exécutive Planification et entretien	238
6.3. Annexe 3 – Modèle de gouvernance de la performance – Direction exécutive Planification et entretien	239
6.4. Annexe 4 – Flux d'intégration de pièces et de composantes d'autobus	240

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal



# 1. Vue d'ensemble

## 1.1. Contexte

Constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun*<sup>1</sup>, la Société de transport de Montréal (STM) se doit d'assurer, par des modes de transport collectif, la mobilité des personnes sur son territoire. Elle a également pour devoir d'exploiter une entreprise de transport terrestre guidé par métro sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal<sup>2</sup>. En tant qu'entreprise publique de transport collectif, la STM est au cœur du développement durable de la région de Montréal. Sa mission, telle que définie dans son plan stratégique, est libellée ainsi :

*« La STM développe et offre un service public essentiel à la communauté montréalaise en livrant une expérience de mobilité à la fois sécuritaire, accessible, humaine et performante, tout en jouant un rôle clé dans la lutte contre les changements climatiques. »*

La STM est la troisième société de transport collectif en Amérique du Nord, derrière New York et Toronto.

Le réseau de la STM couvre l'île de Montréal, soit un territoire de près de 500 kilomètres carrés (km<sup>2</sup>). Son réseau de métro comporte 4 lignes qui couvrent 71 km et desservent 68 stations. La STM offre également un service de transport adapté pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles avec son parc de 87 minibus adaptés parmi les 103 minibus<sup>3</sup> qu'elle possède. Ses effectifs sont constitués de plus de 10 500 membres du personnel. En 2024, son budget d'exploitation était de 1,8 milliard de dollars (G\$)<sup>4</sup>, et les investissements prévus au programme décennal d'immobilisations s'élevaient pour 2024-2033 à 21,1 G\$.

En date du 14 novembre 2024, le parc d'autobus de la STM se chiffre à 1 947 autobus.

<sup>1</sup> *Loi sur les sociétés de transport en commun* (RLRQ, chapitre S-30.01).

<sup>2</sup> Article 151 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (RLRQ, chapitre S-30.01).

<sup>3</sup> La répartition des minibus provient du Budget 2025 (p. 13).

<sup>4</sup> Le budget d'exploitation de 2025 est également évalué à 1,8 G\$.

2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

La répartition du parc d'autobus par type d'autobus et de leur âge moyen se présente comme suit :

**TABLEAU 1** | **PARC D'AUTOBUS DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL EN NOVEMBRE 2024**

TYPE D'AUTOBUS	NOMBRE D'AUTOBUS	ÂGE MOYEN DES AUTOBUS
Réguliers (12 mètres)	741	14,4 ans
Articulés (18 mètres)	226	13,4 ans
Hybrides	837	5,0 ans
Électriques	40	3,9 ans
<b>Sous-total – Autobus urbains</b>	<b>1 844</b>	<b>9,8 ans<sup>[a]</sup></b>
Minibus et Minibus adaptés <sup>[b]</sup>	103	-
<b>TOTAL – Parc d'autobus</b>	<b>1 947</b>	-

[a] Moyenne pondérée de l'âge moyen des autobus.

[b] Exclus de la portée de l'audit.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal.

## 1.2. Normes et gouvernance

### Gouvernance

Depuis la mise en place de la réforme de la gouvernance du transport collectif en 2016<sup>5</sup> et la création de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM), le 1<sup>er</sup> juin 2017, dans la région métropolitaine, la STM est liée par une entente de service avec l'ARTM pour l'exploitation des services sur son territoire et la réalisation de ses projets en vertu de l'article 8 de la *Loi sur l'Autorité régionale de transport métropolitain* (chapitre A-33.3). La STM reçoit donc ses revenus principalement de l'ARTM. Ainsi, pour l'année 2024, la Ville de Montréal (la Ville) a versé une contribution financière de plus de 715 M\$ à l'ARTM pour le transport collectif<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du transport collectif*, sanctionnée le 20 mai 2016.

<sup>6</sup> Budget 2025 - programme décennal d'immobilisations 2025-2034 de la Ville de Montréal (p. 113).

## Cadre législatif et réglementaire

Les responsabilités en transport collectif des organismes admissibles sont établies en vertu de la *Loi sur les transports* (RLRQ, chapitre T-12), ou par leur loi constitutive respective, soit la :

- *Loi sur les sociétés de transport en commun* (RLRQ, chapitre S-30.01);
- *Loi sur l’Autorité régionale de transport métropolitain* (RLRQ, chapitre A-33.3).

Le 1<sup>er</sup> alinéa de l’article 4 de la *Loi sur les transports* (RLRQ, chapitre T-12) prévoit que la ministre des Transports et de la Mobilité durable peut octroyer des subventions pour fins de transports.

À cet effet, le Programme d’aide gouvernementale au transport collectif des personnes existe depuis la fin des années 70 et a fait l’objet de plusieurs révisions au fil des ans. Celui-ci soutient financièrement les organismes de transport collectif dans la réalisation de leurs projets d’immobilisations. Des modifications ont été apportées au programme le 7 novembre 2023, maintenant nommé Programme d’aide au développement du transport collectif chapeauté par le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD), modalité d’application 2022-2025. À partir 2025, tous les nouveaux autobus acquis par les sociétés de transport en commun avec l’appui d’une subvention gouvernementale devront être des véhicules entièrement électriques<sup>7</sup>.

Aux fins d’application du financement des transports collectifs par le MTMD, la durée de vie utile d’un autobus urbain est de 16 ans. Ainsi, les autobus doivent être maintenus en service ou disponibles à l’utilisation pour les services réguliers de transport collectif pour la durée de vie utile prévue au programme. À cette fin, la STM doit immatriculer et maintenir les autobus en état de rouler comme le prévoit le *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers* (RLRQ, chapitre C-24.2, r. 32).

<sup>7</sup> Plan pour une économie verte 2030 – Plan de mise en œuvre 2023-2028 du ministère de l’Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

## Plan stratégique organisationnel 2030

Adopté par le conseil d'administration le 27 octobre 2023, le Plan stratégique organisationnel 2030 (PSO 2030) établit les principaux indicateurs et cibles pour 2025 et 2030 selon les orientations et objectifs mentionnés dans la figure 1.

FIGURE 1 | PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2030

### Les grandes lignes du PSO



Source : Plan stratégique organisationnel 2030 de la Société de transport de Montréal.

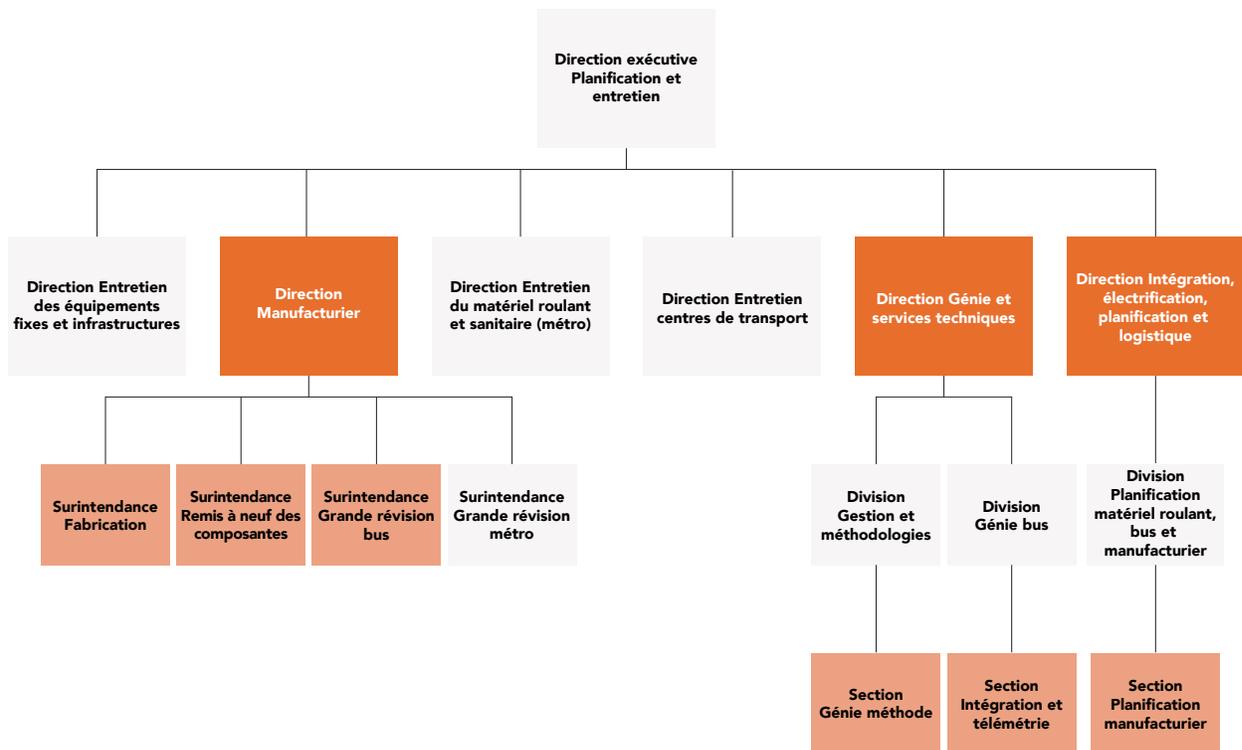
Ainsi, de ces 3 orientations et 9 objectifs découlent 34 stratégies et 126 chantiers. Le détail de l'orientation 3 « Accroître la performance et l'agilité de nos activités » est présenté sur le site web à l'adresse <https://www.stm.info/sites/default/files/ps0-2030.pdf>.

### 1.3. Rôles et responsabilités

#### Structure organisationnelle de la Direction exécutive Planification et entretien et virage culturel

Par des changements organisationnels, la STM vise à renforcer sa performance et sa capacité d'innovation, notamment par la mise en œuvre d'une gestion transversale fondée sur les processus. Dans le cadre de la mise en œuvre du PSO 2030, la Direction exécutive Planification et entretien (DEPE) a amorcé en 2023 un virage culturel ayant donné lieu à une réorganisation visant à regrouper, au sein de la DEPE, des groupes d'opérations auparavant décentralisés. La mise en œuvre de cette réorganisation s'est déroulée progressivement tout au long de l'année 2024, laquelle a été une période de transition.

**FIGURE 2** | ORGANIGRAMME PARTIEL DE LA DIRECTION EXÉCUTIVE  
PLANIFICATION ET ENTRETIEN



Source: Organigramme colligé par le Bureau du vérificateur général à partir d'informations fournies par la Société de transport de Montréal, mars 2025.

Description sommaire des activités des directions faisant partie de la DEPE :

### Directions des opérations en matière d'entretien :

- La **Direction Entretien des équipements fixes et infrastructures** offre un service d'entretien et de dépannage visant à maintenir principalement l'exploitation du réseau de métro, la fiabilité, l'intégrité, l'état de fonction et la sécurité des équipements fixes et des bâtiments reliés au réseau de métro;
- La **Direction Manufacturier** réunit toutes les expertises des secteurs de fabrication, de réparation et de remise à neuf de pièces et de composantes, d'outils et de travaux majeurs d'entretien;
- La **Direction Entretien du matériel roulant et sanitaire (métro)** réalise l'entretien des voitures de métro, les activités de lavage dans les voitures de métro et les autobus ainsi que l'entretien sanitaire et fournit des véhicules de travaux pour l'entretien des tunnels du métro;
- La **Direction Entretien centres de transport** assure les travaux d'entretien mineurs sur des autobus ainsi que l'entretien des véhicules du transport adapté;

### Directions en soutien stratégique aux opérations :

- La **Direction Génie et services techniques**, actuellement en réorganisation, définit sa raison d'être comme étant d'« *assumer un leadership multidisciplinaire en mettant à profit (leur) vaste expertise afin de propulser l'exploitation, l'entretien et les grands projets dans la modernisation d'actifs durables et innovants pour contribuer à la mission de la STM.* »<sup>8</sup>;
- La **Direction Intégration, électrification, planification et logistique** (IEPL) a pour mission de garantir une planification et une gestion logistique efficiente des travaux d'entretien et des ressources matérielles. Également, elle pilote ou contribue à l'intégration des actifs au sein du système de l'entretien et déploie des initiatives en continu, visant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

## Orientation stratégique et modèle de gouvernance de la performance de la Direction exécutive Planification et entretien

Depuis 2020, la DEPE a adopté une approche structurée pour améliorer ses façons de faire. Elle a cartographié sa chaîne de valeur, c'est-à-dire l'ensemble des étapes essentielles qui vont de la planification des actifs jusqu'à leur disposition, en passant par l'entretien et la fabrication. Cette vision d'ensemble permet de mieux cibler les améliorations et d'offrir un service plus efficace à la clientèle.

---

<sup>8</sup> Nouvelle structure : Direction Génie et services techniques, du 1<sup>er</sup> novembre 2024.

**FIGURE 3** | **PRINCIPALES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE LA CHAÎNE DE VALEURS DE LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN**



Source : Portrait des activités principales produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal.

L'établissement de la chaîne de valeurs a permis à la DEPE de définir sa stratégie globale, soit sa raison d'être (annexe 1). Pour y arriver, elle a établi ses priorités, dont entre autres, améliorer sa performance, à moindre coût, être compétitive sur le marché et améliorer la fiabilité du service. Un ensemble d'actions ont été mises en place, ayant notamment comme objectifs d'augmenter le sentiment de fierté de travailler à la STM, d'optimiser les coûts des opérations, de clarifier les rôles et les responsabilités, l'imputabilité et d'améliorer la fiabilité et la disponibilité des actifs. La DEPE s'est donnée comme objectif d'implanter une gestion efficace et engageante, plus humaine, et de proximité près de ses membres du personnel.

Pour être en mesure de réaliser le PSO 2030 et, par le fait même son virage culturel, la DEPE s'est dotée d'un plan d'action, soit une « Feuille de route », pour la rendre plus humaine, efficace et durable d'ici 2028 (annexe 2). La DEPE mise sur la fierté d'appartenance, la collaboration entre les équipes et l'amélioration du climat de travail. Ainsi, elle vise à simplifier les façons de faire, mieux soutenir ses gestionnaires, et adapter les solutions aux besoins réels des équipes, notamment en remplaçant des tâches administratives des contremaîtres par des activités favorisant une plus grande proximité des équipes sur le terrain.

En lien avec le PSO 2030, la STM vise à déployer une gestion transversale par processus. Le modèle de gouvernance de la DEPE met en relation les différents niveaux d'intervention (ex. : stratégique, tactique, opérationnel et performance/coûts) pour structurer la gestion et la prise de décisions. Les activités manufacturières y sont regroupées sous le concept de « Make or Buy »<sup>9</sup> (annexe 3), qui consiste à choisir entre produire à l'interne ou acheter à l'externe. Ce modèle s'inscrit dans la logique du PSO 2030, afin d'améliorer l'efficacité globale de l'organisation par un meilleur alignement des actions et des ressources à chaque niveau (annexe 3).

De plus, la DEPE a développé sa propre « matrice d'Hoshin »<sup>10</sup> en y intégrant l'ensemble de ses directions, dont celles visées par l'audit, soit les directions du Manufacturier, de Génie et services techniques ainsi que de l'IEPL. L'élaboration de cette matrice illustre la volonté de la STM à identifier et à maîtriser ses enjeux prioritaires, afin d'atteindre efficacement ses objectifs pour le PSO 2030.

<sup>9</sup> Le « Make or Buy » est une décision visant à déterminer s'il est plus avantageux de produire un bien ou un service à l'interne ou de l'acheter à l'externe.

<sup>10</sup> La « matrice d'Hoshin » est un outil de gestion stratégique utilisé par les organisations pour s'assurer que leurs objectifs à long terme soient traduits en actions opérationnelles concrètes. Cet outil aide à structurer les priorités, à clarifier les rôles et à garantir un alignement entre la vision globale et les initiatives.

## Portrait et responsabilités de la Direction Manufacturier

La STM a développé une expertise qui consiste à fabriquer, réparer et remettre à neuf des pièces et composantes défectueuses plutôt que d'acheter systématiquement des pièces neuves pour les autobus, puisque ceux-ci sont conservés pendant plusieurs années (16 ans).

À la STM, la Direction Manufacturier<sup>11</sup> est notamment responsable des opérations de fabrication, de réparation et de remise à neuf (RAN) des pièces et des composantes d'autobus ainsi que des travaux d'entretien majeurs des autobus. Cette unité se compose de 324 ressources et disposait, en 2024, d'un budget d'exploitation de 50,7 M\$<sup>12</sup>. Selon les données transmises, près de 275 membres du personnel sont dédiés aux activités manufacturières de l'usine du Complexe Crémazie dont 215 personnes sont dédiées au secteur autobus. Les activités manufacturières sont principalement concentrées à l'usine du Complexe Crémazie construite au coût de 304 M\$ et inaugurée à la fin de l'année 2023.

Les activités manufacturières consistent essentiellement à fabriquer ou à remettre à neuf différents types de pièces et de composantes (des pièces intégrées), notamment des transmissions et des composantes majeures, des moteurs, des composantes électroniques, des sièges des chauffeurs et chauffesses et diverses composantes mécaniques et à répondre à des demandes ponctuelles de fabrication. À ce jour, la STM estime à 8 396 le nombre de pièces différentes qui peuvent être remplacées sur l'un ou l'autre des 95 lots d'autobus en service. En avril 2025, le catalogue de pièces et de composantes fabriquées, réparées ou RAN par la Direction Manufacturier comprenait 1 123 articles (pièces intégrées). Ce nombre évolue constamment avec de nouvelles pièces ajoutées ou encore retirées du catalogue à la suite de la mise au rancart de modèles d'autobus.

**TABLEAU 2** | VALEUR DE LA PRODUCTION DE PIÈCES D'AUTOBUS AU COURS DES ANNÉES 2022 À 2024

TYPE DE PRODUCTION	2022	2023	2024	TOTAL
Pièces intégrées (récurrent)	26 429 432 \$	31 256 324 \$	31 148 577 \$	88 834 333 \$
Demande de ressources atelier (ponctuel)	2 528 327 \$	2 537 972 \$	2 651 299 \$	7 717 598 \$
<b>TOTAL</b>	<b>28 957 759 \$</b>	<b>33 794 296 \$</b>	<b>33 799 876 \$</b>	<b>96 551 931 \$</b>

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal.

<sup>11</sup> Voir l'organigramme à la figure 2.

<sup>12</sup> Selon le budget de la Direction Manufacturier de 2024.

## Rôles et responsabilités des principales parties prenantes impliquées dans la fabrication et la remise à neuf des pièces d'autobus

Bien que la Direction Manufacturier soit la principale responsable des opérations de la fabrication et de la RAN de pièces et de composantes d'autobus, ses opérations sont tributaires de différentes activités réalisées par plusieurs parties prenantes au sein de l'organisation dont les Directions Génie et services techniques, IEPL et Entretien centres de transport (figure 2). Les principaux rôles des principales parties prenantes impliquées sont :

### Section Génie méthode de la Division Gestion et méthodologies de la Direction Génie et services techniques

Dotée d'un effectif de 22 ressources, elle a pour mandat d'offrir le soutien technique nécessaire à l'ensemble des divisions administratives de la Direction Manufacturier. Ses activités concernent, notamment :

- **Méthode et conformité** : comprend l'élaboration des instructions de travail (IDT) et des plans techniques;
- **Intégration** : réalise des études de faisabilité pour l'intégration des nouvelles pièces et assure leur intégration dans l'usine;
- **Assistance atelier** : offre un soutien technique de première ligne à la Direction Manufacturier;
- **Gestion de la qualité** : comprend l'examen et la mise en place d'un plan d'action en cas de problèmes de qualité liés aux pièces et aux composantes fabriquées, réparées et RAN.

### Section Planification manufacturier de la Division Planification matériel roulant, bus et manufacturier de la Direction Intégration, électrification, planification et logistique

Dotée d'un effectif de 19 ressources, elle est principalement responsable de la planification et de la coordination des diverses activités de production de la Direction Manufacturier, visant la fabrication et la réparation des pièces et des composantes nécessaires à l'entretien des autobus. Ses activités consistent entre autres à :

- Évaluer les besoins à long terme en pièces et composantes pour les centres de transport (CT) et la Direction Manufacturier et préparer le plan de production annuel en collaboration avec d'autres parties prenantes;
- Réviser et ajuster la planification des besoins d'inventaire en pièces et composantes en fonction de leur consommation, de l'évolution de la flotte et des ressources et analyser les seuils d'inventaire établis;
- Planifier, coordonner et ordonnancer les travaux de production hebdomadaires et réviser l'ordonnancement de la production en fonction des besoins;
- Participer à l'intégration de nouvelles pièces et de composantes.

## 1.4. Pourquoi faire cet audit ?

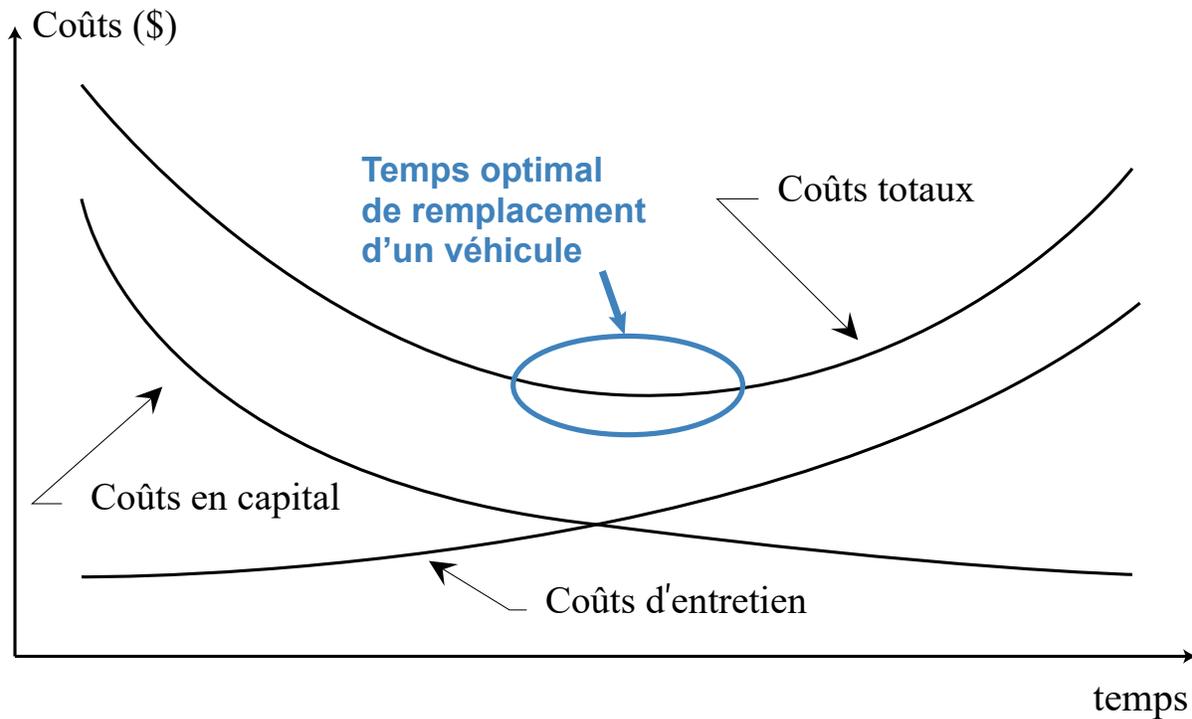
En raison de contraintes de remplacement imposées par le MTMD, soit l'obligation d'acheter des autobus électriques depuis octobre 2021, aucun autobus n'a pu être remplacé en 2023 et 2024. Or, la capacité d'intégration de nouveaux autobus est de 140 par année. Ainsi, le report des remplacements prévus, combiné aux difficultés d'intégration des autobus électriques en raison d'infrastructures inadaptées, contribue à accentuer le déficit de remplacement. Par conséquent, l'âge moyen du parc d'autobus de la STM, actuellement de 9,8 ans, continuera d'augmenter pour atteindre 10,2 ans en 2025, ce qui pourrait entraîner une baisse de la fiabilité et une hausse des coûts d'exploitation.

En prolongeant la durée de vie des autobus, ceux-ci nécessiteront davantage de réparations et de remplacements de composantes, d'où l'intérêt porté au secteur manufacturier et à la gestion de la fabrication et de la RAN de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la STM.

Par le biais de son PSO 2030, la STM s'est engagée à répondre aux besoins en mobilité durable, en offrant un service public essentiel, sécuritaire, accessible, prévisible et fréquent, tout en contribuant à la lutte contre les changements climatiques.

La contribution de la STM dans la réduction de gaz à effet de serre est en adéquation avec la *Politique de mobilité durable du gouvernement*, incluant le *Plan climat* de la Ville, ainsi qu'avec les conditions imposées par les programmes d'aide financière du gouvernement relativement au maintien en bon état de la flotte d'autobus, notamment avec la revalorisation de pièces usagées par le biais de ses opérations de remise à neuf de composantes.

Dans le contexte de remplacement des autobus urbains aux 16 ans et avec les contraintes financières et de financement qui prévalent, les dépenses en fin de vie sur un autobus augmentent avec l'âge du véhicule (figure 4).

**FIGURE 4 | COURBE DU CYCLE DE VIE**

Source : École de technologie supérieure - Formation : La gestion d'un parc de véhicules – concepts de base (PER-532).

L'inflation et les tensions sur les chaînes d'approvisionnement mondiales ont un impact sur ces dépenses. Cela se traduit par des coûts de pièces accrues et par des retards de livraison parfois significatifs. La combinaison de ces facteurs ajoutée au fait que des autobus pourraient dépasser leur vie utile et pour certains, se rendre jusqu'à 20 ans d'âge, pourrait se traduire par des pièces qui auront cessé d'être accessibles sur le marché faute de demande.

Nous sommes d'avis qu'il est important que la gestion des activités de fabrication et la RAN de pièces et de composantes des autobus soient exercées avec économie, efficacité et efficacité.

## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance et de conformité portant sur la Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus. Nous avons réalisé cette mission conformément à la *Norme canadienne de missions de certification 3001, Missions d'appréciation directe*, qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### 2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les travaux de fabrication et de RAN de pièces et de composantes des autobus effectués par la STM, via la Direction Manufacturier et les directions support, sont effectués avec économie, efficacité et efficacité.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit :

### **TABLEAU 3 | OBJECTIF ET CRITÈRES**

OBJECTIF	CRITÈRES
<p>S'assurer que les travaux de fabrication et de remise à neuf de pièces et de composantes des autobus effectués par la Société de transport de Montréal, via la Direction Manufacturier et les directions support sont effectués avec économie, efficacité et efficacité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et les responsabilités sont clairement définis, approuvés et diffusés au personnel concerné (responsabilisation).</li> <li>• Des mécanismes sont en place pour s'assurer que les pièces fabriquées, remises à neuf ou réparées, sont fiables et permettent de minimiser le taux de défaillance.</li> <li>• La disponibilité des composantes, l'organisation et la planification du travail favorisent l'économie, l'efficacité et l'efficacité pour la fabrication et la remise à neuf des pièces.</li> <li>• Les activités liées à la fabrication et à la remise à neuf des composantes sont mesurées, contrôlées et ajustées, et ce, de façon à rencontrer les cibles établies.</li> </ul>

## **2.2. Portée des travaux**

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant de janvier 2022 à mai 2025. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à ces dates.

Les travaux ont principalement été réalisés auprès de la Direction Manufacturier. Certaines activités ont également sollicité la collaboration de directions de soutien :

- Direction Intégration, électrification, planification et logistique;
  - Division Planification matériel roulant, bus et manufacturier,
    - › Section Planification manufacturier;
- Direction Génie et services techniques;
  - Division Gestion et méthodologies,
    - › Section Génie méthode;
  - Division Génie bus,
    - › Section Intégration et télémétrie.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Les travaux ont ciblé la fabrication et la RAN des pièces et des composantes pour l'entretien des autobus, à l'exclusion de la fabrication de pièces et de composantes destinées au métro, aux minibus, l'approvisionnement, les magasins, la fabrication d'outils et d'équipements fixes ainsi que l'application des quatre conventions collectives au sein de la DEPE.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés de la DEPE de la STM. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction de ce service, à la direction générale adjointe - Urbanisme, mobilité et infrastructures, à la Direction générale de la STM ainsi qu'à la Direction générale de la Ville.



## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. L'absence de missions documentées, des rôles et des responsabilités imprécis ainsi que la gestion en silo freine la performance du Manufacturier

L'organisation du travail au sein de la DEPE demeure marquée par des missions non documentées dans plusieurs unités, des rôles et des responsabilités mal définis, ainsi qu'une forte culture de gestion en silo. Le manque de clarté dans la répartition des tâches, combiné à des communications tardives et non hiérarchiques des objectifs, génère de la confusion et nuit à l'alignement des équipes autour des priorités corporatives. La fragmentation des pratiques, l'absence de coordination transversale et la faible proximité entre les intervenantes et intervenants créent un environnement où l'imputabilité est limitée, la planification inefficace et les problèmes opérationnels récurrents. Ces enjeux nuisent à la fluidité des opérations, à l'anticipation des besoins et à la performance globale des activités manufacturières et de soutien.

#### 3.1.1. Communication tardive et non hiérarchique des objectifs annuels, réduisant le temps pour les réaliser

À la DEPE, les objectifs annuels corporatifs sont transmis aux différents niveaux de gestion dans un ordre qui ne suit pas la chaîne hiérarchique. En 2023 et 2024, les contremaîtres qui se rapportent à la surintendante et aux surintendants ont reçu leurs objectifs en mars et en avril, tandis que ces derniers ne les ont obtenus que plusieurs mois plus tard, soit en août 2023 et en mai 2024. Pourtant, les objectifs des contremaîtres devraient normalement découler de ceux de la surintendante et des surintendants, eux-mêmes alignés sur ceux de la direction.

Ce décalage fait en sorte que les objectifs assignés aux contremaîtres pourraient ne pas refléter fidèlement les priorités corporatives. Il en résulterait un manque d'alignement dans la mise en œuvre des priorités organisationnelles, limitant la capacité des équipes à planifier efficacement leurs efforts.

#### 3.1.2. L'absence de rôles et de responsabilités clairement définis dans les fonctions d'encadrement génère des différences marquées dans l'organisation du travail, nuit à l'efficacité et limite l'imputabilité

Les rôles et les responsabilités des chefs d'équipe ne sont pas officiellement définis, ce qui entraîne une grande variabilité dans les tâches accomplies d'un département à l'autre. De plus, seuls deux contremaîtres sur les neuf audités disposent d'une liste de tâches documentées pour leur chef d'équipe. Plus largement, aucune des fonctions d'encadrement de la Direction Manufacturier, qu'il s'agisse de la surintendante et des surintendants et des contremaîtres, ne possède de description de tâches précise et documentée. En pratique, la répartition des tâches varie d'un département à l'autre, ce qui occasionne des différences marquées, notamment dans la gestion administrative, la distribution du travail ou le suivi des opérations.

Afin d'assurer la fluidité des opérations et soutenir le personnel de leurs départements, la plupart des contremaîtres se voient régulièrement confier des tâches qui relèvent normalement d'autres équipes (ex. : l'approvisionnement, la planification, le support technique), y consacrant trop souvent plusieurs heures par semaine. Ce chevauchement de fonctions nuit à l'efficacité et limite la capacité des contremaîtres à assurer pleinement leur leadership, notamment en étant moins disponibles pour le suivi quotidien, l'accompagnement et l'encadrement des équipes. Certains d'entre eux, accaparés par les tâches administratives et les réunions, sont moins présents dans la gestion courante et interviennent surtout en cas de problème majeur, tandis que d'autres s'impliquent davantage au quotidien.

Le manque de définition des rôles ressort de nos travaux comme un facteur clé expliquant plusieurs des enjeux observés sur le terrain, notamment une prise en charge moins efficace des opérations. En bref, l'absence de description de tâches et de rôles clairement définis ne favorise pas l'imputabilité dans la prise en charge des activités.

Cette problématique a également été soulignée par la vérification générale de la STM, concernant les contremaîtres affectés aux CT. En raison d'une charge administrative importante, incluant notamment des tâches liées à la gestion des stocks et à l'approvisionnement. Les contremaîtres en CT ne sont pas toujours en mesure d'assumer pleinement leurs responsabilités opérationnelles sur le terrain<sup>13</sup>.

Bien que la Direction Génie et services techniques<sup>14</sup>, la Direction IEPL, ainsi que la Direction Manufacturier ont une mission clairement établie, les unités internes au sein de la Direction Manufacturier n'ont pas de mission documentée. Ce manque s'observe également pour la section Planification manufacturier de la Direction IEPL. Pour la section Génie méthode de la Direction Génie et services techniques, il n'existe pas de mission formelle, mais une description de l'offre de services est bien documentée. Sans mission formelle, il devient difficile d'assurer une répartition claire des rôles, des descriptions de tâches cohérentes avec les objectifs et une véritable imputabilité des équipes.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

1. Définir et documenter les rôles, les responsabilités et les descriptions de tâches pour l'ensemble des fonctions d'encadrement et clarifier la répartition des tâches administratives et opérationnelles entre les différentes fonctions d'encadrement afin de réduire le chevauchement et d'optimiser l'efficacité des équipes.
2. Élaborer une mission claire et formelle pour chaque division afin de garantir la cohérence des rôles, des tâches et de l'imputabilité.

<sup>13</sup> Rapport de la vérification générale de la Société de transport de Montréal, « Gestion des pièces – entretien bus », daté du 12 novembre 2024.

<sup>14</sup> La Direction Génie et services techniques était toujours en mode réorganisation au moment de nos travaux, ayant été achevée à la fin de 2024 et en vigueur à partir de 2025.

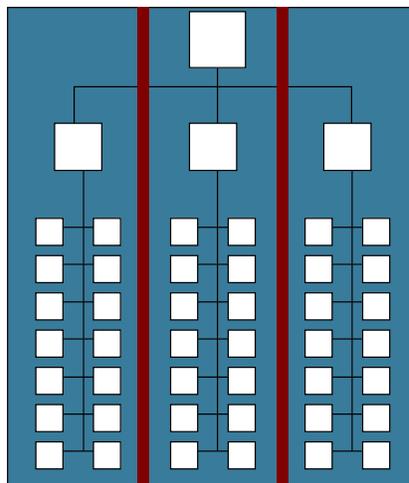
### 3.1.3. Vers une gestion transversale par processus pour sortir des silos

À la STM, la structure organisationnelle est historiquement marquée par une gestion verticale et une forte culture du travail en silo (figure 5). Cette approche, où chaque secteur fonctionne de façon relativement indépendante avec ses propres outils, pratiques et priorités, limite la coopération et la circulation de l'information essentielle entre les équipes. Ce mode de fonctionnement a été reconnu dès la phase de réflexion de la feuille de route DEPE (2020-2026), qui identifie la culture de gestion en silo et l'organisation du travail fragmentée comme des points de départ à faire évoluer.

Cette organisation en silo se traduit notamment par des processus de planification non uniformes. La DEPE est au fait que les sous-processus, comme la planification de l'entretien, ne sont ni cartographiés ni mesurés de manière cohérente d'un secteur à l'autre. Les niveaux de maturité varient, les rôles et les responsabilités sont mal compris, et chaque département développe ses propres outils et façons de faire. L'absence de gestion transversale<sup>15</sup> (figure 6) et le manque d'harmonisation des pratiques engendrent une grande complexité, une multiplication des tâches redondantes et une faible intégration des actifs et des projets entre les secteurs.

Les conséquences de cette gestion en silo sont concrètes et récurrentes. Les problèmes opérationnels, tels que les ruptures de stock, les délais d'approvisionnement anormalement longs et les erreurs dans la planification, reviennent de façon cyclique. La lourdeur administrative, l'impossibilité d'agir rapidement (ex. : il faut attendre plusieurs jours avant de pouvoir relancer un achat non livré), la variabilité des pratiques et la perte de confiance des intervenantes et intervenants sont des symptômes directs de cette organisation fragmentée. Au quotidien, la faible proximité entre les intervenantes et intervenants réduit leur capacité à anticiper, coordonner et améliorer la performance.

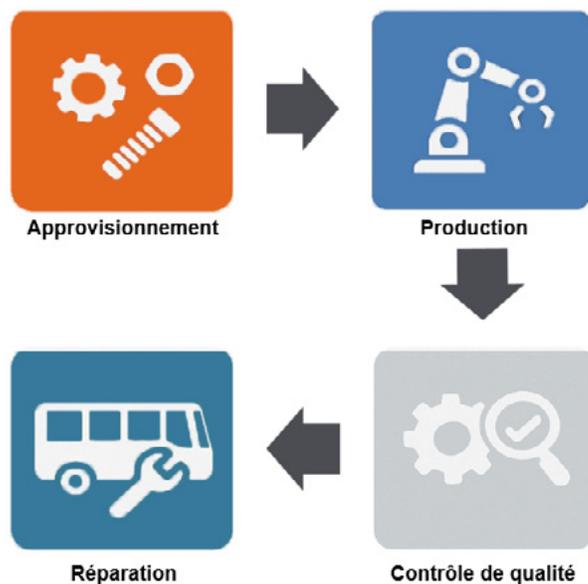
**FIGURE 5** | CULTURE « EN SILO » - L'ACCROISSEMENT DE LA TAILLE AMÈNE LA FRAGMENTATION DE LA COOPÉRATION



Source: Figure produite par la Société de transport de Montréal.

<sup>15</sup> La gestion transversale par processus structure le travail autour du flux d'activités à valeur ajoutée, avec des rôles clairs et des indicateurs partagés.

## FIGURE 6 | GESTION TRANSVERSALE PAR PROCESSUS



Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général afin d'illustrer la gestion transversale des activités de production vers la consommation des pièces en centres de transport.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

3. Consolider l'harmonisation des pratiques, renforcer la collaboration entre les équipes et ancrer durablement une culture de performance partagée à l'échelle de l'organisation.

### 3.2. Une gestion non alignée des stocks et de l'intégration des pièces freine l'efficacité, accentue les coûts et multiplie les pertes évitables pour la Direction Manufacturier

L'analyse des activités de production de pièces à la Direction Manufacturier met en évidence un désalignement persistant entre la planification de la production, les besoins réels des CT et la gestion des inventaires. Bien que la production du manufacturier réduise la dépendance de la STM envers les fournisseurs, une proportion importante de la production s'avère excédentaire ou inadaptée à la demande actuelle. Cette surproduction entraîne l'immobilisation de ressources financières, une accumulation de stocks peu utilisés, ainsi qu'un risque accru de péremption et d'obsolescence des composantes. Le manque de données précises sur la production ponctuelle complique l'évaluation de la performance et nuit à l'optimisation des processus. Par ailleurs, la diminution progressive de la consommation de certaines pièces, conjuguée à la transformation du parc de véhicules, accentue la nécessité d'ajuster les pratiques de planification et de retour des pièces. Dans ce contexte, il devient essentiel de renforcer la cohérence entre la production, la planification et les besoins opérationnels afin d'assurer une gestion plus efficace des ressources et de limiter les pertes économiques.

### 3.2.1. Capacités de production non alignées sur la demande des centres de transport

Pour répondre aux besoins des CT, la Direction Manufacturier fabrique et remet à neuf chaque jour de nombreuses pièces et composantes destinées à la réparation des autobus. La RAN<sup>16</sup> permet de restaurer des pièces usagées afin de leur redonner une performance comparable à celle du neuf, offrant ainsi une solution à la fois économique et écoresponsable pour remettre les véhicules en service sans recourir systématiquement à des pièces neuves.

La contribution de l'usine aux CT par la production de 363 140 pièces intégrées de 2022 à 2024 (tableau 4), pour une valeur de plus de 88,8 M\$, vise à générer des économies et à réduire la dépendance envers les fournisseurs externes.

**TABLEAU 4** | **POUR LES AUTOBUS, L'USINE A RÉALISÉ EN 2024 PLUS DE 9 163 LOTS DE PRODUCTION DISTINCTS, CORRESPONDANT À PLUS DE 122 747 PIÈCES INTÉGRÉES D'UNE VALEUR DE PLUS DE 31,1 MILLIONS DE DOLLARS**

PIÈCES INTÉGRÉES	RÉFÉRENCE	2022	2023	2024	TOTAL
Nombre d'ordres de travail		9 292	9 816	9 163	<b>28 271</b>
Nombre de pièces produites	A	116 857	123 536	122 747	<b>363 140</b>
Valeur monétaire des pièces produites	B	26 429 432 \$	31 256 324 \$	31 148 577 \$	<b>88 834 333 \$</b>
<b>Coût moyen par pièce produite</b>	<b>B/A</b>	<b>226,17 \$</b>	<b>253,01 \$</b>	<b>253,76 \$</b>	<b>244,63 \$</b>

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - Direction finances et performance financière/soutien à l'exploitation<sup>17</sup>.

En plus de produire, selon le besoin, les différentes pièces dites intégrées, la Direction Manufacturier doit répondre à des demandes de services ponctuelles, communément appelées « Demande de ressources atelier » (DRA). La production de pièces en DRA pour 7,7 M\$, répond à un besoin précis d'un département et peut correspondre par exemple à un lot de pièces qui est produit ou réparé à la demande et qui ne fait pas partie des pièces intégrées (tableau 5).

<sup>16</sup> Une remise à neuf ne peut être déclenchée que lorsqu'une pièce « à réparer » ou un lot de pièces « à réparer » est disponible.

<sup>17</sup> Le tableau présente les données issues de la Direction finances et performance financière/soutien à l'exploitation. Il est à noter qu'une légère divergence a été observée entre les données financières fournies par le Service des finances et les données opérationnelles issues des systèmes de production de l'usine. Cette différence n'a pas fait l'objet d'une analyse approfondie dans le cadre du mandat actuel, qui portait exclusivement sur les aspects opérationnels. Toutefois, ce type d'écart peut généralement s'expliquer par des différences dans les calendriers de saisie, les méthodes de reconnaissance des coûts ou les règles comptables appliquées par les différents services. Cette dualité est courante et ne remet pas en cause les constats ni les conclusions du présent rapport.

**TABLEAU 5**

**BIEN QUE PLUS DE 103 791 HEURES DE PRODUCTION AIENT ÉTÉ CONSACRÉES À LA PRODUCTION DE « DEMANDE DE RESSOURCES ATELIER » DEPUIS 3 ANS, LE NOMBRE DE PIÈCES PRODUITES PAR ANNÉE N'EST PAS CONNU**

PIÈCES PRODUITES EN « DEMANDE DE RESSOURCES ATELIER »	2022	2023	2024	TOTAL
Nombre d'ordres de travail	3 810	4 261	3 633	11 704
Nombre de pièces produites	Non disponible – information(s) dans un champ « texte »			
Heures de production	36 000	34 176	33 615	103 791
<b>Valeur monétaire en « Demande de ressources atelier »</b>	<b>2 528 327 \$</b>	<b>2 537 972 \$</b>	<b>2 651 299 \$</b>	<b>7 717 598 \$</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - Direction finances et performance financière/soutien à l'exploitation.

La méconnaissance du nombre de pièces produites en DRA et du total annuel pour chacune d'elles ne favorise pas une saine gestion des activités de production. Faute de données structurées et exploitables, la STM ne peut pas évaluer sa productivité ni calculer le temps moyen ou le coût de production par pièce, ce qui compromet les analyses de performance et l'optimisation des processus. Au total, 28,5 % des heures travaillées en usine sont dédiées aux DRA (tableau 6).

**TABLEAU 6**

**AU GLOBAL, DE 2022 À 2024, LES HEURES ALLOUÉES À LA FABRICATION DES PIÈCES INTÉGRÉES REPRÉSENTENT 71,5 % DES HEURES TRAVAILLÉES**

PIÈCES	TOTAL	
	NOMBRE D'HEURES	POURCENTAGE
Intégrées	260 943	71,5 %
Produites en « Demande de ressources atelier »	103 792	28,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>364 735</b>	<b>100 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - Direction finances et performance financière/soutien à l'exploitation.

On constate une augmentation du volume/pièce produite de 13,2 %, alors que le nombre des pièces intégrées distinctes fabriquées ou RAN a diminué de 7,2 % (tableau 7). Cela se traduit par une production non alignée avec les besoins réels générant des stocks excédentaires et une immobilisation non efficiente des ressources (tableau 8).

**TABLEAU 7**

**ENTRE 2022 ET 2024, LE NOMBRE DE PIÈCES INTÉGRÉES DISTINCTES PRODUITES PAR L'USINE DU COMPLEXE CRÉMAZIE A DIMINUÉ DE 7,2 %, PARADOXALEMENT LA PRODUCTION A AUGMENTÉ DE 5 %**

PIÈCES INTÉGRÉES	RÉFÉRENCE	2022	2023	2024	VARIATION 2022-2024
Nombre de pièces intégrées distinctes produites à l'usine du Complexe Crémazie	A	874	865	811	-7,2 %
Production annuelle	B	116 857	123 536	122 747	5,0 %
Moyenne du volume de pièces produites par pièce distincte	C=B/A	133,7	142,8	151,4	13,2 %

Source: Les données utilisées reflètent les mouvements d'inventaire du système informatisé « Systems, Applications and Products for data processing » (mouvements de consommation et retour de pièces). Les extractions de données représentent tout ce qui a été produit par l'usine pour être mis en inventaire de 2022 à 2024.

En effet, la revue des stocks de pièces intégrées révèle qu'en date de l'observation, seulement 55 des 1 123 pièces du fichier de la planification (soit 5 % du catalogue) devront être produites pour répondre aux besoins des CT pour le mois à venir. Par ailleurs, plus de 58 % des pièces déjà en inventaire suffisent à couvrir une année complète de consommation, dont 31 % des pièces produites n'ont connu aucune demande au cours des 12 derniers mois (tableau 8).

**TABLEAU 8**

**AUCUNE UTILISATION N'EST PRÉVUE POUR 58 % DES PIÈCES INTÉGRÉES DISTINCTES EN INVENTAIRE AU-DELÀ DE LA PROCHAINE ANNÉE**

PRÉVISIONS DE CONSOMMATION	NOMBRE DES PIÈCES INTÉGRÉES DISTINCTES EN INVENTAIRE	POURCENTAGE
Requis dans moins de 1 mois	55	5 %
Requis entre 1 et 3 mois	126	11 %
Requis entre 3 mois et 1 an	297	26 %
Requis entre 1 an et 3 ans	147	13 %
Requis dans plus de 3 ans	156	14 %
Prévision inconnue – aucune consommation dans les derniers 12 mois	342	31 %
<b>Catalogue de pièces intégrées</b>	<b>1 123</b>	<b>100 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - données utilisées par la planification pour encadrer la production des articles – données de la semaine du 6 février 2025.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Ces constats démontrent que l'usine a produit davantage de pièces que ce qui était réellement nécessaire, ce qui a mené à une accumulation importante de stocks peu utilisés. L'écart entre la production et les besoins réels des CT tend d'une part à démontrer une inadéquation entre le nombre et le type de pièces produites par la Direction Manufacturier et les besoins réels des CT et d'autre part, que le catalogue de pièces intégrées alimentant la production n'est pas nécessairement représentatif du besoin et de la capacité opérationnelle des CT.

D'ailleurs, la valeur des pièces produites en 2024 et qui n'auraient pas de requis de consommation pour la prochaine année s'élève à 569 414 \$ (tableau 9), ce qui mobilise inutilement des ressources financières, limite la capacité à stocker des pièces réellement nécessaires, tout en augmentant le risque de péremption ou d'obsolescence. Cette situation reflète également une perte d'efficacité opérationnelle, la production n'étant pas alignée sur les besoins réels des CT.

**TABLEAU 9** | **LA DIRECTION MANUFACTURIER A PRODUIT EN 2024 PLUS DE 14 755 COMPOSANTES D'UNE VALEUR DE 569 414 \$ QUI N'ONT AUCUN REQUIS DE CONSOMMATION POUR LA PROCHAINE ANNÉE**

PRÉVISIONS DE CONSOMMATION	NOMBRE	VALEUR
Requis entre 1 an et 3 ans	10 712	429 290 \$
Requis dans plus de 3 ans	1 394	52 574 \$
Prévision inconnue – aucune consommation dans les derniers 12 mois	2 649	87 550 \$
<b>TOTAL</b>	<b>14 755</b>	<b>569 414 \$</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - données utilisées par la planification pour encadrer la production des articles – données de la semaine du 6 février 2025.

Près du tiers (1,9 M\$) de la valeur des pièces en inventaire produites par l'usine ou achetées<sup>18</sup> n'ont aucune prévision de consommation dans la prochaine année (tableau 10). Ce constat tend à démontrer que, la production ou l'achat de pièces non requises révèle un manque d'alignement entre la planification, la production ou l'achat et les besoins réels.

<sup>18</sup> L'usine remet à neuf des pièces qui lui sont retournées (pièces X) par les garages. Lorsque le nombre de pièces retournées est insuffisant pour atteindre le niveau d'inventaire requis, des pièces supplémentaires (appelées volantes) sont achetées afin de maintenir la quantité nécessaire en stock.

TABLEAU 10

**UNE VALEUR DE PLUS DE 1,9 MILLION DE DOLLARS DE PIÈCES EN INVENTAIRE ET PRODUITES PAR LA DIRECTION MANUFACTURIER N'ONT AUCUN REQUIS DE CONSOMMATION POUR LA PROCHAINE ANNÉE**

PRÉVISIONS DE CONSOMMATION	VALEUR EN INVENTAIRE	POURCENTAGE
Requis entre 1 an et 3 ans	645 768 \$	11 %
Requis dans plus de 3 ans	556 907 \$	9 %
Prévision inconnue – aucune consommation dans les derniers 12 mois	703 435 \$	12 %
<b>Sous-total non requis dans la prochaine année</b>	<b>1 906 110 \$</b>	<b>32 %</b>
<b>Sous-total requis dans la prochaine année</b>	<b>4 063 107 \$</b>	<b>68 %</b>
<b>TOTAL de pièces intégrées</b>	<b>5 969 217 \$</b>	<b>100 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - données utilisées par la planification pour encadrer la production des articles – données de la semaine du 6 février 2025.

L'analyse des consommations de pièces produites par l'usine et utilisées sur des ordres de travail (ODT) d'autobus montre une diminution de 15 % pour les autobus au diesel entre 2022 et 2024, et une augmentation de la consommation de pièces pour les autobus hybrides de 17 %; l'utilisation de pièces produites par l'usine pour les autobus électriques est marginale (tableau 11).

TABLEAU 11

**LE NOMBRE DE PIÈCES FABRIQUÉES OU REMISES À NEUF À L'USINE ET CONSOMMÉES SUR DES ORDRES DE TRAVAIL DES CENTRES DE TRANSPORT ET LES ATELIERS DU MANUFACTURIER POUR LES AUTOBUS A DIMINUÉ DE 7 % ENTRE 2022 ET 2024**

MOTORISATION	NOMBRE DE PIÈCES PRODUITES PAR L'USINE ET CONSOMMÉES SUR LES ORDRES DE TRAVAIL			VARIATION DE 2022 À 2024 EN POURCENTAGE
	2022	2023	2024	
Diesel	41 517	39 901	35 367	-15 %
Électrique	127	223	287	126 %
Hybride	12 808	13 991	14 988	17 %
<b>TOTAL</b>	<b>54 452</b>	<b>54 115</b>	<b>50 642</b>	<b>-7 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal - extraction de pièces consommées sur des ordres de travail<sup>19</sup> pour réparer des autobus - consommation de pièces produites par l'usine.

<sup>19</sup> Travaux réalisés dans les centres de transport, l'atelier de carrosserie Legendre et par la ligne mécanique située dans l'usine sur Crémazie.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Cet écart ne s'explique pas uniquement par l'évolution de la composition du parc d'autobus (tableau 12). Plusieurs causes peuvent contribuer à expliquer ce résultat, notamment une variation de la composition du parc de véhicules, un manque physique de pièces nécessitant une RAN ou encore un processus d'intégration de nouvelles pièces qui ne répond pas au besoin.

**TABLEAU 12** | **LE NOMBRE D'AUTOBUS DIESEL ACTIFS A DIMINUÉ DE 10,1 % DEPUIS 2022, LE NOMBRE D'AUTOBUS HYBRIDES A, QUANT À LUI, AUGMENTÉ DE 5,5 %**

MOTORISATION	NOMBRE MOYEN D'AUTOBUS ACTIFS PAR ANNÉE			VARIATION DE 2022 À 2024 EN POURCENTAGE
	2022	2023	2024	
Diesel	1 182	1 136	1 063	-10,1 %
Électrique	13	36	36	176,9 %
Hybride	793	837	837	5,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 988</b>	<b>2 009</b>	<b>1 936</b>	<b>-2,6 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal. Les données correspondent à la moyenne du nombre d'autobus présents dans le parc d'autobus à la fin de chaque mois.

Le parc d'autobus actifs de la STM a diminué de 52 autobus depuis 2022, soit une diminution de 2,6 %, ce qui somme tout est marginal même si en 2024, la STM a mis plus de 155 autobus au rancart.

Ainsi, d'autres facteurs peuvent expliquer une baisse de la production ou du retour de certaines pièces par les CT. Il est donc nécessaire d'analyser plus en détail les pratiques de retour des pièces ciblées pour une RAN par les CT, car ces pièces demeurent essentielles pour soutenir la production, indépendamment du nombre d'autobus en service.

**RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

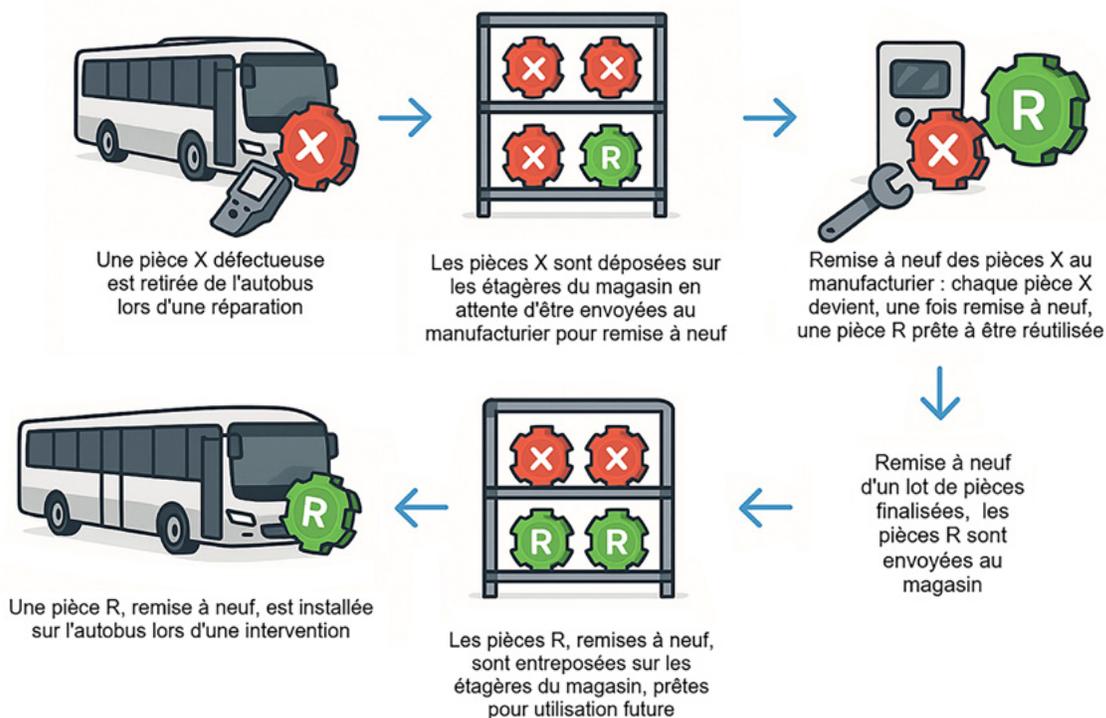
4. Adapter la planification de la production et la gestion des stocks en fonction des besoins réels et des prévisions de consommation des centres de transport.
5. Mettre en place un système de suivi des pièces et des services produits à la suite d'une « Demande de ressources atelier » (DRA), pour en mesurer la rentabilité et permettre l'analyse visant à évaluer le potentiel d'intégration des composantes produites en « Demande de ressources atelier ».

### 3.2.2. Constat récurrent de gaspillage et de pertes de pièces, un enjeu structurel de contrôle et de responsabilisation à la Direction exécutive Planification et entretien

L'analyse met en évidence un problème récurrent de gaspillage et de pertes de pièces identifiées pour la RAN principalement lié à des faiblesses dans les contrôles, la traçabilité et la responsabilisation des CT. Malgré l'existence de mécanismes d'identification et de suivi, un grand nombre de pièces ne sont pas retournées à l'usine par les CT pour leur RAN, ce qui engendre des pertes financières importantes et nuit à la performance du modèle d'économie circulaire. Des pièces de valeur sont ainsi jetées ou non retracées, révélant des lacunes structurelles dans la gestion, l'imputabilité et la gouvernance des processus de retour.

La STM a mis en place un mécanisme qui permet aux CT de connaître et d'identifier en amont les pièces à retourner à l'usine. Ces pièces, portant la mention X, sont essentiellement des composantes ciblées par la STM pour être RAN ou réparées par l'usine. Il ressort néanmoins que les pièces retournées en magasin par les CT sont les intrants nécessaires permettant la RAN de composantes. Cette bonne pratique s'inscrit dans une logique de développement durable.

**FIGURE 7 | CYCLE DE CHEMINEMENT D'UNE PIÈCE X**



Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal.

Bien que la STM ait mis en place un indicateur de suivi des pièces X retournées par les CT à leur magasin local, il n'y a aucune traçabilité des composantes manquantes, ayant pourtant une valeur à neuf de remplacement de plus de 2,9 M\$ (tableau 13). La quantité significative de pièces non retracées illustre une lacune importante au niveau de la prise en charge des pièces X.

**TABLEAU 13**

**DE 2022 À 2024, PLUS DE 5 946 PIÈCES X QUI AURAIENT DÛ ÊTRE RETOURNÉES AU MAGASIN LOCAL DES CENTRES DE TRANSPORT N'ONT PAS ÉTÉ RETRACÉES, POUR UNE VALEUR ÉQUIVALENTE EN PIÈCES NEUVES DE PLUS DE 2,9 MILLIONS DE DOLLARS**

ITEMS VALIDÉS	2022	2023	2024	TOTAL
Quantité non retracée	2 126	1 840	1 980	<b>5 946</b>
Valeur à neuf	968 076 \$	1 009 417 \$	948 475 \$	<b>2 925 968 \$</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal. Les données utilisées reflètent les mouvements d'inventaire du système informatisé « Systems, Applications and Products for data processing » (mouvements de consommation, code 313 et retour de pièces au magasin local, code 315).

Une analyse supplémentaire a permis d'observer qu'en 2024, 9,8% (2 854 sur 29 174) des pièces X n'ont pas été retournées à la Direction Manufacturier par les CT. Les pièces non retournées ne pourront être remises à neuf par le manufacturier, ce qui affecte directement la production si les pièces X ne sont pas au rendez-vous.

D'ailleurs, 3 tournées d'observation faites par des mécaniciens du manufacturier réalisées à 3 reprises<sup>20</sup> en janvier et février 2025 ont permis de constater que 135 pièces X devant être retournées à l'usine étaient réparties à divers endroits, dont plusieurs jetées dans des conteneurs à déchets.

**TABLEAU 14**

**TROIS TOURNÉES DISTINCTES DANS LES CENTRES DE TRANSPORT ONT PERMIS DE RAPPORTER 135 PIÈCES POUVANT ÊTRE REMISES À NEUF PAR L'USINE, CES PIÈCES AYANT UNE VALEUR À NEUF DE PLUS DE 111 000 \$**

	TOURNÉE 1	TOURNÉE 2	TOURNÉE 3	TOTAL
Nombre de centres de transport visités	3	2	4	<b>9</b>
Nombre de pièces différentes ramassées	22	23	21	<b>66</b>
Nombre total de pièces ramassées	34	49	52	<b>135</b>
<b>Valeur de remplacement</b>	<b>24 760 \$</b>	<b>37 360 \$</b>	<b>48 980 \$</b>	<b>111 100 \$</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général à la suite des tournées dans les centres de transport. Liste des prix moyens pondérés des pièces dans le système informatisé « Systems, Applications and Products for data processing » combinée à la liste des pièces X n'étant pas rebutées, le tout amalgamé aux pièces rapportées des centres de transport pour en établir la valeur.

<sup>20</sup> Lors des 9 présences en centres de transport, des pièces X ont été recensées dans 5 des 6 centres visités. Ces tournées ont permis de rapporter à l'usine 142 composantes, toutes vérifiées à l'arrivée pour confirmer le statut de 135 pièces X. Certains articles étaient rebutés dans des conteneurs avec leurs boîtes de transport en acier inoxydable fabriquées par l'usine avec la pièce à retourner à l'intérieur.

Bien que l'ensemble des pièces retracées et rapportées à l'usine ne provenaient pas toutes de conteneurs à déchets, il n'en demeure pas moins que des pièces X devant être retournées au manufacturier sont jetées dans des conteneurs à déchets. Cela démontre des lacunes significatives dans la prise en charge des pièces X par des CT, ce qui a un impact budgétaire certain.

**PHOTO 1** | **LOT DE PIÈCES DANS UN CONTENEUR À DÉCHETS D'UN CENTRE DE TRANSPORT DONT, CERTAINES PIÈCES X QUI AURAIENT DÛ ÊTRE RETOURNÉES À L'USINE**



**PHOTO 2** | **BOÎTES DE TRANSPORT EN ACIER INOXYDABLE QUI SONT FABRIQUÉES EN USINE ET QUI ONT ÉTÉ RÉCUPÉRÉES DANS DES CONTENEURS À DÉCHETS DES CENTRES DE TRANSPORT**



**PHOTO 3** | **LOT DE PIÈCES X RAMASSÉES LORS DE LA TOURNÉE DU 23 JANVIER 2025**



**PHOTO 4** | **LOT DE PIÈCES X RAMASSÉES LORS DE LA TOURNÉE DU 30 JANVIER 2025**



Le modèle d'affaires actuel ne favorise pas la responsabilisation ni l'imputabilité des CT, puisque ces derniers ne se voient attribuer aucun crédit financier ou budgétaire à la suite de cet exercice.

La STM a mis en place un mécanisme pour ne pas que soient envoyées systématiquement au magasin des pièces X pour diverses raisons, par exemple : certaines pièces de faible valeur ou ayant atteint la fin de leur vie utile ou encore étant issues d'une fabrication ne permettant pas la réutilisation de la pièce remplacée (ces pièces étant identifiées comme à rebuter).

Dans le processus de gestion des pièces retirées, la grande majorité est correctement identifiée, soit pour être retournée au manufacturier en vue d'une RAN, soit pour être envoyée au rebut. Toutefois, entre 2022 et 2024, 995 pièces X (0,6 %) n'ont fait l'objet d'aucune identification pour un retour en vue d'une RAN (tableau 15).

Bien que ce volume soit marginal, la valeur totale de ces pièces à l'installation s'élève à 911 523 \$, soit 916 \$ en moyenne par pièce est loin d'être négligeable. À titre comparatif, des pièces retournées pour RAN valent en moyenne 742 \$, tandis que celles envoyées au rebut ne valent que 26 \$.

**TABEAU 15** | **995 PIÈCES RETIRÉES DES AUTOBUS NE SONT PAS IDENTIFIÉES POUR ÊTRE RETOURNÉES AU MANUFACTURIER POUR UNE VALEUR D'INSTALLATION DE PLUS DE 911 000 \$**

DESTINATION DES PIÈCES X RETIRÉES DES AUTOBUS	DE 2022 À 2024			COÛT MOYEN/PIÈCE
	NOMBRE	POURCENTAGE	VALEUR	
Pièces X identifiées pour être retournées au manufacturier	91 701	57,9 %	68 069 216 \$	742 \$
Pièces X identifiées pour être jetées (rebut oui)	65 596	41,4 %	1 695 079 \$	26 \$
Pièces X non identifiées (donc aucune mention pour retourner au manufacturier)	995	0,6 %	911 523 \$	916 \$
<b>TOTAL</b>	<b>158 292</b>	<b>100 %</b>	<b>70 675 818 \$</b>	

Source: Les données utilisées reflètent les mouvements d'inventaire du système informatisé « Systems, Applications and Products for data processing » (mouvements de consommation et retour de pièces). Les extractions de données représentent la consommation des pièces neuves, remises à neuf et X sur des ordres de travail d'autobus qui ont été produits par l'usine de 2022 à 2024 et inclus l'identification des pièces devant être rebutées.

Les données démontrent que la STM valorise efficacement les pièces de bonne valeur en les orientant vers la RAN. Cependant, l'absence d'identification pour près de 1 000 pièces coûteuses soulève un risque réel de perte de valeur. Sans traçabilité, il est impossible de confirmer si ces pièces ont été remises à neuf, jetées ou simplement égarées dans le processus.

La mise au rebut de pièces potentiellement réparables restreint la création d'un inventaire excédentaire pouvant être valorisé. Cette limitation est d'autant plus significative que la STM pourrait tirer parti de sa capacité de RAN pour répondre à des besoins externes. À titre d'exemple, une société de transport aurait à déboursier 4 878 \$ pour l'achat d'un radiateur neuf, alors que la RAN de cette même pièce aurait coûté 2 572 \$.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

6. Réviser les responsabilités et les processus d'imputabilité au sein des centres de transport, en clarifiant les rôles de chacun dans la gestion des pièces X, en reconnaissant leur véritable valeur économique, et en renforçant les mécanismes de suivi et de retour des pièces X pour maximiser le retour des pièces au manufacturier.

### 3.2.3. Une gestion fragmentée de la remise à neuf affecte la performance, l'efficacité et la valorisation des actifs

Dans un contexte où la performance des actifs, la maîtrise des coûts et la durabilité sont des enjeux stratégiques, la RAN représente un levier important pour la STM.

L'arrêt de la RAN des colonnes de direction à la STM a entraîné une utilisation accrue de pièces neuves, tout en limitant la valorisation de ces actifs et l'atteinte des objectifs d'économie circulaire. Si la sécurité demeure un impératif, l'application systématique du remplacement par des pièces neuves, sans égard à la nature des défaillances, soulève d'importants enjeux d'efficacité et de gestion des ressources. L'absence de contrôle qualité rigoureux et l'insuffisance dans l'analyse des causes profondes mettent en évidence la nécessité de réévaluer certaines pratiques afin d'atteindre un meilleur équilibre entre maîtrise des risques, optimisation des coûts et développement durable.

Ces constats révèlent une gestion en silo des activités de RAN, qui limite la capacité de la STM à structurer des processus robustes, à améliorer ses pratiques et à tirer pleinement parti des bénéfices économiques et environnementaux de la RAN.

#### Remplacement systématique des colonnes de direction malgré des défaillances non critiques

Certaines pièces qui présentent une valeur ajoutée importante ne sont pas actuellement identifiées pour être RAN.

À titre d'exemple, la Direction Manufacturier a cessé la RAN des colonnes de direction en 2018 après qu'une analyse interne eut révélé des risques liés à la sécurité (photo 5). En effet, une modification interne avait éliminé le mécanisme de déboîtement, ce qui a mené à une campagne de rappel. Ce mécanisme est essentiel, puisqu'il réduit considérablement les risques de blessures thoraciques pour la conductrice ou le conducteur lors d'un impact. Depuis cet incident, la STM a décidé d'utiliser uniquement des colonnes de direction neuves.

Bien que cette orientation soit pleinement justifiée lorsque le mécanisme de sécurité est en cause, elle apparaît plus discutable lorsque la défaillance touche une composante non critique (ex. : un fil externe coupé ou endommagé). Selon les informations recueillies lors de nos travaux, la majorité des défaillances constatées sur les colonnes de direction ne concernent pas le mécanisme de déboîtement, mais plutôt d'autres composantes (figure 8).

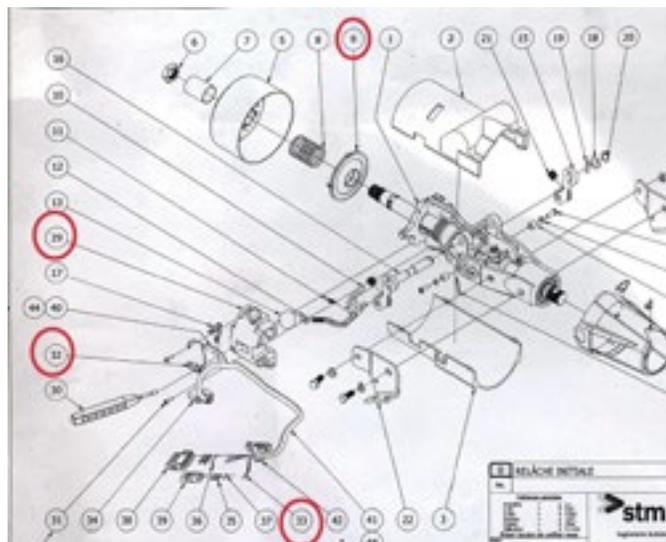
**PHOTO 5**

**LA COLONNE DE DIRECTION RELIE LE VOLANT AUX ROUES AVANT DE L'AUTOBUS, PERMETTANT À LA CONDUCTRICE OU AU CONDUCTEUR D'EN CONTRÔLER LA DIRECTION. ELLE EST ÉQUIPÉE D'UN MÉCANISME D'INCLINAISON POUR S'ADAPTER À DIFFÉRENTES CONDUCTRICES ET DIFFÉRENTS CONDUCTEURS**



**FIGURE 8**

**IDENTIFICATION DES PRINCIPALES PIÈCES DÉFAILLANTES<sup>21</sup> SUR UNE COLONNE DE DIRECTION, PIÈCES QUI PEUVENT ÊTRE RÉPARÉES ET QUI N'INTERFÈRENT PAS AVEC LE MÉCANISME DE DÉBOITEMENT**



Source : Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal – section Génie méthode.

<sup>21</sup> Pièces identifiées : 9 – disques contacts klaxon, 29 – modules de phare, 32 – contacts rouleaux, 33 – harnais colonne de direction (filage).

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Le remplacement systématique des colonnes de direction par des pièces neuves engendre des conséquences financières non négligeables (tableau 16). Ce remplacement systématique engendre non seulement des coûts d'acquisition plus élevés, mais aussi une perte de valeur potentielle pour chaque pièce non RAN. Cette approche, bien qu'orientée par des considérations de sécurité, entraîne des coûts importants lorsqu'elle est appliquée sans distinction de même qu'une perte de valeur (économie) potentielle pour chaque pièce non RAN.

**TABLEAU 16**

**DE 2022 À 2024, LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL A DÉPENSÉ PLUS DE 606 000 \$ POUR LE REMPLACEMENT SYSTÉMATIQUE DE COLONNES DE DIRECTION, SANS ÉGARD À LA CAUSE DE DÉFAILLANCE**

COLONNES DE DIRECTION	2022	2023	2024	TOTAL
Nombre de pièces neuves achetées	240	280	240	<b>760</b>
Valeur	176 786 \$	224 689 \$	205 521 \$	<b>606 996 \$</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal – mouvement de pièces dans «Systems, Applications and Products for data processing» – code 105.

Cet exemple ne se veut pas exhaustif ou limitatif, mais fait ressortir l'orientation coûteuse des pratiques d'affaires observées. Ainsi, l'abandon de la RAN entraîne à la fois une hausse des coûts d'approvisionnement et une perte d'actif valorisable.

Soulignons que la STM a récemment exprimé la volonté de revoir ce positionnement: en octobre 2024 un contremaître a indiqué à la direction les capacités de l'usine à remettre en état des colonnes de direction pour différents types de bris qui ne sont pas liés au mécanisme de sécurité. Ce commentaire a été pris en compte et la pertinence de la RAN de cette pièce sera réévaluée par le comité d'intégration.

### **Une performance affaiblie par une gestion cloisonnée et un manque de contrôle qualité**

Des défaillances techniques, de sécurité et de performance ont contribué à la décision de cesser la RAN de pièces.

Or, les constats d'audit révèlent que des performances insatisfaisantes et variables pourraient être le résultat de facteurs multiples et interdépendants, qui n'ont pas été systématiquement analysés ou maîtrisés:

- le respect des standards de qualité recommandés des manufacturiers pour la RAN de composantes similaires;
- la qualité et l'équivalence des pièces de remplacement utilisées pour la RAN;
- l'uniformité et la conformité de l'installation et de l'entretien par les CT;
- le calibrage adéquat des outils de contrôle utilisés;
- la compréhension et l'application des procédures appropriées de RAN.

L'absence de mécanismes structurés et de coordination entre les équipes impliquées, tel que le Manufacturier pour la RAN, les CT pour l'installation et l'Ingénierie pour la maintenance, a limité la capacité de la STM à identifier les causes profondes des défaillances et à cibler les actions correctives en temps opportun.

Ainsi, au-delà des bénéfices économiques potentiels, toute relance éventuelle de RAN devrait reposer sur une application rigoureuse des standards de l'industrie et des meilleures pratiques reconnues, tout en tenant compte du niveau de risque jugé acceptable pour l'organisation.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

7. Procéder à une réévaluation du potentiel de remise à neuf des composantes présentant une forte valeur ajoutée de manière structurée afin de constamment remettre à jour l'évaluation faite en fonction des nouvelles réalités économiques et des risques actuels du marché et en considérant celles ayant fait l'objet d'un arrêt d'une remise à neuf.

#### 3.2.4. Processus d'intégration: une gestion fragmentée des pièces qui limite l'anticipation et l'efficacité opérationnelle

L'intégration des composantes vise à identifier les pièces présentant un potentiel pour la RAN, selon des critères de rentabilité et de volume, et que la Direction Manufacturier dispose de la capacité nécessaire pour les traiter.

Le processus d'intégration des composantes est une démarche structurée et complexe qui se déroule en plusieurs étapes (figure 9), mobilisant de nombreuses intervenantes et nombreux intervenants. Il débute par l'inscription de la demande d'intégration d'une composante dans un fichier « maître » en format Excel, suivie d'une évaluation de la faisabilité technique et économique par la section Génie méthode. Une fois cette étude complétée, elle est présentée au comité d'intégration.

#### FIGURE 9 | LES 6 ÉTAPES DU PROCESSUS D'INTÉGRATION



Source : Processus d'intégration de pièces à l'usine, janvier 2022. Informations fournies par la Société de transport de Montréal.

Ce comité, qui se réunit en moyenne toutes les 2 semaines, est un groupe décisionnel dirigé par l'un des 2 surintendants des opérations et 1 chef de section de la section Génie méthode. Le comité rassemble généralement entre 16 et 18 participantes et participants, représentant les principales directions impliquées : planification, approvisionnement, garantie, groupe de spécialistes de la section Génie méthode et la section Intégration et télémétrie, ainsi que le contremaître de la section concernée.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

C'est au cours de ces réunions que le comité prend la décision d'intégrer ou non une composante, principalement en fonction des critères de viabilité technique et économique, bien que dans certains cas, la décision soit motivée par des considérations stratégiques, comme la gestion des risques liés à un fournisseur unique ou problématique.

Si l'intégration est approuvée, les données maîtresses sont vérifiées (ex. : les gammes, les nomenclatures, les garanties, les paramètres de réapprovisionnement et l'organisation logistique). La documentation technique est mise à jour, les membres du personnel sont identifiés et formés, et les sous-composantes, outils et équipements nécessaires sont préparés. Enfin, une fois ces étapes complétées et le « Go/No Go » confirmé, l'article est officiellement intégré, sauf en cas de besoin de test en production (annexe 4). La section Planification manufacturier s'assure alors de la disponibilité des composantes et clôt le dossier.

Depuis avril 2024, la section Génie méthode a instauré un gabarit uniformisé pour structurer la collecte d'informations dans les études de faisabilité, permettant de mieux documenter les différents volets analysés et d'inscrire systématiquement la décision du comité d'intégration à la suite du processus. L'analyse de 49 études de faisabilité, réparties avant et après l'introduction du gabarit uniformisé, met en évidence une nette progression : la conformité des informations jugées essentielles est passée de 45 % à 73 % (tableau 17). Plus particulièrement, l'information sur les estimations des coûts et économies qui a été rehaussée à 81 % rend les décisions d'intégration plus cohérentes et permet éventuellement une réévaluation en cas d'évolution des conditions économiques ou des marchés.

**TABLEAU 17** | **LE POURCENTAGE DE CONFORMITÉ DES INFORMATIONS JUGÉES ESSENTIELLES DANS LES ÉTUDES DE FAISABILITÉ A AUGMENTÉ DE 28% DEPUIS L'UTILISATION D'UN GABARIT UNIFORMISÉ EN AVRIL 2024**

VOLETS COUVERTS PAR L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ	NOMBRE D'INFORMATIONS JUGÉES ESSENTIELLES	CONFORMITÉ DES INFORMATIONS (EN POURCENTAGE)		
		AVANT LE 1 <sup>ER</sup> AVRIL 2024 (SANS GABARIT)	ENTRE LE 1 <sup>ER</sup> AVRIL ET 31 DÉCEMBRE 2024 (AVEC GABARIT)	VARIATION
Page couverture de l'étude de faisabilité	2	33 %	75 %	42 %
Contexte actuel et enjeux	4	47 %	63 %	16 %
Répartition de la flotte et demande	6	53 %	85 %	31 %
Estimation des coûts et économies	9	51 %	81 %	30 %
Conclusion et décision du comité d'intégration	2	10 %	36 %	26 %
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>45 %</b>	<b>73 %</b>	<b>28 %</b>

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base d'une analyse de 49 études de fiabilité.

En pratique, la rigidité du cadre décisionnel<sup>22</sup> et la non-réévaluation de la décision initiale pour une pièce non intégrée mettent en évidence la nécessité d'une collecte exhaustive et fiable des données lors de l'étude de faisabilité, afin de disposer d'une base solide pour toute analyse rétrospective, suivi de performance ou optimisation future.

À terme, cela peut entraîner des dépenses inutiles pour l'achat ou l'entreposage de pièces qui auraient pu être intégrées avantageusement, une sous-utilisation des capacités de production ou de réparation, ainsi que des occasions manquées de réduire les coûts ou d'améliorer la performance opérationnelle de la Direction Manufacturier.

## Meilleures pratiques

Les meilleures pratiques en gestion de l'intégration recommandent une approche structurée et globale, incluant notamment :

- l'analyse financière de l'ensemble du portefeuille de pièces;
- la mesure systématique des volumes de consommation;
- l'évaluation de la criticité opérationnelle;
- l'exploitation rigoureuse des données de maintenance;
- le calcul du retour sur investissement;
- l'anticipation des enjeux d'approvisionnement;
- la vérification de la correspondance avec les véhicules actuellement en service.

Ces démarches permettent d'optimiser la gestion des stocks, de prioriser les interventions sur les pièces à fort potentiel et d'assurer la compatibilité et la disponibilité des composantes essentielles, tout en maîtrisant les coûts et les risques d'approvisionnement.

À la STM, l'application de ces principes est partielle : les analyses financières, de volumes de consommation ou de criticité sont réalisées uniquement pour les pièces déjà répertoriées et proposées pour intégration, au cas par cas, et non à l'échelle de l'ensemble du parc de pièces. La prise en compte de la correspondance avec les véhicules actuels se limite aussi aux études menées sur les pièces sélectionnées, sans vision globale ni anticipation systématique des besoins futurs.

Cette approche limitée entraîne plusieurs conséquences. Les choix d'intégration peuvent manquer d'objectivité ou de justification, certains besoins critiques peuvent être négligés, la gestion demeure largement réactive et expose la STM à des risques de rupture de stocks, de surcoûts et de dépendance envers des fournisseurs spécifiques. À long terme, cela affaiblit la capacité de la STM à optimiser ses opérations, à anticiper l'évolution de sa flotte et à assurer une gestion efficiente et durable de ses pièces de rechange.

<sup>22</sup> Rapport de la vérification générale de la Société de transport de Montréal, « Gestion des pièces – entretien bus », daté du 12 novembre 2024.

## Fiabilité des données

Ces défis sont accentués par le fait que plusieurs intervenantes et intervenants ont accès au fichier « maître » utilisé pour documenter les pièces à intégrer

Depuis avril 2025, 8 personnes disposent des droits de modification en mode éditeur. Bien que ce nombre ait été réduit depuis janvier 2025, chaque utilisatrice ou utilisateur se voit attribuer des colonnes spécifiques à remplir, mais conserve l'accès à l'ensemble du fichier. Ainsi, même s'ils sont censés se limiter à leurs sections, rien n'empêche une utilisation de modifier/bonifier d'autres colonnes, volontairement ou par erreur, sans qu'il soit possible de le détecter facilement.

Cette absence de contrôle actif et de traçabilité fine des actions génère des risques significatifs en matière de sécurité des données. Ces vulnérabilités compromettent la fiabilité des informations utilisées pour la prise de décisions et exposent l'organisation à des risques opérationnels et financiers. La crédibilité du processus d'intégration lui-même peut être compromise.

### RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

8. Évaluer l'opportunité de centraliser le processus d'intégration sous un même centre de responsabilité, imputable et dédié ayant des rôles clairs et définis, afin que l'analyse d'intégration prenne en compte l'ensemble du portefeuille de pièces, en considérant objectivement la capacité d'intégration, le volume et l'historique de consommation, l'inventaire physique, la criticité opérationnelle, la correspondance avec la flotte en service et l'analyse des coûts.
9. Mettre en place des mécanismes qui permettent de sécuriser le fichier « maître » pour garantir la fiabilité des données utilisées pour la prise de décisions et la crédibilité du processus d'intégration.

#### 3.2.4.1. Pièce nouvellement intégrée qui ne sera jamais remise à neuf à la suite de l'achat de 151 refroidisseurs neufs pour un montant de 186 157 \$ alors que seulement 105 autobus utilisent cette composante

La STM a pris la décision d'intégrer des pièces en s'appuyant sur des données erronées et des analyses incomplètes :

- « Systems, Applications and Products for data processing » (SAP) associait le refroidisseur EGR à 732 autobus, alors que seulement 105 véhicules en sont réellement équipés;
- Le fichier « maître » projetait une consommation annuelle de 500 unités et des dépenses de 587 195 \$, alors que la consommation réelle moyenne est d'environ 1 refroidisseur par an.

Ces données erronées, combinées à l'absence de mécanismes de validation robustes, ont mené à la décision d'intégration des refroidisseurs EGR qui n'aurait probablement jamais dû être envisagée, compte tenu de leur faible consommation historique et du nombre limité de véhicules concernés. Les rencontres bimensuelles du comité d'intégration, qui regroupent plus de 15 membres, n'ont pas permis de détecter cette surestimation manifeste.

Ces mêmes données ont mené parallèlement, à l'achat de 151 refroidisseurs EGR neufs d'une valeur totale de 186 157 \$ entre mars et juin 2024, soit 4 mois avant son intégration officielle, ce qui a compromis l'objectif de permettre la RAN à moindre coût. Ce seul constat contribue à illustrer la culture de travail en silo.

L'absence de contrôles adéquats et de validations rigoureuses, combinée à une gestion en silo, expose la STM à des décisions d'intégration et d'achat de pièces fondées sur des données peu fiables, menant à des choix coûteux et inadéquats. Cette faiblesse de gouvernance et le manque de coordination entre les parties prenantes faussent les priorités de production, mobilisent des ressources pour des pièces non essentielles et nuisent à la planification des stocks, au détriment des véritables besoins opérationnels.

Malgré des investissements majeurs dont la construction d'une nouvelle usine en 2023 et l'allocation de 79 M\$, pour le déploiement du système SAP d'ici la fin de 2025, la gestion des informations stratégiques nécessaires à l'intégration des pièces ne permet pas d'identifier et de prioriser efficacement les pièces ayant un fort potentiel d'intégration selon des critères objectifs et préétablis. La façon de faire repose encore largement sur un fichier Excel alimenté manuellement. Or, l'intégration des pièces constitue un moteur essentiel de l'activité manufacturière. En l'absence de processus structurés, de données fiables et de mécanismes de priorisation intégrés, les capacités opérationnelles de l'usine ne peuvent être pleinement mobilisées. Ces lacunes freinent l'atteinte des gains d'efficacité attendus, compromettent l'optimisation des ressources et nuisent à l'alignement avec les objectifs du PSO 2030.

#### **RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

- 10.** Renforcer la mise en place des mécanismes assurant la fiabilité des données utilisées dans le processus décisionnel d'intégration des pièces et maximiser l'utilisation du système SAP.

#### **3.2.4.2. Le retard d'identification des pièces accentue la dépendance aux achats de pièces neuves**

Historiquement, un grand nombre de pièces à intégrer avaient été identifiées pour les autobus diesel. Cependant, pour les deux nouveaux types de motorisation, le nombre de pièces identifiées pour intégration demeure limité, et ce, malgré la disponibilité d'un outil moderne comme SAP pour évaluer les besoins. Cette situation accentue la dépendance de l'usine à l'achat de pièces neuves.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Le vieillissement du parc d'autobus réduit les possibilités de RAN par la Direction Manufacturier, car les autobus hybrides et électriques comportent de plus en plus de composantes qui n'exigent plus de RAN majeure (tableau 18). Ce phénomène s'accroît avec le retrait progressif des autobus diesel, désormais remplacés uniquement par des modèles électriques: tous les autobus hybrides ont déjà été reçus et, dès l'automne 2025, les premiers autobus électriques seront livrés. Pour 2026, aucun nouvel autobus hybride n'est prévu; seuls des modèles électriques seront ajoutés au parc d'autobus.

**TABLEAU 18** | **LES NOUVEAUX TYPES DE MOTORISATION HYBRIDES ET ÉLECTRIQUES SONT MOINS SUJETS À LA REMISE À NEUF DE COMPOSANTES MAJEURES, AUCUNE TRANSMISSION N'EST PRÉSENTE ET AUCUNE REMISE À NEUF DE MOTEUR N'EST PRÉVUE SUR CES VÉHICULES PAR LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

SYSTÈME	TYPE DE MOTORISATION		
	AUTOBUS DIESEL	AUTOBUS HYBRIDE	AUTOBUS ÉLECTRIQUE
Moteur à combustion	●	●	●
Transmission	●	●	●
Siège	●	●	●
Harnais et câblage	●	●	●
Articulation	●	●	●

Légende: ● Remise à neuf majeure ● Remise à neuf mineure ● Non applicable

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal – Division Gestion et méthodologies.

Malgré la puissance de l'infrastructure et les capacités du système SAP, les pièces nécessaires pour les nouvelles motorisations, faute d'avoir été pleinement identifiées, sont moins souvent RAN. Les pièces pouvant être économiquement réintégrées échappent au processus. Ceci se répercute sur les coûts d'exploitation des autobus et sur l'efficacité opérationnelle de l'usine.

Sur les 464 différentes pièces intégrées posées sur des autobus entre 2022 et 2024, seulement 30 pièces parmi les 1 123 du catalogue (2,7 %) l'ont été spécifiquement sur des autobus hybrides ou électriques, alors que ces véhicules représentaient 48 % du parc d'autobus au 31 décembre 2024 (tableau 19).

**TABLEAU 19** | **PIÈCES INTÉGRÉES DISTINCTES ET POSÉES SUR LES DIFFÉRENTS TYPES AUTOBUS POUR LA PÉRIODE DE 2022 À 2024**

TYPES D'AUTOBUS	NOMBRE DE PIÈCES DISTINCTES	DIESEL	HYBRIDE	ÉLECTRIQUE	TOTAL
Diesel seulement	195	●	●	●	
Diesel et électrique	3	●	●	●	
Diesel, électrique et hybride	58	●	●	●	
Diesel et hybride	178	●	●	●	
Électrique seulement	1	●	●	●	
Électrique et hybride	2	●	●	●	
Hybride seulement	27	●	●	●	
<b>TOTAL</b>	<b>464</b>	<b>434</b>	<b>265</b>	<b>64</b>	
<b>Pourcentage</b>		<b>94 %</b>	<b>57 %</b>	<b>14 %</b>	
<b>NOMBRE D'AUTOBUS AU 31 DÉCEMBRE 2024</b>	Nombre	<b>943</b>	<b>849</b>	<b>41</b>	<b>1 833</b>
	Pourcentage	<b>52 %</b>	<b>46 %</b>	<b>2 %</b>	<b>100 %</b>

Légende: ● Applicable ● Non applicable

Source: Extraction du système informatisé « Systems, Applications and Products for data processing » des pièces consommées sur ordres par des autobus (dans les centres de transport, l'atelier de carrosserie Legendre et par la ligne mécanique) - consommation d'articles réparés à l'usine.

Par ailleurs, 178 cas où une même pièce, d'abord intégrée pour des autobus diesel, a aussi pu être posée sur des autobus hybrides, révèlent un certain potentiel de polyvalence. Puisque la durée de vie d'un autobus est de 16 ans, ce retard d'intégration affecte significativement les opérations de l'usine et entraîne un manque à gagner pour la STM, qui doit recourir à l'achat systématique de pièces neuves.

Novabus estime qu'un autobus hybride du plus récent lot (34 véhicules livrés en 2024 2025) compte environ 5 018 pièces distinctes. Parmi les 849 autobus hybrides en service, répartis en 26 lots distincts, seulement 265 pièces intégrées font actuellement l'objet d'une RAN, ce qui ne représente que 5,3 % des articles d'un autobus du dernier lot. Ainsi, ce nombre restreint de pièces retenues pour la RAN des autobus hybrides limite les économies potentielles et la valorisation des pièces au sein de l'organisation.

#### 2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

La STM a réalisé le 1<sup>er</sup> octobre 2024 un exercice d'intégration portant sur un autobus hybride année modèle 2019, qui a réuni 20 participantes et participants de divers corps de métiers et professionnels. La mobilisation et ce travail collaboratif a permis d'identifier que 38 pièces étaient déjà intégrées et produites par le manufacturier. De plus, 99 nouveaux articles ont été ajoutés au fichier « maître » d'intégration et 72 autres éléments sont en cours d'investigation, ce qui constitue une avancée significative. Cependant, en l'absence de vérification systématique des équivalences, des pièces neuves ont été achetées pour les autobus hybrides alors que l'usine disposait déjà de pièces RAN tout à fait compatibles, mais initialement destinées à d'autres modèles. Ce constat met en évidence un manque à gagner potentiel, d'autant plus important que la flotte d'autobus hybrides compte 849 autobus en service.

Globalement, les résultats obtenus illustrent non seulement l'efficacité du processus d'intégration et la capacité des équipes à progresser, mais ils démontrent aussi la nécessité de systématiser l'identification des équivalences afin de maximiser l'utilisation des pièces déjà produites par l'usine et de réduire les dépenses en approvisionnement de pièces neuves lorsque ce n'est pas nécessaire.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

11. Accélérer l'identification, dès l'arrivée de chaque nouveau lot d'autobus hybrides et électriques, des pièces spécifiques à ces motorisations afin qu'elles soient évaluées en amont pour déterminer leur potentiel d'intégration, en tenant compte des particularités de chaque série, tout en favorisant la polyvalence des pièces déjà intégrées en évaluant systématiquement leur compatibilité avec les autobus hybrides et électriques.

#### 3.2.4.3. L'intégration de pièces peu consommées, alors que des pièces à forte demande ne sont pas intégrées, limite la capacité de la Direction Manufacturier à répondre aux besoins réels et alourdit les coûts d'exploitation

Entre 2022 et 2024, parmi l'ensemble des pièces intégrées, 10 nouvelles pièces se distinguent par une consommation annuelle prévue particulièrement faible : ensemble, leur prévision de consommation ne représente que 34 unités par an, pour une valeur totale de 4 093 \$. Pour 6 de ces pièces, la prévision annuelle est de 2 unités ou moins. En contrepartie, 50 pièces inscrites au fichier « maître » en 2021 et 2022 n'ont toujours pas été intégrées malgré une prévision de consommation annuelle cumulée de 1 167 unités, représentant une valeur de plus de 439 000 \$/an. Cette situation entraîne plusieurs conséquences négatives pour la STM : d'une part, l'indisponibilité des pièces à forte demande et non intégrées affecte directement la production de l'usine; d'autre part, faute d'intégration, la STM devra se tourner vers l'achat de pièces neuves, généralement à des coûts plus élevés, ce qui influe sur le coût d'exploitation. Enfin, l'absence d'une priorisation fondée sur les besoins réels mène à une gestion inefficace des ressources, tant humaines que financières, et limite la capacité de l'usine à répondre efficacement à la demande.

Par ailleurs, certaines décisions récentes témoignent d'une adaptation face aux enjeux d'approvisionnement : par exemple, l'intégration d'assécheurs a été envisagée pour pallier des problèmes de distribution et de pénurie de pièces, incluant la possibilité d'intégrer toute la famille d'assécheurs, afin de mutualiser les efforts et optimiser la rentabilité. Dans d'autres cas, des pièces dont le délai d'approvisionnement peut atteindre 400 jours, ou devenues obsolètes chez le fournisseur, ont été intégrées pour sécuriser la disponibilité de pièces essentielles.

En somme, même si la STM répond efficacement à certaines urgences et enjeux spécifiques, l'absence d'une approche globale et structurée basée sur l'analyse régulière des volumes, des coûts, des délais de livraison et de la criticité opérationnelle limite la capacité de l'organisation à cibler systématiquement les pièces ayant le plus grand impact stratégique et économique pour l'ensemble de son parc d'autobus.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

12. Mettre en place un processus structuré de priorisation des pièces à intégrer, en ciblant celles qui répondent aux critères de rentabilité, afin d'alimenter efficacement la production de la Direction Manufacturier, de réduire l'arréage accumulé et d'optimiser les ressources en fonction des besoins réels.

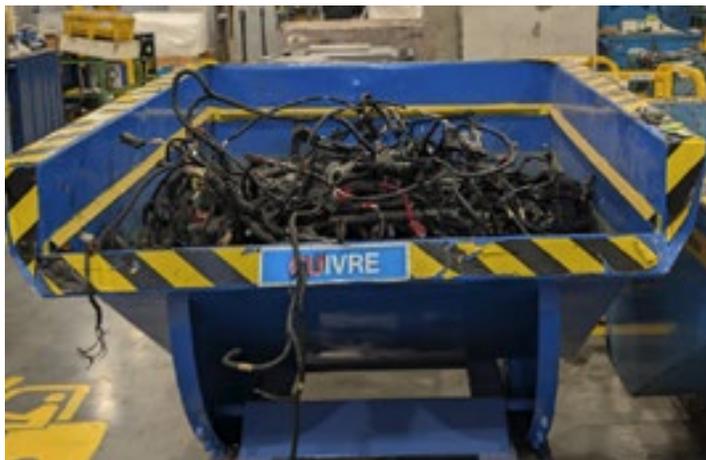
#### 3.2.4.4. Pertes évitables liées à l'absence de gestion structurée de la récupération des pièces

L'absence d'intégration structurée des pièces pour la fabrication et la RAN prive la STM de gains substantiels. Tant que des pièces ne figurent pas parmi les pièces admissibles à la RAN, il est impossible d'en tirer profit de manière systématique. Ainsi, la capacité de l'usine à réaliser des économies repose bien souvent sur la vigilance et l'initiative du personnel du manufacturier.

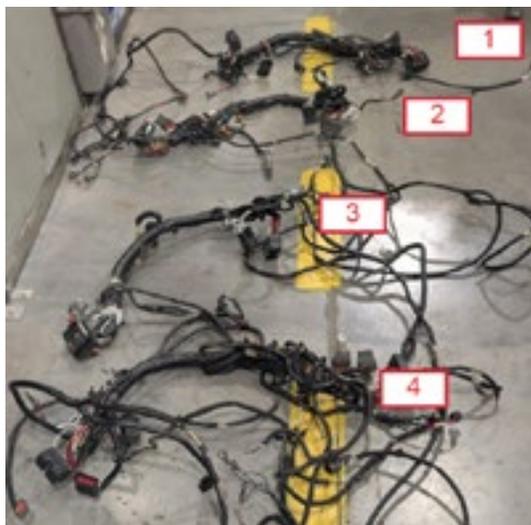
La vigilance d'un mécanicien a permis d'économiser plus de 10 000 \$ par la récupération de pièces se retrouvant dans une benne de récupération destinée au cuivre (photo 6). Cet exemple révélateur a été observé le 21 février 2025. Le mécanicien a récupéré 4 harnais moteurs<sup>23</sup> à la surface du bac, qui auraient autrement été perdus (photo 7).

<sup>23</sup> Dans un autobus, le harnais moteur est un ensemble de câbles qui relie toutes les parties électriques du moteur aux systèmes de contrôle du véhicule, afin d'assurer que le moteur fonctionne correctement.

**PHOTO 6** | **BENNE DE DISPOSITION DE DÉCHETS DE CUIVRE SITUÉE DANS L'USINE ET CONTENANT DES HARNAIS MOTEURS**



**PHOTO 7** | **QUATRE HARNAIS MOTEURS ADMISSIBLES À UNE REMISE À NEUF AYANT UNE VALEUR À NEUF DE PLUS DE 10 000 \$ ONT ÉTÉ RÉCUPÉRÉS SUR LE DESSUS DE LA BENNE POUR LE CUIVRE**



Ce geste n'est pas isolé : en 2024, 27 harnais ont ainsi été réparés à l'interne, au moyen d'une DRA, générant environ 1 600 \$ d'économies par pièce, pour un total d'environ 74 000 \$. Faute d'une gestion structurée de l'intégration et de la récupération, la STM en a acheté pour plus de 400 000 \$ entre 2022 et 2024.

Ainsi, il arrive que des pièces réutilisables et réparables soient envoyées à la disposition au lieu d'être triées pour la RAN. Paradoxalement, l'usine censée valoriser ces composantes contribue parfois elle-même à la perte, en disposant de pièces qui pourraient être réparées.

Ces lacunes reflètent notamment une prise en charge insuffisante de la récupération des pièces par les contremaîtres. Une charge administrative moins lourde des contremaîtres favoriserait un recentrage des priorités afin de renforcer leur capacité à encadrer efficacement les activités de tri, de remise à neuf, de fabrication et de valorisation des composantes.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

13. Déployer des mécanismes automatisés de repérage et de traçabilité des pièces pouvant être réparées ou remises à neuf, afin d'assurer une gestion durable et fiable des stocks.
14. Structurer le processus de tri des pièces en usine en instaurant des consignes claires pour l'identification, la séparation et l'acheminement des pièces réutilisables vers la remise à neuf, afin d'éviter la disposition prématurée de pièces réparables.
15. Revoir la charge administrative des contremaîtres et recentrer leurs priorités sur la gestion proactive de leur secteur, et renforcer leur capacité à encadrer efficacement les activités de tri, de remise à neuf, de fabrication et de valorisation des composantes.

### 3.2.4.5. Problèmes de « faux-doublons » amplifiés par l'absence de validation terrain et la méconnaissance des usages réels

La gestion des pièces intégrées est également fragilisée par la présence de « faux doublons », c'est-à-dire l'existence de plusieurs numéros d'articles pour des pièces quasi identiques remplissant la même fonction.

Lors d'une réunion tenue le 8 janvier 2025 avec la section Intégration et télémétrie de la Direction Génie et services techniques, en présence d'observateurs du Bureau du vérificateur général, un cas concret a été soulevé concernant les « opérateurs de porte ». Il a été constaté que des pièces quasi identiques, mais portant des numéros d'articles différents, étaient considérées comme distinctes, faute de validation terrain. Cette approche a mené à la création de « faux doublons » non justifiés, ce qui multiplie le nombre d'articles en inventaire et l'achat de pièces neuves au détriment de l'utilisation de pièces déjà intégrées et produites par l'usine.

À la suite de la rencontre, la section a rapidement procédé aux correctifs, soit amalgamer les numéros de pièces différents, mais similaires, regrouper les doublons et corriger les IDT. Toutefois, cette problématique est susceptible d'exister pour d'autres familles de pièces intégrées, puisqu'il n'y a pas de mécanismes en place pour évaluer périodiquement des équivalences de pièces, entraînant ainsi un gaspillage de ressources.

Il est également à noter qu'avant la rencontre du 8 janvier 2025, le secteur n'avait jamais été sollicité pour vérifier si des pièces similaires à celles intégrées, mais portant des numéros différents, pouvaient également être intégrées.

Un manque de familiarité avec les pièces et leur utilisation concrète a aussi été observé. De toute évidence, plusieurs problèmes liés aux doublons ou à la reconnaissance des pièces pourraient être évités si les équipes responsables des données et de l'intégration passaient ponctuellement du temps sur le terrain pour mieux comprendre les spécificités des pièces et leur utilisation. Un arrimage plus étroit entre la gestion des données et la réalité opérationnelle faciliterait l'identification des équivalences, limiterait la création de doublons et optimiserait la gestion des inventaires.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

16. Mettre en place un mécanisme formel d'identification et d'évaluation périodique des équivalences des pièces portant des numéros différents, mais remplissant la même fonction, afin de limiter la création de « faux-doublons » et de maximiser l'utilisation des pièces déjà intégrées ou remises à neuf.

### 3.2.4.6. Pièces intégrées, mais sans consommation puisqu'associées à aucune gamme dans l'usine ou dans les centres de transport

À la STM, une gamme correspond essentiellement à une description détaillée des opérations à réaliser pour fabriquer, réparer, assembler ou démonter un article. Il s'agit d'une IDT qui fait notamment référence à un ou des articles précis. Au 13 mars 2025, plus de 2 036 gammes avaient été développées par la section Intégration et télémétrie, ce qui mérite d'être souligné. Certaines de ces gammes sont associées à des pièces dans les CT, d'autres à des « gammes parentes » de pièces fabriquées ou réparées en usine.

Bien que 141 pièces soient intégrées (184 487 \$), elles ne sont actuellement associées à aucune gamme (tableau 20). Ces pièces, bien qu'en stock au magasin, ne sont donc jamais consommées faute d'être liées à une gamme.

**TABLEAU 20** | 141 PIÈCES INTÉGRÉES NON ASSOCIÉES À DES GAMMES POUR LES AUTOBUS: 184 487 \$ D'INVENTAIRE INUTILISÉ

VALEUR DES PIÈCES EN STOCK	PIÈCES DIFFÉRENTES	QUANTITÉ	COÛT MOYEN \$/PIÈCE	VALEUR DES PIÈCES EN STOCK	POURCENTAGE DE LA VALEUR
Moins de 10 \$	34	11 110	2,05 \$/pièce	22 809 \$	12 %
Entre 10 \$ et 100 \$	93	3 380	31,61 \$/pièce	106 856 \$	58 %
Entre 100 \$ et 500 \$	11	205	181,80 \$/pièce	37 270 \$	20 %
Entre 500 \$ et 1 000 \$	1	23	517,76 \$/pièce	11 908 \$	7 %
Plus de 1 000 \$	2	2	2 822,21 \$/pièce	5 644 \$	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>14 720</b>		<b>184 487 \$</b>	<b>100 %</b>

Source: Fichier utilisé par la section Planification manufacturier pour encadrer la production des articles, et fichier fourni par la section Intégration et télémétrie qui fait un arrimage des numéros de pièces intégrées à l'usine avec les numéros de gammes.

Bien que ces pièces ne soient pas toutes de grande valeur, leur présence en stock sans association à une gamme occupe inutilement de l'espace en entrepôt et engendre une immobilisation non négligeable de ressources financières de l'organisation. De plus, ces pièces risquent d'être rachetées alors qu'elles sont déjà disponibles, tandis que des lots de production en usine ne seront jamais lancés en raison d'une absence totale de demande. Plus elles demeurent longtemps en inventaire sans être utilisées, plus elles s'exposent à l'obsolescence ce qui limite la capacité de l'organisation à optimiser sa gestion des stocks.

### **RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

- 17.** Mettre en place un mécanisme qui permet de s'assurer que chaque pièce intégrée est systématiquement associée à une gamme appropriée et cohérente avec les besoins opérationnels de l'organisation.

## **3.2.5. Gestion inégale des ressources internes et des stocks limite la performance**

### **3.2.5.1. Usine exploitée bien en deçà de ses capacités**

La production de la Direction Manufacturier, qu'il s'agisse de fabrication ou de RAN de composantes, dépend de nombreux facteurs interdépendants :

- la disponibilité des ressources matérielles et de la main-d'œuvre;
- l'optimisation de l'utilisation des heures de travail sur l'ensemble des quarts;
- la gestion efficace des approvisionnements;
- la planification et la coordination des différentes étapes de production.

À cela s'ajoutent la flexibilité opérationnelle pour faire face aux imprévus et la capacité à adapter rapidement les processus en fonction des fluctuations de la demande ou des contraintes techniques.

Le faible taux d'opération actuel de l'usine offre une opportunité pour optimiser les infrastructures et les équipements pour permettre une meilleure répartition des frais généraux et un taux horaire de fabrication plus compétitif. En 2024, certaines ententes de production ont été convenues avec d'autres sociétés de transport afin qu'elles puissent bénéficier de pièces à coûts moindres. Toutefois, ce marché est encore peu développé.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

18. Évaluer la possibilité d'accroître l'utilisation de la capacité de l'usine afin de mieux répartir les coûts fixes, optimiser l'utilisation des ressources disponibles et améliorer la compétitivité globale des opérations tout en considérant entre autres les opportunités de mutualisation de ses services.

### 3.2.5.2. Les écarts d'inventaire et ruptures de stock entravent la continuité des opérations

La disponibilité des pièces est une problématique récurrente qui affecte la production dans les ateliers de la Direction Manufacturier. Que les pièces proviennent du Centre de distribution Crémazie, des libres services<sup>24</sup> ou des « Kanban<sup>25</sup> » les ruptures ou les écarts d'inventaire ont des répercussions concrètes sur la production.

#### L'approvisionnement en pièces en libre-service fragilisé par des données incomplètes

Les pièces en libre-service visent à accroître l'autonomie des ateliers et à limiter les déplacements vers le magasin central. Toutefois, leur réapprovisionnement automatisé par SAP est souvent compromis par l'omission ou la non-saisie des pièces consommées sur les ODT par les mécaniciennes et mécaniciens, ce qui fausse les données de l'inventaire.

Au cours de l'année 2024, de nombreux cas témoignent d'écarts fréquents entre les quantités réelles de pièces en libre-service et celles indiquées dans SAP. Cette situation entraîne des pertes de temps liées à la recherche de pièces supposément disponibles, et compromet la fiabilité des données utilisées pour la planification des opérations, augmentant les risques de retards, de replanifications et de ruptures non anticipées.

#### Les pièces gérées en « Kanban » exposées aux ruptures

La gestion des pièces en « Kanban » repose sur une surveillance et un réapprovisionnement manuel effectué par le chef d'équipe, ce qui expose les ateliers à des ruptures non détectées. Face à cette rupture, il est fréquent qu'une mécanicienne ou qu'un mécanicien s'en procure dans un autre département. Bien que cette pratique permette de répondre à un besoin immédiat, elle entraîne des ruptures inattendues ou des déséquilibres de stock dans d'autres départements.

<sup>24</sup> Les pièces en libre-service sont des articles, souvent optionnels, utilisés lors des opérations de fabrication ou de remise à neuf. Leur réapprovisionnement est automatisé par le système « Systems, Applications and Products for data processing » lorsque le seuil minimal (point de commande) est atteint, à condition que leur consommation ait été saisie sur les ordres de travail.

<sup>25</sup> La gestion des pièces en « Kanban » est une méthode de gestion visuelle des stocks, généralement utilisée pour des articles de faible valeur (moins de 25 \$). Le réapprovisionnement est déclenché manuellement par une cheffe ou un chef d'équipe lorsqu'un bas niveau de stock est constaté, sans automatisation via un système.

## Le délai d'approvisionnement du magasin central et la rupture de stock paralysent les opérations

Au quotidien les délais de livraison des pièces du magasin, requis pour la ligne mécanique majeure<sup>26</sup>, entraînent l'immobilisation des autobus sur les vérins, parfois pendant plusieurs jours, et la réaffectation des mécaniciennes et mécaniciens à d'autres postes de travail.

De plus, les mécaniciennes et mécaniciens en atelier ont parfois dû recourir à la cannibalisation<sup>27</sup> de pièces neuves pour poursuivre leurs travaux de RAN. Bien que cette solution permette de débloquer temporairement une situation, elle engendre du travail en double, la composante prise sur la pièce neuve devant être remplacée, une gestion administrative supplémentaire et une perte de traçabilité.

En somme, la rupture d'inventaire est suffisamment fréquente pour être abordée quotidiennement lors des rencontres opérationnelles du matin. En effet, leurs conséquences sont notables; elles peuvent retarder ou même interrompre les opérations du manufacturier, nuire au respect des échéanciers et entraîner une replanification des travaux. Il en résulte des pertes de temps, une baisse de productivité et une augmentation du nombre d'interventions administratives pour corriger la situation.

### RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

19. Renforcer les mécanismes d'approvisionnement et de suivi des stocks pour que soient reflétées les consommations réelles de chaque département, de même que la surveillance des seuils minimaux et déployer des alertes efficaces afin de prévenir les ruptures de stock et ainsi bénéficier des méthodes d'amélioration continue implantées.
20. Mettre en place des mécanismes permettant de s'assurer que les pièces planifiées soient livrées au manufacturier selon les délais prescrits, tout en mesurant systématiquement la performance de livraison et en attribuant l'imputabilité aux parties concernées.

### 3.2.5.3. Planification et exécution de la production fragilisée par la gestion manuelle et des lacunes opérationnelles

Un plan directeur de production (PDP), établi en début d'année, définit les quantités de pièces à produire par département. Les différents PDP de la STM sont actuellement produits avec Excel puisque SAP ne permet actuellement pas de le générer automatiquement. Ceci limite l'exploitation du plein potentiel du système ERP (progiciel de gestion intégré), impose des limitations manuelles, augmente le risque d'erreurs et fragmente l'information, en plus de nuire à la visibilité sur la production et les stocks.

<sup>26</sup> La ligne mécanique majeure est un département dédié aux travaux d'entretien lourds, tels que la réparation de moteurs ou de transmissions.

<sup>27</sup> Action de prélever une pièce sur un équipement afin de réparer un autre équipement.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Toutefois, plusieurs tâches exécutées par le manufacturier ne reflètent pas systématiquement les travaux planifiés par le personnel de coordination de la section Planification manufacturier. En raison des facteurs suivants :

- prise en charge de demandes urgentes provenant d'autres départements (DRA);
- initiative de produire davantage lorsqu'une machine nécessite plusieurs réglages, afin d'optimiser le temps investi dans les ajustements;
- manque d'informations requises pour débiter certains travaux (particulièrement lorsque le chef d'équipe est absent);
- exécution de tâches non planifiées à la demande expresse du chef d'équipe ou du contremaître.

Ces changements ne sont pas toujours communiqués au personnel de coordination, ce qui complique la gestion des priorités et peut retarder la production. Par conséquent, les différentes modifications à la planification se font sans prendre en compte l'ensemble des besoins et priorités des clientes et clients internes. Cet écart entre la planification et les tâches effectivement réalisées peut perturber l'ordre des requis prioritaires, occasionner des retards de production et, ultimement, nuire à la satisfaction des clientes et clients internes ainsi qu'à la fluidité des opérations.

Bien que globalement la production annuelle a été respectée en 2024, la réalisation de la planification hebdomadaire est préoccupante. Une analyse réalisée durant la semaine du 27 janvier 2025 révèle que le respect de la planification<sup>28</sup> varie fortement selon les départements, allant de 25 % à 90 %, pour une moyenne globale de 61,4 %. Ces écarts s'expliquent souvent par des facteurs externes, hors du contrôle des équipes de production, tels que :

- l'absence de dessins techniques;
- des pièces requises non livrées à temps;
- l'indisponibilité d'outils spécialisés.

Les problématiques qui sont du ressort des autres services faussent la reddition de comptes de la performance du manufacturier, ce qui nuit à l'imputabilité, freine la résolution des problèmes transversaux et limite l'optimisation globale des opérations.

### **RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

- 21.** Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer, pour le plan directeur de production hebdomadaire de chaque département, de la disponibilité de l'ensemble des pièces, y compris les optionnelles, ainsi que des outils spécialisés requis et des dessins techniques à jour, et ce, avant sa transmission, afin de s'assurer de la faisabilité d'exécution, de mesurer les écarts en cas de non-exécution et d'adresser systématiquement les causes racines identifiées.

<sup>28</sup> Source : indicateur de performance « Respect de l'ordonnement » qui mesure le respect des articles planifiés.

### 3.2.5.4. Une coordination inégale et des capacités internes sous exploitées freinent l'optimisation organisationnelle

La coordination des opérations au sein des départements de la Direction Manufacturier se caractérise par une absence d'uniformité. Chaque coordonnatrice ou coordonnateur adopte sa propre méthode de travail, en l'absence de standards ou d'outils communs. Certains utilisent des outils Excel, d'autres non. Les connaissances des coordonnatrices et coordonnateurs, notamment concernant SAP, varient également et reposent davantage sur les expériences antérieures que sur une formation reçue à l'embauche. À ce jour, il n'existe pas de formation standardisée visant à uniformiser la prise en charge de la fonction de coordination ni de standards établis pour le suivi du travail entre les départements.

En conséquence, l'absence de standards et de formation uniforme entraîne des façons de faire inégales d'un département à l'autre, ce qui ne favorise pas l'efficacité opérationnelle ni la cohérence du suivi. Dans ce contexte, il n'existe pas de mécanisme pour assurer la diffusion des bonnes pratiques à l'ensemble de l'organisation, ce qui freine l'amélioration continue. Il en découle également que l'adhérence à la planification n'est pas systématiquement abordée avec les coordonnatrices et coordonnateurs et la hiérarchie immédiate; ainsi, les écarts observés tendent à persister sans faire l'objet d'une analyse ou d'un suivi, ce qui accentue le manque de cohérence et freine l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que l'évolution des pratiques.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

22. Assurer le suivi du respect de la planification dans les échanges réguliers entre la hiérarchie et les coordonnatrices et coordonnateurs afin d'assurer un suivi systématique des écarts, de renforcer l'analyse des causes profondes et de favoriser l'harmonisation des pratiques, l'amélioration continue et la cohérence opérationnelle à l'échelle de la Direction Manufacturier.

### 3.2.6. Équipements technologiques sous-exploités dans l'optimisation de la production et la maintenance

Des équipements technologiques, bien que disponibles, restent inutilisés et n'apportent pas les bénéfices escomptés tandis que d'autres potentiels technologiques restent non exploités.

#### Imprimante 3D acquise, mais non exploitée

Acquise au coût de 103 000 \$ en décembre 2023, l'imprimante 3D industrielle demeure non intégrée aux opérations plus d'un an après son acquisition (photo 9). Cette inaction se traduit par des économies potentielles associées à la fabrication de lots de pièces non réalisées à la suite de l'achat de pièces neuves, des délais de production inchangés et une sous-utilisation des ressources. Depuis son acquisition, aucune analyse n'a été effectuée pour déterminer comment maximiser son utilisation.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Cet équipement de qualité industrielle offre une grande autonomie en permettant de produire rapidement des pièces de rechange, qui ne sont plus disponibles auprès du fabricant ou qui sont difficiles à trouver, évitant ainsi des arrêts de production. L'imprimante 3D permet également de fabriquer à moindre coût des composantes ou des petits accessoires défectueux (photo 10), plutôt que de remplacer une pièce complète. Cette capacité contribue à réduire les coûts de réparation, les délais d'attente et les besoins en stock. Enfin, les imprimantes 3D industrielles peuvent fonctionner en continu, sur plusieurs quarts de travail, maximisant ainsi la productivité et accélérant la remise en service des équipements.

**PHOTO 8** | **RÉTROVISEURS NE POUVANT PAS ÊTRE RÉPARÉS, FAUTE DE PIÈCES, COMME L'INDIQUE L'AFFICHE SUR LA CAISSE DE BOIS**



**PHOTO 9** | **PHOTO MONTRANT LA TAILLE IMPOSANTE DE L'IMPRIMANTE 3D, COMPARÉE À UNE PERSONNE**



**PHOTO 10** | **EXEMPLE DE PIÈCE DE RÉTROVISEUR POUVANT ÊTRE PRODUITE AVEC UNE IMPRIMANTE 3D**



Des exemples internes illustrent ce potentiel. Par exemple, des boutons-poussoirs de sélecteur de vitesse, introuvables sur le marché, ont été produits avec une petite imprimante 3D, évitant l'achat de pièces neuves à 637,77 \$ l'unité. Cette problématique de pièces non disponibles n'est pas unique au sélecteur de vitesse, c'est le cas notamment d'une multitude de composantes, dont des pièces pour les rétroviseurs (photo 10).

Toutefois, plus de 16 mois après la réception de l'imprimante, aucune analyse de rentabilité ni d'inventaire des pièces et des composantes d'autobus n'a été réalisée. Ceci limite la capacité à cibler et à prioriser l'usage à fort potentiel de cette technologie et conséquemment, des occasions manquées de réduire les coûts et les délais de production.

Un numériseur 3D permettrait de maximiser les bénéfices de l'imprimante 3D en reproduisant avec précision des pièces complexes, en accélérant la remise à neuf et en modernisant les pratiques d'ingénierie. Actuellement, les équipes doivent recourir à des méthodes traditionnelles et manuelles (prises de mesures au pied à coulisse ou au micromètre), puis modélisation dans un logiciel. Cela freine la création de plans numériques, augmente les risques d'erreurs et limite la capacité à produire rapidement des pièces critiques.

Un numériseur 3D de qualité métrologique permettrait non seulement de générer des modèles numériques fiables à partir de pièces existantes, mais aussi d'évaluer les écarts et les déformations acceptables, leur usure et ainsi déterminer si une pièce a atteint sa durée de vie utile selon les paramètres établis avant la remise à neuf. En son absence, l'évaluation des pièces se fait visuellement, ce qui peut mener à la réutilisation de composantes dont la durabilité est compromise ou, à l'inverse, au rejet prématuré de pièces.

- 2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

## Une récurveuse autonome inutilisée

L'achat d'équipements coûteux qui restent inutilisés n'est pas un cas isolé. Par exemple, en décembre 2023, la STM a acquis, pour la Direction Manufacturier, une récurveuse de plancher autonome pour 103 500 \$. Cet appareil, équipé de batteries supplémentaires, permettrait d'assurer un environnement propre et sécuritaire sur plusieurs quarts de travail, tout en demandant peu d'effort.

L'investissement dans des équipements sans s'assurer de leur réelle intégration dans les opérations et l'absence de certains outils essentiels freine la capacité de la STM à tirer parti de ses investissements et à optimiser ses activités.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

23. Mettre en place des mécanismes pour assurer l'utilisation maximale des équipements de pointe afin d'optimiser les économies, réduire les délais de production et favoriser l'identification de nouvelles applications.

## 3.3. Les mécanismes en place sont insuffisants pour mesurer la rentabilité et la performance des pièces fabriquées, réparées ou remises à neuf

Les mécanismes actuels sont insuffisants pour évaluer la rentabilité et la performance des pièces fabriquées, réparées ou RAN. Malgré la mise en place d'outils de contrôle qualité, des lacunes importantes persistent dans leur application, leur traçabilité et leur gestion. De plus, le manque de données sur la durabilité des pièces empêche une évaluation fiable de leur performance. Les décisions d'intégration reposent souvent sur le coût unitaire, sans tenir compte du coût au km ou de la durée de vie réelle, ce qui peut entraîner des choix sous-optimaux. Ces lacunes compromettent la capacité de la STM à gérer efficacement la performance de ses opérations avec économie et efficacité.

### 3.3.1. Faiblesses dans le suivi et l'encadrement des processus de qualité

#### 3.3.1.1. Des lacunes dans l'identification et la gestion des bancs de test augmentent les risques pour la qualité, la sécurité et la conformité des opérations

La Direction Manufacturier utilise des bancs de test pour faciliter le diagnostic et valider la fonctionnalité de certaines pièces réparées ou RAN, ce qui constitue une bonne pratique. La section Génie méthode, avec l'expertise du personnel de l'usine, conçoit et fabrique ces bancs de test, comme en témoigne la mise en service en 2024 d'un banc de test pour le compresseur électrique « Powerex » des autobus hybrides.

Dans une usine de composants mécaniques, des bancs de test simulent des conditions réelles d'utilisation, voire extrêmes, pour vérifier la performance, la qualité et la conformité des produits finis ou sous-composants, pour garantir le respect des spécifications techniques et des normes de qualité. Les bancs de test de l'usine permettent de s'assurer du bon fonctionnement des pièces après réparation ou RAN, avant leur transfert au Centre de distribution. Des vérifications supplémentaires sont aussi réalisées sur ces derniers, tels que l'étanchéité, la calibration et la pression et certaines pièces critiques, comme les transmissions, sont parfois envoyées à l'externe pour des contrôles spécialisés, ce qui vise à assurer la qualité et la durabilité.

### **Lacunes dans l'identification et la gestion des bancs de test**

Lors de nos travaux, il n'existait pas d'inventaire spécifique regroupant l'ensemble des bancs de test en service à l'usine Crémazie, rendant leur encadrement et leur suivi difficiles. En réponse à ce constat, la STM a procédé en janvier 2025 à un recensement formel, identifiant 17 bancs de test, chacun désormais associé à des IDT et, lorsque requis, à des registres de compilation de données. Leur intégration dans SAP est en cours afin d'assurer un suivi structuré et conforme aux exigences réglementaires.

Il demeure toutefois essentiel que cet inventaire soit maintenu à jour et qu'un encadrement rigoureux soit assuré. À défaut, plusieurs risques subsistent : des bancs de test en usage pourraient ne pas être connus ou suivis par l'ingénierie, les plans d'entretien préventif et les calibrations pourraient ne pas être respectés, et des IDT incomplètes ou non à jour. Cela peut entraîner une diminution de la fiabilité des tests, une non-conformité aux exigences réglementaires, ainsi qu'une dégradation potentielle de la qualité et de la sécurité des pièces réparées ou RAN, affectant à terme la performance opérationnelle et la sécurité des membres du personnel.

#### **RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

- 24.** Assurer que l'ensemble des bancs de test utilisés soient répertoriés et encadrés, en assurant leur conformité aux exigences réglementaires et aux standards internes.

### 3.3.1.2. Application des instructions de travail non contrôlée

Le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail*<sup>29</sup> exige notamment que toute machine soit accompagnée d'un manuel d'instructions validé par une ingénieure ou un ingénieur. Depuis juillet 2024, le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* impose aussi que la création d'IDT soient développées pour harmoniser les pratiques de travail et guider les membres du personnel dans l'utilisation des équipements. En l'absence de documentation du fabricant, la STM développe ses propres IDT, y compris celles pour les bancs de test. La STM soutient son personnel des ateliers de la Direction Manufacturier, avec 225 IDT et 1 120 dessins techniques, détaillant notamment les tâches, les outils requis et les consignes de sécurité. Ces documents, diffusés sur DocTech, visent à harmoniser les méthodes de travail. Conçues pour les besoins journaliers des utilisatrices et utilisateurs, les informations sont décrites dans les documents suivants :

- les IDT détaillent le travail à réaliser pour une activité donnée, notamment l'utilisation des bancs de test et peuvent inclure la liste d'outillage et d'équipements de sécurité requis, ainsi qu'une documentation de référence technique;
- les dessins techniques de fabrication permettent d'harmoniser les méthodes et assurer la qualité des réparations.

Lorsqu'elles sont documentées, accessibles et appliquées, les IDT et les dessins techniques, notamment pour les bancs de tests, contribuent à assurer la qualité attendue ainsi que la conformité des travaux de réparation et la RAN des pièces et des composantes selon les requis de la STM.

Toutes les tâches à réaliser ne sont pas couvertes par des IDT ou des dessins techniques, même si cela favoriserait l'homogénéité des pratiques. Cette situation s'explique notamment par l'expertise des mécaniciennes et mécaniciens et du personnel de métiers spécialisés avec certifications qui, pour la plupart, n'ont pas besoin d'IDT, sauf lors d'un changement d'assignation. La qualité est donc principalement assurée par l'autocontrôle.

De plus, les contremaîtres ont la responsabilité de transmettre les IDT ainsi que leurs mises à jour au personnel de production sous leur supervision et de veiller à leur application. Cependant, aucun mécanisme de contrôle ou de validation par les pairs n'est en place pour s'assurer que les IDT sont effectivement respectées. Cette absence de validation présente le risque qu'une intervention réalisée de manière non conforme entraîne des défaillances prématurées sur des lots de composantes, sans que le problème puisse être repéré lors de la validation des lots, puisque celle-ci n'est pas effectuée.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

25. Mettre en place un mécanisme de contrôle afin de vérifier l'application des instructions de travail en atelier.

<sup>29</sup> *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST, chapitre S-2.1, r. 13).

### 3.3.1.3. Suivi des pièces non conformes limité par le manque de reddition de comptes structurée

En complément de l'auto-contrôle réalisé par le personnel des ateliers et de l'utilisation des bancs de test, lorsque pertinent, un processus de gestion des non-conformités à posteriori des pièces réparées ou fabriquées est en place. Ce processus permet aux mécaniciennes et mécaniciens des CT, ou à d'autres départements de l'usine de retourner les pièces non conformes accompagnées d'une mention sur la défaillance constatée. Ces pièces sont alors envoyées à la section « inspection » du magasin, puis vérifiées ultérieurement par le personnel de production afin d'identifier la cause de la défaillance.

Les données sur les pièces non conformes ou défectives détectées sont compilées dans le rapport hebdomadaire « Suivi des non conformes CYPI ». Ce rapport constitue le principal mécanisme d'assurance qualité au secteur Manufacturier.

De plus, aucune reddition de comptes ou indicateur n'est produit à la suite des vérifications effectuées, ce qui limite la visibilité sur les causes profondes des défaillances et leur prise en charge. Une reddition de comptes appropriée permettrait de ventiler les différents types de défaillances relevées, notamment celles nécessitant une investigation par l'Ingénierie, les fausses non-conformités ou erreurs de diagnostic, ainsi que les mesures correctives prises.

Néanmoins, pour les cas jugés importants par la STM, des investigations spécifiques sont réalisées : le processus d'investigation en place permet de documenter des fiches de suivi de la qualité afin que la section Génie méthode, en collaboration avec la Direction Manufacturier, effectue les analyses nécessaires pour confirmer les défaillances et améliorer la qualité. Des ajustements aux procédés ou aux IDT peuvent être apportés lorsque requis. Depuis janvier 2021, 38 « fiches suivi qualité » ont ainsi été traitées dans le cadre de ce processus.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

- 26.** Mettre en place un mécanisme de reddition de comptes approprié pour que soient analysées les causes des défaillances des pièces non conformes et que les actions correctives soient suivies.

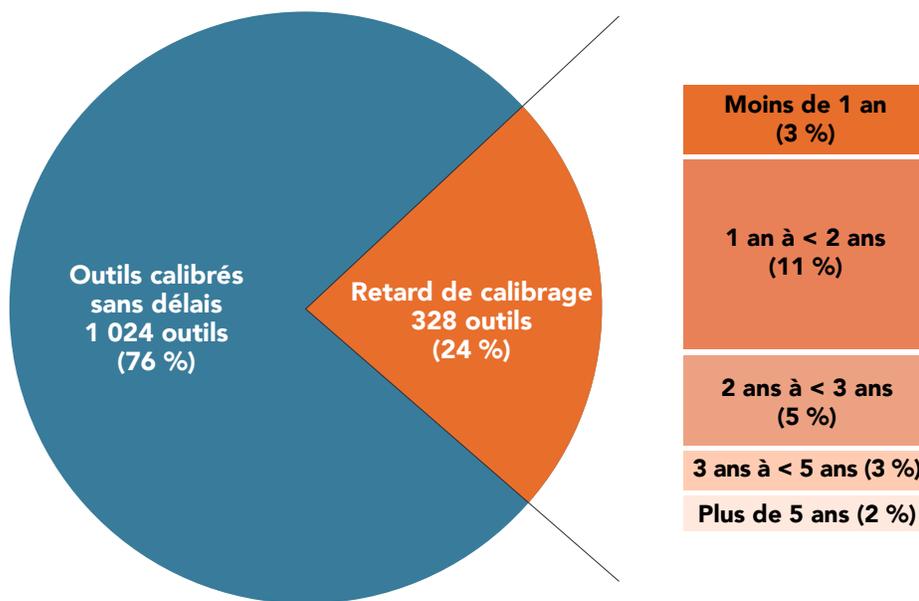
### 3.3.1.4. Suivi déficient des outils et de leurs plans d'entretien

Divers équipements et outils de mesure, essentiels à la réalisation des processus de fabrication et de réparation, sont mis à la disposition du personnel des ateliers de l'usine. Chacun de ces équipements et outils est soumis à un plan d'entretien préventif, avec des fréquences définies selon leur type, afin de vérifier leur calibration, prévenir les bris et prolonger leur durée de vie.

Au 23 avril 2025, 24 % des 1 352 outils de calibration actifs<sup>30</sup> dans les ateliers de la Direction Manufacturier ne respectaient pas les fréquences d'entretien préventif et de calibration, dont 21 % avec 1 an à plus de 5 ans de retard (figure 10).

<sup>30</sup> Outils de calibration actifs recensés au 23 avril 2025 dans les ateliers de la Direction Manufacturier de la Société de transport de Montréal.

**FIGURE 10** | **PORTRAIT DES OUTILS UTILISÉS PAR LES ATELIERS DE L'USINE SELON LE RESPECT DE LA FRÉQUENCE D'ENTRETIEN PRÉVENTIF ET DE CALIBRAGE PRESCRITE AU 23 AVRIL 2025**



Source: Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal et le relevé d'inventaire des outils localisés dans les ateliers de la Direction Manufacturier au 23 avril 2025 en provenance du système « Systems, Applications and Products for data processing ».

Par ailleurs, 289 autres outils disponibles au personnel des ateliers du manufacturier sont considérés comme inactifs par la STM, faute de plans d'entretien ou de calibrage définis. Parmi eux figurent 3 clés dynamométriques<sup>31</sup>, toutes mises en service en février 2023 et nécessitant une calibration ponctuelle. L'absence de plan d'entretien pour ces équipements fait en sorte qu'aucune calibration n'est prévue, ce qui pourrait compromettre la qualité et la fiabilité des pièces fabriquées ou RAN.

Ces situations s'expliquent par un manque de rigueur dans la gestion de l'inventaire des outils, le suivi et la coordination des plans d'entretien, la remise des outils à calibrer, ainsi que par l'absence d'imputabilité concernant le respect des fréquences d'entretien.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

**27.** S'assurer que tous les outils de mesure utilisés disposent d'un plan d'entretien et de calibration défini et respecté et que les rôles et les responsabilités à cet égard soient clairement définis pour assurer l'imputabilité.

<sup>31</sup> Définition de clé dynamométrique: outil utilisé pour serrer un écrou ou un boulon en appliquant exactement la force recommandée, afin de garantir la sécurité et la fiabilité des assemblages.

### 3.3.1.5. Remise à neuf des pièces jugées défectueuses en l'absence de diagnostic confirmé

La STM ne dispose pas d'un mécanisme qui assure l'évaluation systématique de la fonctionnalité ou de la nature du bris pour toutes les pièces intégrées retirées d'un autobus, lors d'une réparation.

Les pièces défectueuses retirées lors des réparations sur un autobus et retournées au manufacturier pour RAN ne font pas systématiquement l'objet d'une expertise pour valider la défaillance. D'une manière générale, toutes les pièces X qui sont RAN ne font pas l'objet d'une expertise pour déterminer la cause de la défaillance et pour lesquelles une réparation mineure pourrait être suffisante pour pallier la déficience (ex. : un fil coupé, un connecteur corrodé). Cette façon de faire accentue le risque de procéder à une RAN complète bien que non requise, ce qui engendrerait des coûts inutiles.

En parallèle, la STM a instauré un processus pour les autobus mis au rancart visant à récupérer les pièces encore fonctionnelles et à les réutiliser sur d'autres véhicules. Pour ce faire, une liste de pièces à retirer systématiquement a été établie : certaines de ces pièces sont inspectées par les départements de réparation ou de remise à neuf, qui effectuent les correctifs nécessaires, tandis que d'autres sont directement réintégrées à l'inventaire du Centre de distribution Crémazie comme pièces réparées (type R).

Enfin, il faut noter que l'usine du Complexe Crémazie ne dispose pas d'une zone dédiée ni d'équipe affectée au contrôle qualité pour trier et inspecter les pièces défectueuses provenant des CT.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

28. Mettre en place un processus d'évaluation des pièces jugées importantes retirées lors des réparations pour évaluer la nature de la défaillance avant toute décision de remise à neuf complète.

### 3.3.2. L'insuffisance de données sur la durabilité des pièces entrave la gestion efficiente des actifs et des coûts

#### 3.3.2.1. La durabilité et la fiabilité individuelle des pièces fabriquées, réparées ou remises à neuf sont inconnues sauf pour les pièces sérialisées

La Direction Manufacturier ne dispose pas de données précises sur la durabilité individuelle des pièces intégrées, réparées ou RAN, principalement en raison de l'absence d'identification unique pour la majorité des composantes. Toutefois, la STM est en mesure de connaître la fiabilité globale par groupe de composantes, en distinguant les pièces neuves des pièces RAN, à partir des taux de remplacement compilés dans SAP, selon les signalements des CT. Cette analyse par groupe est possible tant pour les pièces neuves que pour les pièces RAN. La performance peut ainsi être mesurée globalement pour chaque catégorie.

#### 2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Pour pallier ce manque de traçabilité, certains membres du personnel de l'usine prennent l'initiative de sérialiser manuellement, principalement des composantes électriques. Toutefois, cette initiative locale demeure limitée, car elle permet uniquement de mesurer la durabilité en fonction du nombre de remises à neuf et du temps écoulé, sans pouvoir tenir compte du kilométrage réellement parcouru par la pièce, une donnée essentielle pour juger de la fiabilité.

Pour évaluer objectivement la durabilité d'une pièce mécanique, il est nécessaire d'établir une corrélation entre la défaillance de la pièce et le kilométrage parcouru par l'autobus. Or, seules quatre pièces sont actuellement sérialisées, les moteurs, les transmissions, les différentiels faits à la ligne de carrosserie et les moteurs à propulsion électrique.

À cela s'ajoute une variabilité importante, soit la qualité des sous-composantes utilisées pour les RAN. Le fabricant n'exerce pas de contrôle sur la qualité des pièces achetées, ce qui peut entraîner des différences notables dans la fiabilité finale d'une pièce RAN.

De plus, les bancs de test utilisés par la STM évaluent la fonctionnalité de certaines pièces, mais ne mesurent pas la durabilité des pièces réparées ou RAN, notamment par des tests de fatigue ou des tests de charge.

En résumé, si la STM peut mesurer la fiabilité des groupes de pièces neuves ou RAN dans certains contextes, l'absence de traçabilité individuelle, de tests de durabilité et de contrôle qualité sur les composantes utilisées pour la RAN empêche toute analyse fine de la durabilité réelle des pièces intégrées. Cette situation limite fortement la capacité à optimiser les stratégies de maintenance et à maîtriser les coûts à long terme, ce qui n'est pas sans impact, tout spécialement dans un contexte potentiel de mutualisation<sup>32</sup>; l'amélioration de la fiabilité des actifs étant une orientation du PSO 2030.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

**29.** Mettre en place des mécanismes appropriés permettant d'évaluer la durabilité et la fiabilité individuelle des pièces fabriquées, réparées ou remises à neuf incluant l'utilisation de bancs de test et la sérialisation de celles jugées importantes.

#### 3.3.2.2. Un taux horaire non aligné sur les objectifs d'affaires compromet l'intégration de nouvelles pièces à l'usine

La STM applique un taux horaire de facturation interne par groupe d'emplois<sup>33</sup> pour imputer le coût de la main-d'œuvre pour la fabrication ou la RAN de pièces et refléter le coût réel des ressources utilisées.

<sup>32</sup> Utilisation des équipements et ressources du fabricant afin d'offrir des services de fabrication et remise à neuf pour d'autres sociétés de transport en commun et d'autres partenaires externes

<sup>33</sup> Ce taux de facturation interne repose sur le taux horaire par groupe d'emploi, auquel s'ajoutent les coûts relatifs aux biens et services associés aux avantages sociaux et bénéfices marginaux des membres du personnel. Ce taux est mis à jour annuellement.

Pour évaluer l'opportunité d'intégrer de nouvelles pièces à l'usine, la STM utilise son taux horaire de facturation interne, auquel elle ajoute une majoration de 75 % pour couvrir les frais généraux de l'usine.

Il y a lieu de questionner cette méthode, car les frais généraux sont en grande partie déjà engagés, peu importe le volume de production. Appliquer une majoration aussi élevée rend moins attrayante l'intégration de nouvelles pièces à l'interne. En maintenant cette approche, la STM freine l'optimisation de son usine du Complexe Crémazie. Une tarification plus réaliste permettrait de produire davantage de pièces à l'interne.

Pour améliorer l'utilisation de l'usine, la Direction Manufacturier a lancé des projets pilotes de mutualisation avec d'autres sociétés de transport et la Ville. Ces projets visent à offrir des services de fabrication et de réparation. La stratégie tarifaire pour les partenaires externes reste à définir, mais pour l'instant, seuls les coûts de main-d'œuvre sont facturés afin de rendre l'offre plus attrayante et de susciter l'intérêt de nouveaux partenaires.

À moyen et long terme, cette approche n'est toutefois pas souhaitable car la STM risquerait de devoir absorber, pour ses partenaires d'affaires, une part importante des frais fixes liés à l'ingénierie, à la remise à neuf des machines, à l'outillage, ainsi qu'à l'entretien et à la réparation des équipements industriels. Le coût facturé à la clientèle externe devrait donc, minimalement, couvrir une portion de ces frais fixes.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

- 30.** Réviser la structure d'imputation de coûts facturés à la clientèle interne et externe, notamment pour les services internes, lors de l'intégration des nouvelles pièces et pour les partenaires externes afin que ceux-ci soient représentatifs des réels coûts de revient et tenant compte de l'optimisation de la production et des objectifs d'affaires.

#### 3.3.2.3. Impacts opérationnels et financiers découlant d'une évaluation incomplète du coût des pièces

La méthode actuellement utilisée par la STM pour évaluer l'intégration ou l'achat de pièces repose principalement sur une comparaison directe entre le coût unitaire d'une pièce neuve et la RAN. Bien que cette approche permette une estimation rapide, elle présente une faiblesse majeure. Elle ne tient pas compte de la durée de vie réelle des pièces ni des coûts indirects associés à leur remplacement, notamment la main-d'œuvre.

Cette évaluation partielle suppose implicitement que toutes les pièces ont une durabilité équivalente, ce qui peut conduire à des décisions biaisées. En réalité, deux pièces ayant des coûts unitaires similaires peuvent avoir des performances économiques très différentes lorsqu'on considère leur cycle de vie complet.

Ainsi, comme l'indique le tableau 21, si on se limite à une comparaison des coûts unitaires (méthode STM), la pièce 1 semble plus avantageuse, car elle coûte 2 fois moins cher que la pièce 2. Toutefois, en intégrant la notion de durabilité (méthode kilométrage parcouru) la pièce 1 est en réalité 2 fois plus chère que la pièce 2.

2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

**TABLEAU 21 | COÛT UNITAIRE EN FONCTION DE LA DURÉE DE VIE D'UNE PIÈCE**

PIÈCE	RÉFÉRENCE	MÉTHODE STM	MÉTHODE KILOMÉTRAGE PARCOURU	
		COÛT UNITAIRE/ PIÈCE (\$)	DURÉE DE VIE DE LA PIÈCE (KM)	COÛT/10 000 KM <sup>[a]</sup>
1	D	100 \$	10 000	100 \$
2	E	200 \$	40 000	50 \$
<b>RATIO</b>	<b>D/E</b>	<b>0,5</b>	<b>0,25</b>	<b>2</b>

[a] Le coût/10 000 km représente le ratio du « Coût unitaire/pièce (\$) » par la « Durée de vie de la pièce (km) ».

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général à titre informatif pour faciliter la compréhension.

Au-delà de la seule durabilité des pièces, un autre facteur essentiel est souvent négligé dans l'analyse économique des décisions de la STM, soit le coût de la main-d'œuvre nécessaire au remplacement des pièces dans les CT. Une pièce moins durable entraîne plus de remplacements, donc plus d'interventions.

Ainsi, une pièce qui semble économique à l'achat peut engendrer des coûts totaux beaucoup plus élevés une fois les interventions de pose et de dépose prises en compte.

Le tableau 22 illustre cette réalité. Même si la pièce 1 est moins chère à l'achat, elle devient 3 fois plus coûteuse que la pièce 2 une fois la durabilité et la main-d'œuvre associée à son remplacement pris en compte.

**TABLEAU 22 | COÛT UNITAIRE D'UNE PIÈCE EN FONCTION DE SA DURÉE DE VIE ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE ASSOCIÉE À SON REMPLACEMENT DANS LES CENTRES DE TRANSPORT**

PIÈCE	RÉFÉRENCE	COÛT UNITAIRE DE MAIN-D'ŒUVRE POUR REMPLACER LA PIÈCE EN CENTRES DE TRANSPORT	COÛT D'ACHAT UNITAIRE/PIÈCE	COÛT DE LA PIÈCE ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE	DURÉE DE VIE DE LA PIÈCE (KM)	NOMBRE DE FOIS OÙ LA PIÈCE EST REMPLACÉE PAR 40 000 KM PARCOURUS	COÛT DE PIÈCE ET DE MAIN-D'ŒUVRE POUR 40 000 KM
		A	B	C = A+B	D	E = 40 000 / D	F = E x C
1	G	200 \$	100 \$	300 \$	10 000	4	1 200 \$
2	H		200 \$	400 \$	40 000	1	400 \$
<b>RATIO</b>	<b>G/H</b>		<b>0,5</b>	<b>0,75</b>	<b>0,25</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général à titre informatif pour faciliter la compréhension.

En somme, ne pas tenir compte de la durabilité des pièces dans l'évaluation de leur intégration, de leur RAN ou de leur achat peut mener à des choix qui semblent économiques à court terme, mais qui s'avèrent plus coûteux à long terme. Cela peut entraîner :

- une augmentation des coûts totaux sur le cycle de vie de la pièce;
- une hausse des interventions de maintenance (la pose et la dépose), donc des coûts de main-d'œuvre supplémentaires;
- une disponibilité réduite des véhicules, ceux-ci étant plus souvent immobilisés en CT pour remplacement de pièces.

Par ailleurs, dans un contexte où les autobus de la STM sont généralement exploités pendant une période de 16 ans, il peut parfois être justifié de choisir une pièce dont la durée de vie est inférieure à celle de la composante d'origine, surtout lorsque le véhicule approche de la fin de son cycle de vie.

Par exemple, si une pièce d'origine a une durée de vie de 12 ans, il peut être parfaitement raisonnable d'opter pour une pièce de remplacement qui dure 5 ans, surtout lorsque le véhicule approche de la fin de son cycle opérationnel. Dans ce cas précis, une composante moins durable, offre un coût par km plus avantageux. Cette approche permettrait à la STM une gestion plus transversale et stratégique des coûts, en lien direct avec la durée de vie réelle du véhicule dans le parc.

#### **RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL**

- 31.** Analyser le coût unitaire des pièces selon une approche de gestion transversale qui inclut le coût de la pièce, sa durabilité ainsi que tous les frais liés à la pose et à la dépose, du coût au kilomètre tout en veillant à ce que la durée de vie de chaque composante achetée ou remise à neuf soit cohérente avec la période d'exploitation de 16 ans des autobus et minimiser les coûts totaux par type de pièce sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule.

### **3.4. Le suivi de la performance ne permet pas de traiter les problématiques récurrentes liées aux activités de fabrication et de remise à neuf**

Malgré la mise en place d'un éventail d'outils de suivi et d'indicateurs de performance, les activités de fabrication et de RAN ne sont pas systématiquement ajustées pour atteindre les cibles établies. Les efforts déployés pour structurer la performance sont réels, mais leur efficacité demeure limitée par une faible capacité à identifier et à traiter les causes profondes des écarts. En conséquence, les mêmes problèmes opérationnels persistent, compromettant l'efficacité globale de la Direction Manufacturier.

### 3.4.1. Effort marqué sur le développement d'indicateurs, mais sans impact sur les causes réelles ni sur la récurrence des problèmes

Divers indicateurs mis en place à l'aide de l'outil Power BI, dont un mur d'indicateurs virtuel<sup>34</sup> pour planification manufacturière présente une quarantaine d'indicateurs distincts : toutefois, les quatre indicateurs jugés prioritaires pour la direction présentent des limites quant à la représentativité des résultats :

- 1. Respect de l'ordonnancement** : mesure l'adhérence à la planification hebdomadaire, excluant environ 28,5 % des heures réellement travaillées consacrées aux DRA, ce qui fausse la mesure de la performance. De plus, les causes externes liées au non-respect telles le manque de pièces ou des dessins non à jour ne sont pas intégrées. Les causes profondes ne sont pas analysées ni suivies, ce qui limite la responsabilisation et la résolution des problèmes en amont.
- 2. Respect des temps standards** : repose sur des temps standards considérés par le personnel du Manufacturier comme des cibles à atteindre. Bien que la direction procède parfois à des ajustements pour refléter la réalité opérationnelle, ces temps ne sont généralement pas mis à jour pour tenir compte des modifications ou des améliorations apportées au fil des années et qui ont un impact sur les temps d'exécution (ex. : l'utilisation d'un tournevis manuel versus électrique). La valeur ajoutée de cet indicateur est donc faible : il ne permet ni de détecter les vraies opportunités d'amélioration ni d'assurer une imputabilité réelle. Cette faiblesse est accentuée par des temps standards qui ne reflètent pas nécessairement la réalité opérationnelle, comme le mentionne un rapport<sup>35</sup> de la vérification générale interne de la STM, qui souligne que les temps standards en vigueur dans le secteur de l'« entretien majeur bus » sont obsolètes et surestimés d'environ 30 %.
- 3. Non-conformité des pièces** : mesure la qualité des pièces livrées dans les CT, toutefois l'absence de processus formel de gestion pour l'ensemble des non-conformités nuit à la fiabilité des résultats. Les causes racines des non-conformités ne sont pas recensées, rendant l'indicateur peu représentatif et ne permettant pas de cibler ni de résoudre les problèmes en amont.
- 4. Clocking versus présence**<sup>36</sup> : mesure la concordance du temps consacré à la tâche, est surtout utilisé pour détecter les oublis de saisie de temps et valider les travaux réalisés, mais comme le suivi ne peut être fait qu'à partir du lendemain pour l'ensemble des départements et que, dans la ligne mécanique majeure, les mécaniciens saisissent souvent leur temps en bloc selon leur propre estimation, la fiabilité de l'indicateur est réduite, ce qui limite l'identification des écarts et le suivi précis de la productivité.

Ces faiblesses méthodologiques réduisent la valeur ajoutée des indicateurs et leur utilité pour orienter les décisions.

---

<sup>34</sup> Un mur d'indicateurs virtuel est une interface numérique sous forme de tableau de bord interactif qui regroupe et affiche les principaux indicateurs de performance d'un processus (dans le cadre du rapport, il s'agit du processus de planification et manufacturier).

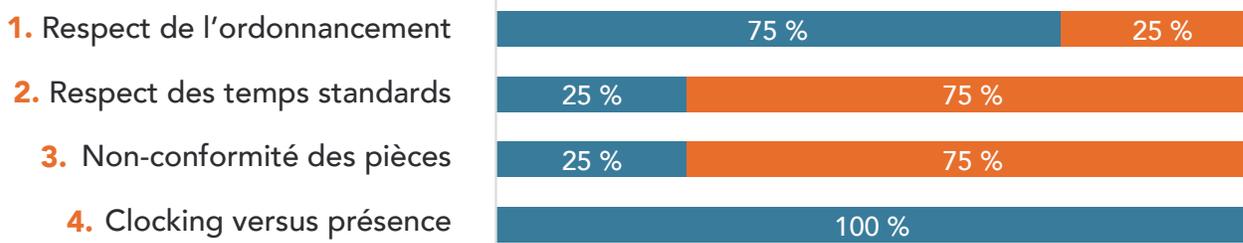
<sup>35</sup> Rapport de la vérification générale de la Société de transport de Montréal, « Entretien majeur bus », daté de mai 2022.

<sup>36</sup> Source : outils suivis employés – « Confirmations versus Présences ».

Bien que les efforts consacrés à la présentation visuelle des résultats, notamment via des tableaux de bord attrayants, sont indéniables, et malgré la richesse des données, leur utilisation se limite souvent au suivi des résultats, sans véritable démarche d'amélioration continue, ni capacité à agir sur les problèmes sous-jacents. Seul 1 des 4 indicateurs fait l'objet d'un suivi à la fréquence attendue par tous les contremaîtres (figure 11).

La perception de la valeur des indicateurs de performance diffère selon les niveaux hiérarchiques. Pour la direction, ces indicateurs sont essentiels à la prise de décisions stratégiques, tandis que les contremaîtres ont du mal à s'y reconnaître et les utilisent peu. En conséquence, les indicateurs peinent à soutenir efficacement la production au quotidien. Finalement, leur usage demeure inégal et leur impact réel, limité.

**FIGURE 11** | **PORTRAIT DU RESPECT DE LA FRÉQUENCE DE SUIVI DES QUATRE PRINCIPAUX INDICATEURS DESTINÉS AUX CONTREMAÎTRES**



Légende: ■ Contremaîtres respectant la fréquence. ■ Contremaîtres ne respectant pas la fréquence applicable.

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par la Société de transport de Montréal.

### 3.4.2. Tableaux d'amélioration continue peu structurés et faiblement intégrés

Des tableaux d'amélioration continue de grande taille, affichés dans les départements de la Direction Manufacturier présentent des informations liées à la sécurité, à la qualité, à la performance, à la clientèle, aux coûts et au moral humain. Ces tableaux utilisés comme des leviers pour structurer les efforts de progrès, favorisent la transparence et renforcent l'engagement du personnel. La mise à jour de ces tableaux relève des contremaîtres.

Les tableaux d'amélioration continue ne sont pas utilisés de manière uniforme par les contremaîtres. Certains les complètent avec rigueur et constance et en discutent régulièrement avec le personnel en y voyant un véritable outil d'amélioration, tandis que d'autres les remplissent partiellement, voire pas du tout, réduisant ainsi leur portée et leur efficacité collective. De plus, même lorsque les tableaux sont alimentés, les indicateurs et les informations affichées manquent d'uniformité d'un département à l'autre.

La compréhension de la finalité des tableaux et l'utilisation inégale de ces tableaux par les contremaîtres affaiblissent la dynamique d'amélioration continue à l'échelle de la Direction Manufacturier. Lorsqu'elle n'est ni mise à jour régulièrement ni valorisée, l'information perd en pertinence et nuit à la crédibilité de l'outil au sein des départements, ce qui risque d'affaiblir l'adhésion du personnel aux démarches d'amélioration continue. À long terme, cela pourrait freiner l'instauration d'une véritable culture de performance, réduisant le tableau à un simple outil administratif.

### 3.4.3. Problématiques récurrentes sans mécanismes de traitement des causes profondes

Les rencontres opérationnelles quotidiennes (ROQ), animées par la surintendante et les surintendants, réunissent l'ensemble des contremaîtres, ainsi que des membres clés des équipes de soutien. Ces rencontres permettent de faire le point sur les éléments critiques de la performance de la Direction Manufacturier, notamment l'avancement des travaux de production, la disponibilité des pièces et les enjeux d'ingénierie. La tenue des ROQ facilite la résolution rapide des enjeux de planification grâce à la présence de toutes les intervenantes et tous les intervenants essentiels, ce qui permet un suivi en temps réel et renforce l'imputabilité de chacun.

Cependant, malgré la rigueur et la fréquence de ces réunions, les enjeux opérationnels majeurs comme le manque de pièces pour réaliser les travaux prévus et les délais de livraison trop longs ne trouvent pas d'écho dans des mécanismes structurés permettant d'en analyser les causes profondes et d'y apporter des solutions durables. En l'absence de tels dispositifs, ces enjeux continuent de se manifester, maintenant l'organisation dans un mode de gestion réactif.

En somme, si les ROQ sont efficaces pour assurer un suivi constant de la performance, elles peinent à éliminer les problématiques persistantes. Les mêmes enjeux reviennent sans trouver de solution durable, ce qui limite l'impact réel de ces rencontres sur la performance globale. Aux yeux des membres du personnel, cela renforce l'impression que les problèmes de fond ne sont ni pleinement reconnus ni véritablement traités.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION EXÉCUTIVE PLANIFICATION ET ENTRETIEN DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

32. Aligner et renforcer l'utilisation des outils de suivi, des indicateurs de performance, et les tableaux d'amélioration continue dans les activités du manufacturier, en intégrant des mécanismes structurés pour identifier et traiter les causes profondes des enjeux récurrents et assurer une diffusion claire et régulière des indicateurs jusqu'aux équipes de première ligne, afin de dépasser la gestion réactive et de générer des gains tangibles et durables en efficacité opérationnelle.

## 4. Conclusion

Nous concluons que la fabrication et la remise à neuf (RAN) de pièces et de composantes des autobus effectuées par la Société de transport de Montréal (STM) via la Direction Manufacturier et les directions support sont menées avec efficacité puisque les pièces à être produites le sont malgré les inefficacités du processus. Toutefois, les opérations ne sont pas réalisées de manière efficiente et économique.

Ces opérations, qui sont au cœur de la capacité de l'organisation à maintenir un service fiable, sécuritaire et durable, présentent une performance opérationnelle inégale. Les constats révèlent des lacunes systémiques qui freinent l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'économie, même si l'organisation a consenti des investissements significatifs à la hauteur de 304 millions de dollars (M\$) pour l'usine du Complexe Crémazie et 79 M\$ pour le système de gestion intégré « Systems, Applications and Products for data processing » (SAP), dont le déploiement complet est prévu pour la fin 2025.

Dans le cadre de son Plan stratégique organisationnel 2030 (PSO 2030), la STM a entrepris un important virage vers une gestion transversale fondée sur l'harmonisation des processus et des expertises. Cet objectif s'est traduit par le regroupement des différentes opérations, autrefois décentralisées, au sein de la Direction exécutive Planification et entretien (DEPE), afin d'améliorer la cohérence et la synergie opérationnelle avec les équipes de terrain.

Plusieurs défis subsistent cependant pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, les rôles et les missions ne sont pas suffisamment définis, dans un contexte où la culture organisationnelle reste marquée par des pratiques en silo. La transmission tardive et non hiérarchique des objectifs annuels ainsi que le manque de clarté dans la répartition des responsabilités entre les niveaux d'encadrement compliquent la mobilisation efficace des équipes en lien avec les priorités fixées par la DEPE.

Sur le plan opérationnel, même si l'usine occupe un rôle central dans la réduction des coûts grâce à la fabrication et à la remise à neuf de pièces intégrées, la planification effectuée à l'usine ne correspond pas toujours aux besoins réels des centres de transport. Les stocks s'accumulent ou se raréfient selon les situations, tandis que l'absence de mécanismes clairs d'imputabilité pour le retour des pièces usagées engendre des pertes et des ruptures d'approvisionnement. Cette situation prive la Direction Manufacturier de matières à remettre à neuf et nuit à la continuité de la production, en plus de contribuer à une gestion inefficace des ressources et des stocks.

En ce qui concerne l'intégration de nouvelles pièces, la gestion demeure cloisonnée, ce qui limite la capacité d'anticipation et l'efficacité opérationnelle. Certaines décisions récentes concernant la remise à neuf de composantes critiques, comme les colonnes de direction, ont mené à un recours systématique à l'achat de pièces neuves, sans analyse suffisante des causes profondes des défaillances, ce qui a entraîné un surcoût notable.

De plus, bien que la STM fabrique ou remette à neuf des pièces fonctionnelles, l'organisation ne dispose pas de suivi systématique sur la durée de vie réelle des pièces ni sur leur coût d'utilisation par kilomètre, ce qui ne permet pas de valider leur durabilité et leur rentabilité économique.

#### 2.4. Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

Par ailleurs, on observe un important retard dans l'identification et l'intégration des pièces destinées aux autobus hybrides et électriques, présents dans le parc depuis 2016. Seule une faible proportion des pièces intégrées est actuellement dédiée à ces modèles, ce qui oblige la STM à acheter davantage de pièces neuves. Ce retard a donc un impact direct sur les coûts d'exploitation et réduit les possibilités d'économies prévues grâce à la remise à neuf de pièces déjà existantes.

Malgré des investissements considérables dans le système de gestion intégré SAP, les limites actuelles de l'outil, notamment en ce qui concerne l'exploitation automatique des données opérationnelles, continuent de freiner la capacité de la STM à suivre et à analyser efficacement sa productivité et à ajuster ses pratiques manufacturières avec précision. Les procédures manuelles encore en place nuisent à la performance globale de l'organisation et rendent la prise de décisions éclairée plus difficile.

Bien que plusieurs outils de suivi et d'indicateurs aient été mis en place, des lacunes ont été constatées sur la fiabilité d'indicateurs clés. Il n'existe pas de mécanisme permettant d'identifier les causes profondes des problèmes ou de mettre en œuvre des correctifs durables. La répétition des mêmes enjeux limite l'impact des efforts d'amélioration continue et empêche l'organisation de tirer pleinement profit de ses capacités internes.

Il convient de souligner que la STM a reconnu les enjeux soulevés dans le présent rapport et a amorcé, dès les premiers mois de 2025, des actions visant à améliorer ses pratiques. Bien que ces initiatives soient encore à un stade préliminaire et qu'elles ne couvrent pas l'ensemble des recommandations formulées, elles témoignent d'une volonté d'améliorer la performance du processus de fabrication et de remise à neuf des pièces, tant sur le plan de l'efficacité que de l'économie. La poursuite rigoureuse de ces efforts est essentielle pour soutenir le virage culturel amorcé par la DEPE vers une gestion transversale et répondre aux objectifs de réduction de dépenses récurrentes de 100 M\$ sur 5 ans que la STM s'est fixés.

En résumé, la STM est face à des enjeux importants avant de pouvoir atteindre les niveaux d'économie, d'efficacité et d'efficacité auxquelles les citoyennes et citoyens sont en droit de s'attendre.

## 5. Commentaires de l'entité auditée

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires qui sont reproduits (sic) ci-après.

### Commentaires de la Société de transport de Montréal

« La Société de transport de Montréal (STM) a à cœur la réalisation de sa mission tout en visant l'efficacité et l'efficacité pour assurer une saine gestion responsable des fonds publics. Nous prenons acte du rapport d'audit et intégrons ses recommandations à la feuille de route de notre vaste chantier de transformation organisationnelle en cours dans le secteur de l'entretien, démontrant ainsi notre détermination à renforcer nos processus et notre performance pour être compétitive sur le marché en assurant la fiabilité du service à moindre coût.

Depuis 2023, la STM a amorcé un virage culturel axé sur la performance, l'amélioration de la gestion de proximité et du climat de travail, la redéfinition des processus opérationnels selon la chaîne de valeur, notamment en réponse à divers audits internes. Plusieurs jalons concrets ont déjà été atteints :

- Février 2023 : création de la Direction exécutive Entretien et Planification (DEPE), chargée de planifier et réaliser de manière efficiente l'entretien des infrastructures, des équipements et du matériel roulant.
- Septembre 2023 : nomination de la nouvelle Directrice exécutive, Planification et entretien
- 2024 : définition et déploiement de la mission et de la structure de la DEPE (incluant le réaménagement de 3 000 postes) ; élaboration de la feuille de route 2024-2028 pour concrétiser le virage culturel incluant :
  - Regroupement au sein d'une seule équipe toutes les fonctions liées à la planification de l'entretien des bus, métro et équipements, afin de favoriser les synergies;
  - Regroupement au sein d'une même équipe la planification, logistique, et ingénierie pour supporter les opérations de manière uniforme et transversale;
  - Mise en œuvre progressive tout au long de l'année, accompagnée de discussions et négociations avec les partenaires syndicaux, administratifs, et ajustements des systèmes.
- Août 2024 : Entrée en fonction d'un nouveau Directeur Manufacturier

À ce jour, 22 des 32 recommandations émises dans l'audit font déjà l'objet de plans d'action et de suivis d'indicateurs de performance, notamment : la routine de gestion des contremaîtres, la gestion des pièces bus et la gestion des inventaires.

**2.4.** Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l'entretien des autobus de la Société de transport de Montréal

*Nous tenons à souligner que l'audit et ses recommandations ne tiennent pas compte du cadre de travail mature régi par des conventions collectives, ni de la gouvernance métropolitaine de la STM de laquelle relève l'optimisation et la mutualisation des services, ni du contexte économique difficile touchant l'ensemble de l'industrie du transport collectif. L'ensemble de ces facteurs auront un impact direct sur la capacité de la STM à mettre en œuvre les recommandations.*

*Cependant, au niveau du cadre de travail, nous rappelons que nous sommes présentement en négociations avec le syndicat des employés de l'entretien pour le renouvellement de leur convention collective afin de gagner en flexibilité, en efficacité opérationnelle tout en nous permettant de nous centrer sur les activités au cœur de notre mission de transport collectif.*

*Enfin, la STM reconnaît l'expertise de ses équipes en fabrication, réparation et remise à neuf de pièces d'autobus. Leur savoir-faire de pointe est essentiel au maintien de nos services et à la fiabilité du réseau.»*

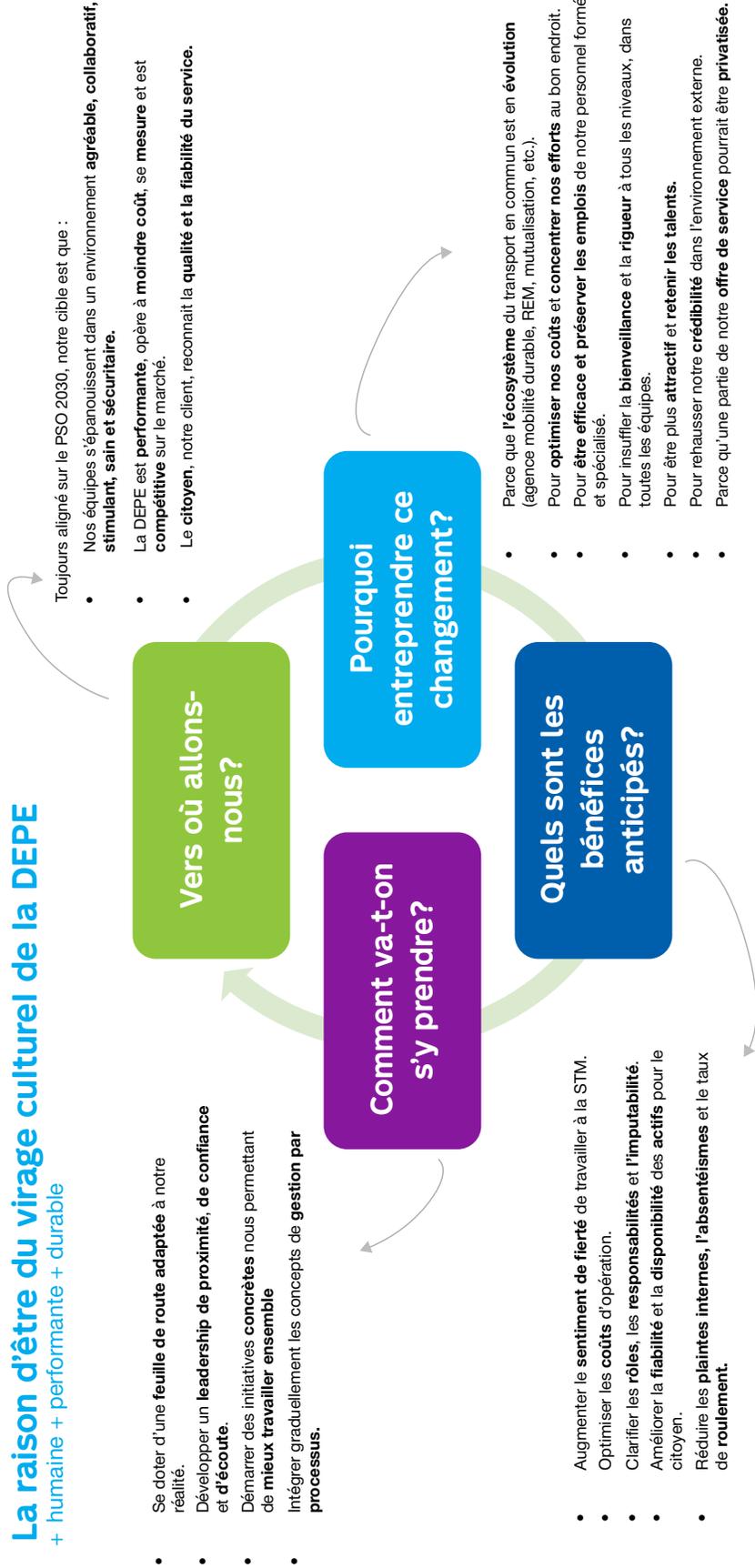
### **Réponse du Bureau du vérificateur général**

En réponse au commentaire de la Société de transport de Montréal concernant le fait que nous n'avons pas tenu compte du cadre de travail mature de la Société de transport de Montréal, tel que mentionné à la section 2.2. de notre rapport, nos travaux ont ciblé la fabrication et la remise à neuf des pièces et des composantes pour l'entretien des autobus, à l'exclusion de la fabrication de pièces et de composantes destinées au métro, aux minibus, l'approvisionnement, les magasins, la fabrication d'outils et d'équipements fixes ainsi que l'application des 4 conventions collectives au sein de la Direction exécutive Planification et entretien. Ces éléments constituant des sujets qui à eux seuls pourraient faire l'objet de mandats d'audit distincts.

## 6. Annexes

### 6.1. Annexe 1 – Raison d’être de la Direction exécutive Planification et entretien

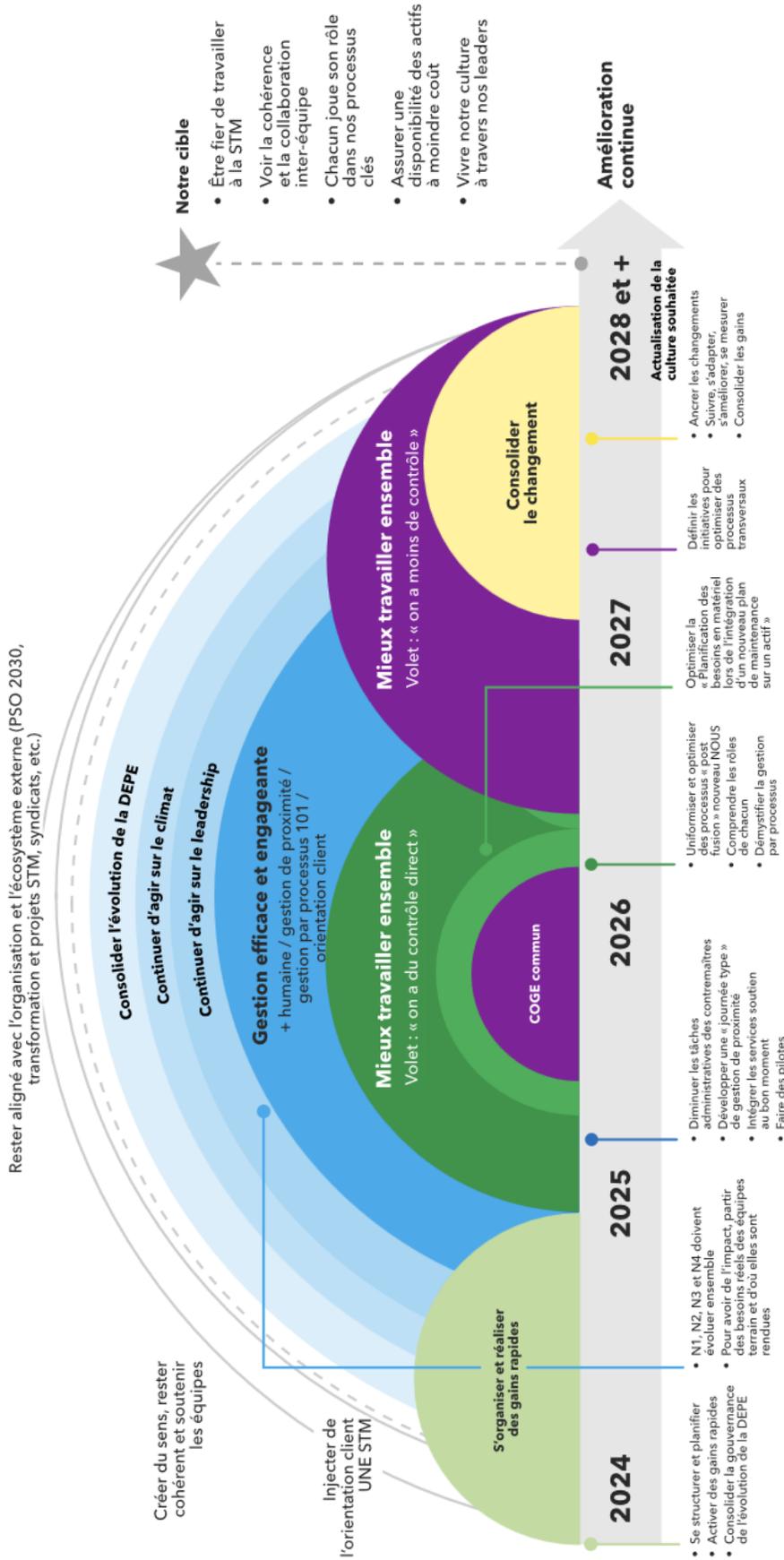
#### La raison d’être du virage culturel de la DEPE + humaine + performante + durable



Source: Figure présentée dans la vidéo « Raison d’être de la DEPE », mars 2025 de la Société de transport de Montréal.

## 6.2. Annexe 2 – Feuille de route 2024 – 2028 de la Direction exécutive Planification et entretien

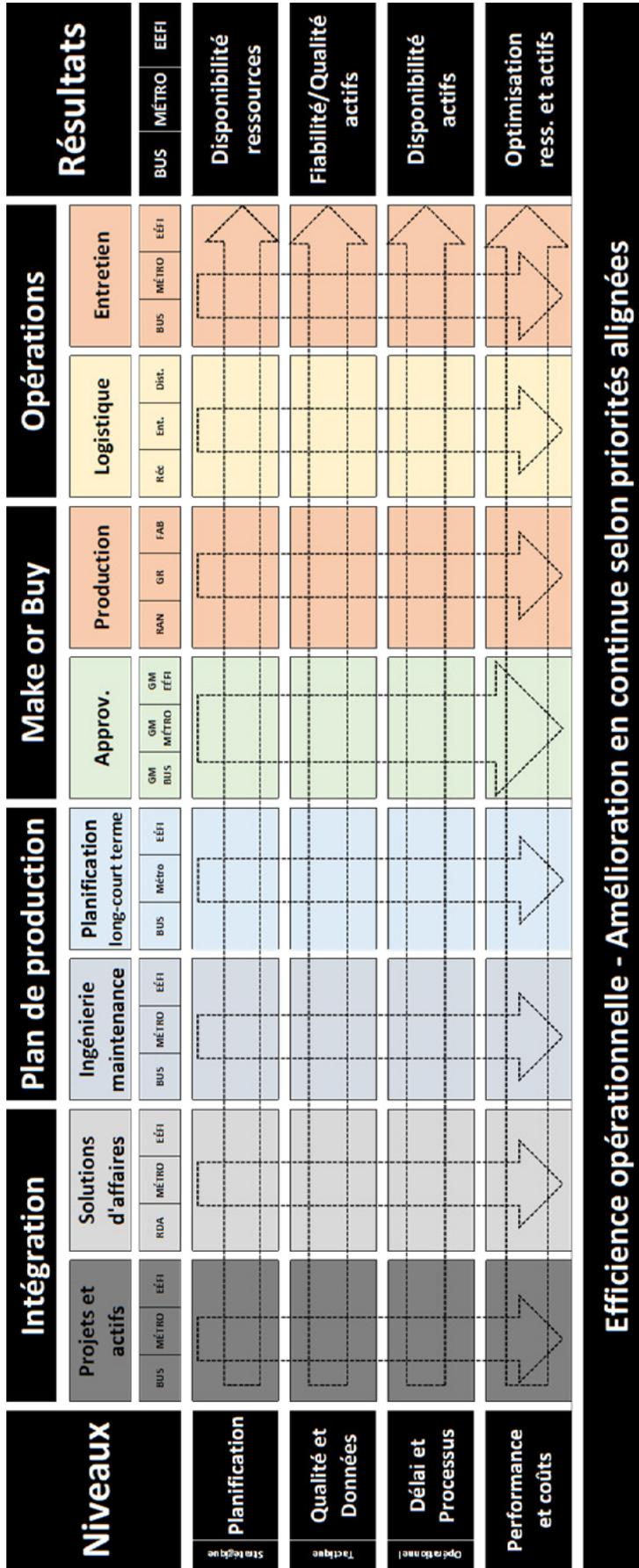
### Notre feuille de route pour une DEPE + humaine + performante + durable



La feuille de route détaille l'ensemble des actions clés à mettre en place, les objectifs ainsi que les échéanciers.

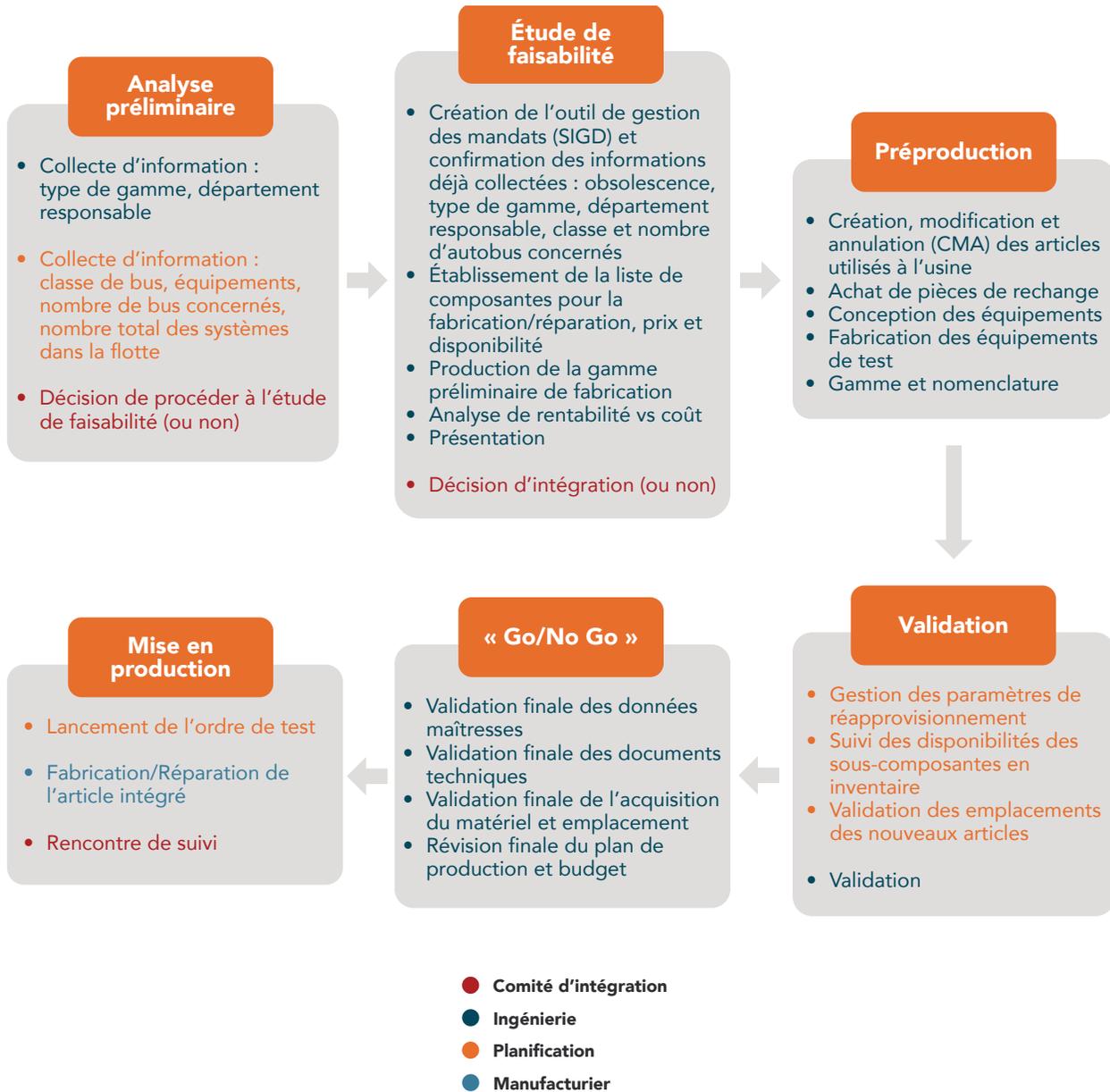
Source : <https://www.stm.info/sites/default/files/ps0-2030.pdf>.

### 6.3. Annexe 3 – Modèle de gouvernance de la performance – Direction exécutive Planification et entretien



Source : Image obtenue de la Société de transport de Montréal.

## 6.4. Annexe 4 – Flux d'intégration de pièces et de composantes d'autobus



Source: Données colligées par le Bureau du vérificateur général à partir de la matrice de flux d'intégration préparée par la Société de transport de Montréal.

2.5.

## Rémunération des membres de la haute direction

LE 25 JUILLET 2025

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Rémunération des membres de la haute direction

**La rémunération des membres de la haute direction de la Ville de Montréal (la Ville) et des organismes qu'elle subventionne est un sujet d'intérêt pour nombre de parties prenantes. De façon générale, elle inclut non seulement le salaire de base, mais également d'autres privilèges tels la rémunération incitative, les avantages sociaux et les autres avantages.**

Par l'entremise de ses ententes et de ses conventions, la Ville s'est prévaluée de son droit d'exercer une surveillance en matière de conditions de travail pour certains organismes municipaux et autres organismes. Ainsi, même si les entités sont indépendantes sur le plan de la gouvernance et de la conduite de leurs activités, leur existence dépend grandement des revenus fiscaux et des subventions financées par les contribuables. Le fragile équilibre entre la capacité d'attirer et de retenir des personnes compétentes représente un défi pour l'ensemble de ces organisations.

## Pourquoi faire cet audit?

Étant donné que la rémunération accordée aux membres de la haute direction est financée par les contribuables, il est nécessaire que ces dépenses soient encadrées afin de maintenir la confiance du public dans la gestion des fonds publics. De plus, bien que la divulgation de cette rémunération ne soit pas obligatoire, la transparence est essentielle en raison de la grande sensibilité du sujet et, par surcroît, pour rendre compte des décisions qui ont été prises en matière de rémunération.

Il importe d'évaluer si la rémunération globale accordée aux membres de la haute direction, par les entités auditées, est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance.



## Les principaux constats

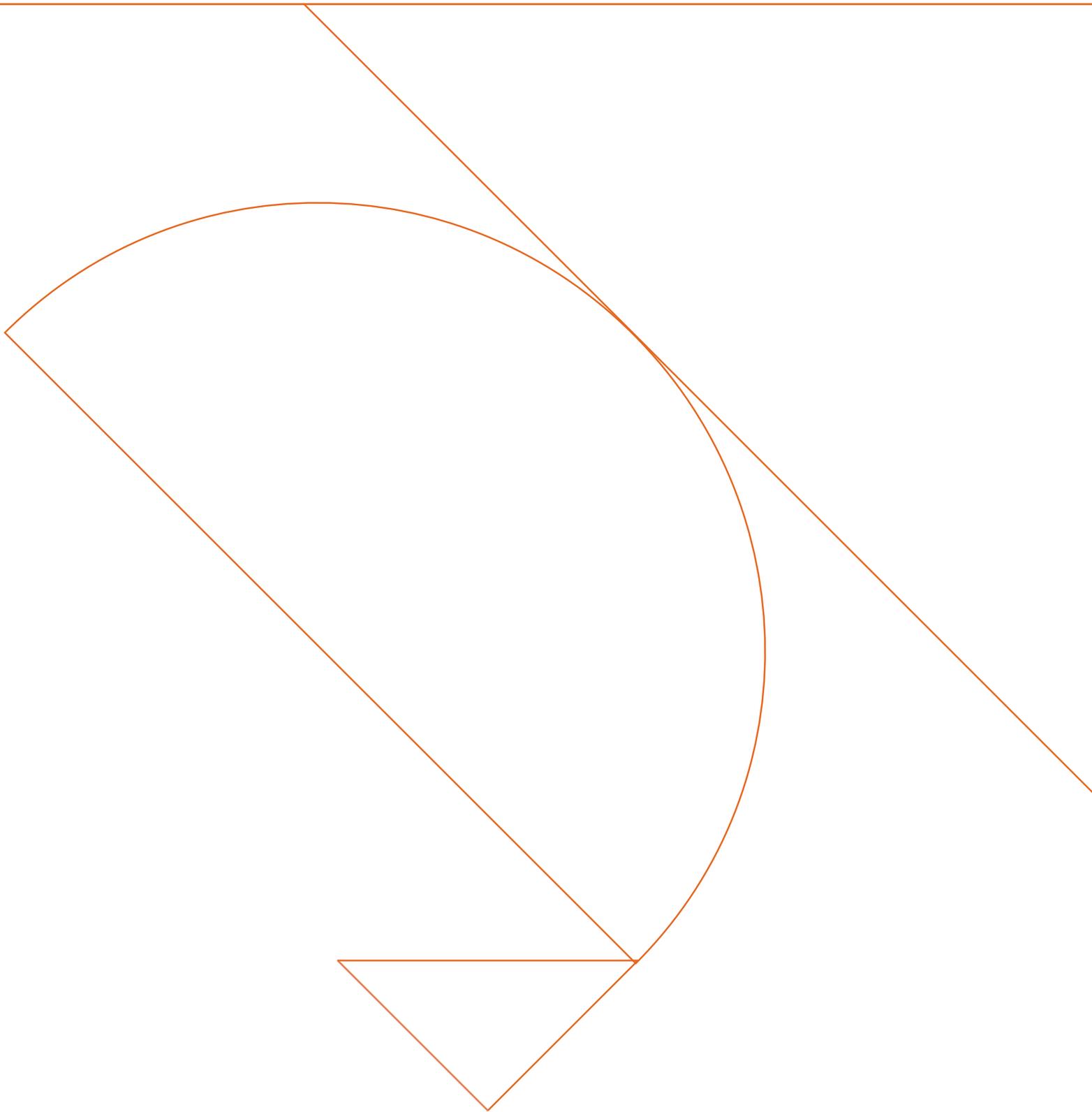
- Manque de transparence : les conditions de travail, y compris la rémunération des membres de la direction, ne sont pas présentées publiquement.
- Déficiences importantes relevées quant au maintien et à la conservation de documents essentiels.
- Certaines rémunérations se comparent davantage à la rémunération du secteur privé et parapublic.

## Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

Des écarts importants quant à la rémunération des membres de la haute direction des entités auditées ont été relevés. L'établissement par la Ville de principes directeurs favoriserait une cohérence des conditions de travail et de la rémunération à un certain degré et permettrait d'obtenir un consensus en matière d'acceptabilité.

*Nos recommandations aux entités auditées sont présentées dans les pages suivantes.  
Ces entités ont eu l'opportunité de donner leur accord.*





## Sigles

### **AMD**

Agence de mobilité durable

### **ARTM**

Autorité régionale de transport métropolitain

### **CA**

conseil d'administration

### **CAM**

Conseil des arts de Montréal

### **CE**

comité exécutif de la Ville de Montréal

### **CFA**

Commission sur les finances et l'administration

### **CG**

conseil d'agglomération

### **CM**

conseil municipal de la Ville de Montréal

### **LCV**

*Loi sur les cités et villes*

### **la Charte**

*Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec*

### **la Ville**

la Ville de Montréal

### **Loi sur l'accès**

*Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*

### **MGA**

maximum des gains admissibles

### **OBNL**

Organisme à but non lucratif

### **PDI**

programme décennal d'immobilisations

### **PQDS**

Partenariat du Quartier des spectacles

### **Règlement**

*Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés, RCE 02-004*

### **RRQ**

Régime de rentes du Québec

### **SDC**

Société de développement commercial

### **SHDM**

Société d'habitation et de développement de Montréal

### **SMPAC**

Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

### **SPJD**

Société du parc Jean-Drapeau

### **STM**

Société de transport de Montréal

### **SV**

Sécurité de la vieillesse

## Table des matières

<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>249</b>
1.1. Contexte	249
1.2. Entités auditées	250
1.3. Portrait des entités analysées dans le rapport	251
1.4. Encadrement – Relation contractuelle entre la Ville de Montréal et les entités auditées	252
1.5. Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement	254
1.6. Transparence – Exigences législatives et contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle	255
1.7. Principales composantes de la rémunération des membres de la haute direction	256
<b>2. Objectif de l'audit et portée des travaux</b>	<b>257</b>
2.1. Objectif de l'audit	257
2.2. Portée des travaux	258
<b>3. Résultats de l'audit</b>	<b>259</b>
3.1. Communication et encadrement en matière de rémunération globale des membres de la haute direction	259
3.1.1. Relations contractuelles entre la Ville de Montréal et les entités auditées en matière de conditions de travail absentes ou non suivies	259
3.1.2. Approbation des budgets de fonctionnement par les instances décisionnelles de la Ville de Montréal ne comprenant pas d'informations relative à la rémunération des membres de la haute direction	262
3.2. Rémunération globale des membres de la haute direction non divulguée publiquement	265
3.3. Encadrement et application des politiques et des directives relatives aux conditions de travail incluant la rémunération	270
3.3.1. Politiques et procédures en matière de conditions de travail à jour et complètes pour la majorité des entités	271
3.3.2. Gestion documentaire déficiente au sein des entités en matière de ressources humaines	273
3.3.3. Application des politiques et des directives en matière de conditions de travail majoritairement satisfaisante	275
3.3.3.1. Non-conformité aux politiques et procédures	277
3.3.3.2. Pratiques conformes aux politiques et procédures jugées inappropriées	277
3.4. Comparaison des conditions de travail des membres de la haute direction	279

<b>4. Conclusion</b>	<b>294</b>
<b>5. Commentaires des entités auditées</b>	<b>295</b>
<b>6. Annexes</b>	<b>304</b>
6.1. Annexe 1 – Organigramme 2023 de la Ville de Montréal	304
6.2. Annexe 2 – Organigramme 2023 de la Société de transport de Montréal	305
6.3. Annexe 3 – Nature des activités et évolution des opérations des entités auditées	306
6.3.1. Ville de Montréal	306
6.3.2. Société de transport de Montréal	307
6.3.3. Société d’habitation et de développement de Montréal	308
6.3.4. Agence de mobilité durable	309
6.3.5. Société du parc Jean-Drapeau	310
6.3.6. BIXI Montréal	311
6.3.7. Conseil des arts de Montréal	312
6.3.8. Société du Musée d’archéologie et d’histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	313
6.3.9. Partenariat du Quartier des spectacles	314
6.3.10. PME MTL Centre-Ville et PME MTL Est-de-l’Île	315
6.4. Annexe 4 – Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d’investissement	317
6.5. Annexe 5 – Exigences législatives ou contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle	320
6.6. Annexe 6 – Échelles (classes) salariales 2023 des entités	321
6.7. Annexe 7 – Progression de l’échelle salariale en 2023 des entités	324
6.8. Annexe 8 – Indexation et ajustement des échelles salariales	328
6.9. Annexe 9 – Rémunération incitative en 2023	329
6.10. Annexe 10 – Conditions générales de travail	331
6.11. Annexe 11 – Régime d’épargne pour la retraite	333
6.12. Annexe 12 – Autres avantages et allocation automobile	334
6.13. Annexe 13 – Responsabilités au sein des entités auditées	336



# 1. Vue d'ensemble

## 1.1. Contexte

La rémunération des membres de la haute direction de la fonction publique, dans son ensemble, est un sujet d'intérêt pour nombre de parties prenantes. Il concerne notamment la classe politique, les responsables de la gouvernance des entités, les médias et les contribuables.

En règle générale, la rémunération inclut non seulement le salaire de base, mais également la rémunération incitative, les avantages sociaux et les autres avantages offerts aux membres de la haute direction en contrepartie de leur contribution à l'organisation. Plus un système de rémunération est harmonisé aux objectifs stratégiques d'une organisation, plus on le perçoit comme équitable.

Le recrutement et la rétention de gestionnaires compétents, expérimentés, performants et motivés représentent un défi pour l'ensemble des organisations de la fonction publique au Québec et particulièrement au niveau de l'administration municipale, du transport collectif, des organismes municipaux et des organismes financés par une municipalité. Ceux-ci fournissent des efforts pour offrir des régimes de rémunération concurrentiels et attrayants. Sachant que la rémunération est un facteur clé de la fidélisation du personnel, il faut noter que d'autres facteurs sont aussi de plus en plus importants aujourd'hui notamment la mission et la nature des activités de l'entité ainsi que la culture organisationnelle.

Étant donné que la rémunération accordée aux membres de la haute direction est financée par les contribuables, il est nécessaire que ces dépenses soient encadrées afin de maintenir la confiance du public dans la gestion des fonds publics. De plus, bien que la divulgation de cette rémunération ne soit pas obligatoire, la transparence est essentielle en raison de la grande sensibilité du sujet et, par surcroît, pour rendre compte des décisions qui ont été prises en matière de rémunération.

Au niveau municipal, il n'y a aucune exigence légale ou réglementaire encadrant la rémunération des membres de la haute direction. Ainsi, les entités ont toute la latitude nécessaire pour établir celle-ci contrairement au niveau provincial où le cadre réglementaire prévoit les rôles et les responsabilités des différentes instances concernant la rémunération des membres de la haute direction des sociétés d'État et d'autres organismes faisant partie du périmètre comptable du gouvernement du Québec.

## 1.2. Entités auditées

Onze entités, incluant la Ville de Montréal (la Ville), la Société de transport de Montréal (STM), des organismes municipaux faisant partie du périmètre comptable de la Ville et d'autres organismes qui sont des entités visées par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), ont été sélectionnées. Voici l'extrait de la LCV définissant la portée du mandat du Bureau du vérificateur général à l'égard de ces organismes :

*« Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :*

*[...]*

*3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque*

*[...]*

*d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement; »*

Le paragraphe 4° de l'article 573.3.5 de la LCV mentionne ce qui suit :

*« 4° il est un organisme à but non lucratif qui remplit, le 1<sup>er</sup> janvier d'une année, les conditions suivantes :*

*a) ses revenus d'au moins une des deux dernières années ont été égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$;*

*b) il a reçu, au cours de l'année durant laquelle ses revenus ont été égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$, une aide financière provenant d'une municipalité et dont le montant a été égal ou supérieur à la moitié de ses revenus pour cette année; »*

Pour des fins d'analyse de la rémunération des membres de la haute direction, la figure 1 regroupe les entités en fonction des similarités de leur structure organisationnelle au niveau des membres de la haute direction, des composantes de la rémunération offertes et du degré de contrôle et de surveillance pouvant être exercé par la Ville.

**FIGURE 1 | REGROUPEMENT DES ENTITÉS**

Administration municipale	Ville de Montréal
Société de transport collectif	Société de transport de Montréal
Organismes municipaux	Société d'habitation et de développement de Montréal Agence de mobilité durable Société du parc Jean-Drapeau BIXI Montréal Conseil des arts de Montréal
Autres organismes	Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière Partenariat du Quartier des spectacles PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île

**FIGURE 2 | STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR L'ANNÉE 2023**

Administration municipale	La structure organisationnelle de la Ville de Montréal est présentée à l'annexe 1.
Société de transport collectif	La structure organisationnelle de la Société de transport de Montréal est présentée à l'annexe 2.
Organismes municipaux Autres organismes	En général, la structure organisationnelle de ces organismes se compose d'un conseil d'administration, d'une direction générale et d'un nombre de directions sous son autorité immédiate.

### 1.3. Portrait des entités analysées dans le rapport

L'annexe 3 présente un aperçu de la nature des activités et de l'évolution des opérations des entités visées par l'audit en ce qui concerne le nombre de membres du personnel, de charges totales et de la provenance des revenus de 2019 à 2023.

La description de la nature des activités des entités permet de connaître les services offerts par celles-ci et le secteur d'activité dans lesquels elles opèrent. Ces informations sont des facteurs à considérer pour évaluer l'étendue et la complexité de leurs activités et l'aspect concurrentiel du marché de l'emploi dans lequel elles se classifient.

La provenance des revenus permet également de constater la dépendance financière qu'ont plusieurs entités envers la Ville. Conséquemment, la viabilité financière de ces entités est tributaire des montants versés par la Ville ou par l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) en ce qui concerne la STM.

Ainsi, même si les entités sont indépendantes sur le plan de la gouvernance et de la conduite de leurs activités, leur existence dépend grandement des revenus fiscaux et des subventions financées par les contribuables.

### **1.4. Encadrement – Relation contractuelle entre la Ville de Montréal et les entités auditées**

La Ville conclut des ententes et des conventions avec certaines entités pour formaliser les termes et les conditions des responsabilités que la Ville leur confie en contrepartie, si cela est applicable, d'une contribution financière ou d'honoraires de gestion. La Ville établit les rôles et les responsabilités des parties, les redditions de comptes attendues, les conditions et les modalités de réalisation des mandats et d'autres conditions relatives à la gouvernance et à la gestion de l'entité.

Ces entités auditées sont des personnes morales distinctes de la Ville. Elles sont gouvernées par un conseil d'administration (CA), appuyé par un comité des ressources humaines pour la plupart. L'administration de ces entités relève des dirigeantes et dirigeants choisis pour leurs compétences, selon le mandat de l'entité.

Malgré leur degré d'autonomie, ces entités sont responsables de rendre des comptes à la Ville puisqu'elles gèrent d'importantes ressources du domaine public dans l'intérêt de la population montréalaise. De plus, certaines d'entre elles relèvent d'un service central de la Ville qui doit notamment veiller au respect des ententes ou des conventions. Les grandes lignes directrices et les redditions de comptes en matière de gestion des ressources humaines, selon les lois ou les ententes et les conventions signées entre la Ville et les entités, sont présentées dans le tableau 1.

**TABLEAU 1** | **EXIGENCES EN MATIÈRE DE GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES**

ENTITÉS	DOCUMENTS	EXIGENCES LÉGALES/CONTRACTUELLES
<b>Société de transport collectif</b>		
Société de transport de Montréal	<i>Loi sur les sociétés de transport en commun</i> (chapitre S-30.01)	La <i>Loi sur les sociétés de transport en commun</i> attribue les rôles et les responsabilités en matière de pouvoirs de gestion des ressources humaines selon les articles 46, 47, 61, 62, 65, 69, 72 et 73.
<b>Organismes municipaux</b>		
Société d'habitation et de développement de Montréal	<i>Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec</i> (chapitre C-11.4)	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.
Agence de mobilité durable	Entente approuvée le 16 décembre 2019 par le conseil municipal	Article 5.6 - Gestion des ressources financières : « Par principe d'équité, l'Agence doit établir les conditions de travail applicables à ses employés <b>en cohérence avec celles applicables aux employés de la Ville.</b> »
Société du parc Jean-Drapeau	Convention approuvée le 19 novembre 1996 par le conseil municipal	Article 5.2.1 - Gestion des ressources humaines : « La Société doit établir, par résolution, les conditions de travail applicables à ses employés comprenant, entre autres, un plan de main d'œuvre, une politique de rémunération globale, un programme d'accès à l'égalité et tout autre élément que lui indiquera le Comité exécutif <b>pour en assurer la conformité aux grandes orientations de la Ville.</b> »
BIXI Montréal	Entente de gestion approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal	Article 4.3 - Gestion des ressources humaines : « La Société doit embaucher les ressources et le personnel requis afin d'assurer son fonctionnement et lui permettre de gérer adéquatement le Système. Elle doit de plus établir, par résolution, les conditions de travail applicables à ses employés. L'organigramme de la Société ainsi que le plan d'affectation des ressources humaines requises pour gérer le Système devront être transmis au Directeur <sup>1</sup> du service de la Ville pour information.»
Conseil des arts de Montréal	<i>Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec</i> (chapitre C-11.4)	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.

<sup>1</sup> Le directeur des projets d'aménagement urbain de la Ville de Montréal.

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	DOCUMENTS	EXIGENCES LÉGALES/CONTRACTUELLES
<b>Autres organismes</b>		
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Convention de subvention approuvée le 18 avril 2023 par le conseil municipal	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.
Partenariat du Quartier des spectacles	Convention de contribution financière approuvée le 17 décembre 2018 par le conseil municipal	Aucun article concernant la gestion des ressources humaines.
PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île	Ententes de délégations approuvées le 25 mars 2021 par le conseil municipal	Article 11.16 - Dispositions administratives : « L'ORGANISME adopte, maintient en vigueur et transmet sur demande du Directeur <sup>2</sup> , les politiques suivantes : 11.16.4 une politique, des procédures ou des directives relatives à la rémunération des employés et du directeur général, aux frais de déplacement et de représentation de ses employés. »

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 1.5. Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement

Le conseil municipal (CM) et le conseil d'agglomération (CG) approuvent le budget de fonctionnement de la STM, des organismes municipaux relevant du périmètre comptable de la Ville et d'autres entités faisant partie de son cadre financier. Également, le comité exécutif (CE) peut approuver le budget d'une entité selon son entente.

La Commission sur les finances et l'administration (CFA) fait partie des 11 commissions permanentes de la Ville. Elles sont régies par la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (la Charte) ainsi que par les dispositions du *Règlement sur les commissions permanentes du conseil municipal* (06-009) et du *Règlement sur les commissions permanentes du conseil d'agglomération* (RCG 06-024).

Chacune des commissions permanentes a pour fonction d'étudier tout objet inscrit à son programme d'activité et de faire les recommandations qu'elle juge appropriées au conseil duquel elle relève. Les directives et les exigences en matière d'approbation et d'étude des budgets de fonctionnement et d'investissement, selon les lois ou les ententes et les conventions signées entre la Ville et les entités, sont mentionnées à l'annexe 4.

<sup>2</sup> Le directeur du Service du développement économique de la Ville de Montréal ou sa représentante ou son représentant autorisé.

## **1.6. Transparence – Exigences législatives et contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle**

L'objectif de la reddition de comptes pour les entités est de démontrer que les fonds publics sont gérés de manière responsable et transparente. Elle permet également à la population de prendre connaissance des résultats et de la gestion des activités sur une base annuelle.

En ce qui concerne la rémunération des membres de la haute direction, il importe que les entités accordent de l'importance à la transparence étant donné la sensibilité du sujet. Puisqu'elles ont une autonomie en ce qui a trait à la rémunération, la transparence dans la diffusion de l'information devient nécessaire afin de favoriser l'imputabilité. Les exigences en matière de reddition de comptes selon les lois ou les ententes et les conventions signées entre la Ville et les entités sont présentées à l'annexe 5.

## 1.7. Principales composantes de la rémunération des membres de la haute direction

**TABLEAU 2 | DESCRIPTION DES PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION**

COMPOSANTES	DÉFINITIONS	VILLE DE MONTRÉAL SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL	ORGANISMES MUNICIPAUX AUTRES ORGANISMES
Salaire de base	Rémunération garantie et déterminée par contrat ou par une structure salariale en contrepartie d'une prestation de travail et payable selon un intervalle régulier.  Rémunération assujettie à une augmentation annuelle selon la performance et déterminée par contrat ou par les politiques salariales de l'entité.	x	x
Rémunération incitative	Rémunération additionnelle au salaire de base, variable et déterminée par contrat ou par les politiques salariales de l'entité selon uniquement la performance individuelle ou selon la performance individuelle et organisationnelle.	x <sup>[a]</sup>	x <sup>[b]</sup>
Régime de retraite à prestations déterminées	Régime garantissant un montant de revenu de retraite à vie calculé à l'avance en fonction du salaire de base et du nombre d'années de service.  Selon les conditions du régime, celui-ci peut offrir une protection contre l'inflation au revenu de retraite, afin de maintenir le pouvoir d'achat de ses prestataires.	x	Uniquement la Société d'habitation et de développement de Montréal <sup>[c]</sup>
Régimes d'épargne pour la retraite	Régime fixant le montant total des cotisations à verser de la part des membres du personnel et de l'employeur selon les politiques de l'entité.		x
Voiture de fonction ou allocation de voiture	L'employeur peut, soit fournir directement le véhicule au membre du personnel, soit lui accorder une allocation financière pour couvrir les frais liés à l'utilisation de sa propre voiture à des fins professionnelles. Cette allocation peut être utilisée pour rembourser les dépenses telles que l'essence, l'entretien et la réparation, les assurances et tous les autres frais rattachés.	Uniquement la Ville de Montréal	Uniquement le Conseil des arts de Montréal <sup>[d]</sup>

[a] Se référer à l'annexe 9 pour la rémunération incitative.

[b] La rémunération incitative a été abolie depuis l'année 2020 pour l'Agence de mobilité durable.

[c] S'applique uniquement pour la Société d'habitation et de développement de Montréal. Elle verse au Régime de retraite par financement salarial de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec au bénéfice du membre du personnel, et ce, à chaque période de paie, des cotisations fixes équivalant à 10 % du salaire de base. Le Régime de retraite par financement salarial de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec est un régime interentreprises à prestations déterminées dont le risque est assumé par les membres du personnel.

[d] S'applique uniquement pour le poste de Directrice générale ou de Directeur général du Conseil des arts de Montréal.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

L'annexe 6 présente tous les postes analysés dans le rapport, lesquels sont rattachés aux membres de la haute direction inclus dans la portée de l'audit.

## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé une mission d'audit de performance financière portant sur la Rémunération des membres de la haute direction. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001, *Missions d'appréciation directe*, présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### 2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif d'évaluer si la rémunération globale accordée aux membres de la haute direction par les entités auditées est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance et de gestion applicables dans un contexte d'entité publique.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit :

**TABLEAU 3 | OBJECTIF ET CRITÈRES**

OBJECTIF	CRITÈRES
Évaluer si la rémunération globale accordée aux membres de la haute direction par les entités auditées est établie dans le respect de la réglementation et des principes de saine gouvernance et de gestion applicables dans un contexte d'entité publique.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Ville de Montréal et ses instances décisionnelles donnent les orientations, les autorisations et exercent une surveillance en matière de rémunération globale des membres de la haute direction conformément aux ententes municipales approuvées et dans un souci d'une saine gestion des fonds publics.</li><li>• Les entités produisent et publient une reddition de comptes adéquate à l'égard de la rémunération globale des membres de la haute direction pour fins de transparence.</li><li>• La rémunération globale des membres de la haute direction est déterminée et accordée conformément aux politiques de gestion des ressources humaines approuvées, appuyée par une évaluation de performance documentée et approuvée par le bon niveau d'autorité.</li><li>• L'établissement de la rémunération globale des membres de la haute direction est basé sur des pratiques adaptées à une saine gestion des fonds publics et à l'ampleur des activités d'un organisme du secteur public au niveau municipal ou d'une entité visée par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la <i>Loi sur les cités et villes</i>.</li></ul>

## 2.2. Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2023 pour les entités présentées à la section 1.2. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport de l'auditeur indépendant a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés des entités auditées et du Service des ressources humaines et des communications de la Ville. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction des entités auditées concernées ainsi qu'au Service des ressources humaines et des communications de la Ville.

## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. Communication et encadrement en matière de rémunération globale des membres de la haute direction

La surveillance et l'encadrement exercés par la Ville en matière de conditions de travail pour les organismes municipaux et les autres organismes sont insuffisants. Pour ce qui est de la reddition de comptes, les exigences de la Ville ne sont pas spécifiées pour tous et les rôles et les responsabilités de la Ville en regard des suivis ne sont pas définis.

#### 3.1.1. Relations contractuelles entre la Ville de Montréal et les entités auditées en matière de conditions de travail absentes ou non suivies

En vertu des ententes et des conventions intervenues entre la Ville et certaines entités présentées à la section 1.4., la Ville s'est donnée, pour ces entités, le pouvoir d'exercer une surveillance en matière de gestion des ressources humaines en ce qui concerne les conditions de travail.

Pour les **organismes municipaux**, l'inclusion d'articles précis dans les ententes et les conventions avec la Ville a pour objectif de permettre à celle-ci d'exercer une surveillance et d'encadrer la détermination des conditions de travail du personnel de ces entités, incluant les membres de la haute direction.

Pour les **autres organismes**, l'ajout d'articles spécifiques dans les ententes et les conventions de contributions financières permettrait à la Ville d'avoir un droit de regard sur les conditions de travail du personnel, incluant les membres de la haute direction.

Il est essentiel dans ce contexte de bien établir les rôles et les responsabilités, afin d'assurer le respect et la conformité des ententes et des conventions entre la Ville et les organismes.

Cette mesure permettrait d'assurer la compréhension mutuelle des obligations par les parties et d'éliminer les malentendus et les interprétations divergentes. Elle permettrait également de s'entendre sur certains éléments, notamment la documentation à produire et à partager, le format et les paramètres pour la reddition de comptes et autres actions.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons validé si la Ville et les entités s'assuraient que leurs ententes et leurs conventions étaient respectées en regard des exigences contractuelles en matière de conditions de travail.

**TABLERAU 4** | **RÉPONSES OBTENUES DES ENTITÉS ET DES SERVICES CENTRAUX DE LA VILLE DE MONTRÉAL POUR L'APPLICATION DES ENTENTES OU DES CONVENTIONS**

ENTITÉS	EXIGENCES ET DIRECTIVES CONTRACTUELLES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DÉFINIS ENTRE LES PARTIES	VALIDATION DU RESPECT DES ENTENTES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL
<b>Société de transport collectif</b>			
Société de transport de Montréal	Aucune	⊘	⊘
<b>Organismes municipaux</b>			
Société d'habitation et de développement de Montréal	Aucune	⊘	⊘
Agence de mobilité durable	●	●	●
Société du parc Jean-Drapeau	●	●	●
BIXI Montréal	Aucune	⊘	⊘
Conseil des arts de Montréal	Aucune	⊘	⊘
<b>Autres organismes</b>			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Aucune	⊘	⊘
Partenariat du Quartier des spectacles	Aucune	⊘	⊘
PME MTL Centre-Ville	●	●	●
PME MTL Est-de-l'Île	●	●	●

Légende: ● OUI ● NON ⊘ SANS OBJET

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## Exigences et directives contractuelles en matière de conditions de travail inexistantes

Tel que présenté au tableau 4, par l'entremise de sa Charte<sup>3</sup>, ses ententes et ses conventions, la Ville s'est prévaluée de son droit d'exercer une surveillance en matière de conditions de travail pour certains organismes municipaux et autres organismes. Cependant, la Ville ne s'est pas prévaluée de ce droit pour les organismes suivants :

- Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM);
- BIXI Montréal;
- Conseil des arts de Montréal (CAM);
- Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière (SMPAC);
- Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS).

Dans cette perspective, elle devrait se donner les moyens contractuels d'encadrer l'ensemble des organismes municipaux et des autres organismes en matière de conditions de travail.

Cet encadrement ne devrait pas se limiter aux autres organismes audités dans le cadre du présent rapport. Toutes les entités visées par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la LCV, qui présentent une dépendance économique à la Ville depuis plusieurs années, selon la nature de leurs activités et de la provenance de leurs revenus et qui gèrent des actifs appartenant à la Ville ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial (SDC), devraient faire l'objet d'une surveillance de cette dernière.

## Rôles et responsabilités non définis entre les parties et aucune validation du respect des ententes en matière de conditions de travail

Il n'y a aucune communication bilatérale ni collaboration entre la Ville et les entités en matière de partage et d'échanges d'informations concernant les conditions de travail à l'exception de l'Agence de mobilité durable (AMD) auprès de qui la Ville a partagé des documents à ce sujet. L'AMD les a utilisés à titre de référence pour se renseigner afin de comparer ses conditions de travail à celles offertes par la Ville.

Le tableau 4 montre que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis pour toutes les entités ayant une entente ou une convention avec la Ville. En raison de cette situation, la validation du respect des ententes ou des conventions n'a pas été réalisée pour les articles concernant la gestion des ressources humaines ou la rémunération des membres du personnel.

<sup>3</sup> Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec (chapitre C-11.4).

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

1. S'assurer que les ententes ou les conventions intervenues ou à intervenir avec les **organismes municipaux** encadrent les conditions de travail des membres de la haute direction, visant à s'assurer qu'elles sont en conformité et en cohérence avec les grandes orientations de la Ville de Montréal.
2. S'assurer que les ententes ou les conventions intervenues ou à intervenir avec les **organismes visés par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la Loi sur les cités et villes ayant une dépendance économique récurrente et gérant des actifs de la Ville de Montréal ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial** fournissent des directives permettant à la Ville de Montréal d'exercer une surveillance des conditions de travail des membres de la haute direction.
3. S'assurer d'un encadrement concernant la validation du respect de l'article sur la gestion des ressources humaines ou sur la rémunération des membres du personnel dans les ententes ou les conventions et définir les rôles et les responsabilités des services centraux à la Ville de Montréal attitrés aux différentes entités.

### 3.1.2. Approbation des budgets de fonctionnement par les instances décisionnelles de la Ville de Montréal ne comprenant pas d'informations relative à la rémunération des membres de la haute direction

En vertu des lois et des ententes, certaines entités doivent faire approuver leur budget auprès des instances décisionnelles de la Ville et certains de ces budgets doivent être présentés à la CFA, tel que présenté à l'annexe 4.

Le processus d'approbation des budgets des entités devrait permettre aux instances décisionnelles de la Ville d'être informées et d'analyser l'évolution du nombre de membres du personnel et la variation de la rémunération totale en fonction des conditions de travail adoptées par les entités au fil des années. Celles-ci doivent être raisonnables et comparables à celles se retrouvant au sein de l'appareil municipal.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu le rapport de la CFA et tous les budgets de fonctionnement produits par l'ensemble des entités auditées. Nous avons donc été en mesure de consulter les informations divulguées en matière de conditions de travail, ainsi que l'évolution de la rémunération totale des membres de la haute direction. Le détail des différentes exigences est mentionné dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 5

**INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION FOURNIES DANS LES PRÉSENTATIONS ET DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DES ENTITÉS AUX INSTANCES DÉCISIONNELLES DE LA VILLE DE MONTRÉAL**

ENTITÉS	APPROBATION DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT 2023	ÉTUDE DU BUDGET PAR LA COMMISSION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION	RAPPORT DE LA COMMISSION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION - INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION	DOCUMENTS ET PRÉSENTATIONS BUDGÉTAIRES DES ENTITÉS
<b>Administration municipale</b>				
Ville de Montréal	CG22 0731 CM22 1378	●	●	●
<b>Société de transport collectif</b>				
Société de transport de Montréal	CG22 0733	●	●	●
<b>Organismes municipaux</b>				
Société d'habitation et de développement de Montréal	CM22 1383	●	●	●
Agence de mobilité durable	CM22 1384	●	●	●
Société du parc Jean-Drapeau	CG22 0739	●	●	●
BIXI Montréal	CE22 2107	●	⊘	●
Conseil des arts de Montréal	CG22 0736	●	●	●
<b>Autres organismes</b>				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Aucune <sup>[a]</sup>	●	●	●
Partenariat du Quartier des spectacles	Aucune	Aucune	⊘	⊘
PME MTL Centre-Ville	Aucune	Aucune	⊘	⊘
PME MTL Est-de-l'Île	Aucune	Aucune	⊘	⊘

Légende: ● OUI ● Divulgateur existante ● NON ⊘ SANS OBJET

[a] L'annexe 4 indique que la contribution totale a été basée sur le budget de fonctionnement 2023 selon la convention de subvention, celle-ci a été approuvée par le conseil municipal.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## Étude du budget par la Commission sur les finances et l'administration

Tel que présenté au tableau 5, pour **les organismes municipaux**, seul le budget 2023 de BIXI Montréal n'a pas été examiné par la CFA de la Ville. Pour **les autres organismes**, seule la SMPAC doit déposer son budget à la CFA. Il est raisonnable de considérer que les budgets de l'ensemble des organismes municipaux devraient être étudiés par la CFA. Pour les autres organismes, la Ville, à sa discrétion, pourrait demander le dépôt de leur budget.

## Rapport de l'étude publique des budgets 2023 par la Commission sur les finances et l'administration

À la suite de l'examen du rapport de l'étude publique des budgets de 2023, celui-ci ne fait mention d'aucune information ou divulgation relative aux conditions de travail et aux charges liées à la rémunération tel qu'illustré dans le tableau 5. Aucun constat ni recommandation n'est fait concernant ces éléments.

## Documents et présentations budgétaires

La Ville indique, dans son budget de fonctionnement 2023 au tableau 145, une analyse de la rémunération et des cotisations de l'employeur, en détaillant la rémunération, les charges sociales, les avantages sociaux et le nombre de personnes pour chaque catégorie d'emploi. Cependant, l'information concernant les membres de la haute direction n'est pas distinguée dans ce tableau.

En ce qui a trait à la STM, les documents budgétaires déposés à la Ville ne font pas mention de la rémunération, des charges sociales, des avantages sociaux, à l'exception du nombre de membres du personnel pour chaque catégorie d'emploi dans son budget 2023. Cette dernière devrait également présenter de manière distincte les informations concernant les membres de la haute direction. Il est cependant à noter qu'un cadre financier pour le fonctionnement sur 5 ans est remis à l'ARTM et au ministère des Transports et de la Mobilité durable du Québec. Celui-ci présente le nombre de personnes ainsi que la rémunération totale des membres du personnel de la STM gagnant plus de 200 000 \$ par année, incluant le salaire de base et les avantages sociaux.

Les organismes municipaux, quant à eux, déposent leurs présentations budgétaires et présentent l'évolution du nombre de membres du personnel et du total de la rémunération et des cotisations de l'employeur pour chaque catégorie d'emploi, à l'exception de BIXI Montréal. Cette reddition de comptes s'avère nettement insuffisante. Tous les organismes municipaux devraient déposer leurs présentations budgétaires selon les informations prescrites par la Ville et présenter distinctement les informations relatives aux membres de la haute direction.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

4. S'assurer que l'ensemble des **organismes municipaux** déposent leur budget à la Commission sur les finances et l'administration pour fins d'étude.
5. Fournir des directives claires concernant la reddition de comptes de la rémunération des membres de la haute direction dans les présentations ou les documents budgétaires pour que les services centraux et les instances décisionnelles de la Ville de Montréal et sa Commission sur les finances et l'administration puissent exercer leur rôle de surveillance à ce sujet.

### 3.2. Rémunération globale des membres de la haute direction non divulguée publiquement

La divulgation publique de la rémunération des membres de la haute direction ne fait pas partie des bonnes pratiques instaurées par les organes de gouvernance de la Ville, des organismes municipaux et des autres organismes.

#### Bonne pratique à instaurer

En vertu des lois et des ententes intervenues entre la Ville et certaines entités, toutes les entités auditées dans ce rapport doivent produire une reddition de comptes annuelle telle que présentée à la section 1.6. et décrite à l'annexe 5. Ce document peut inclure les éléments suivants :

- le mot des dirigeantes et dirigeants;
- la gouvernance;
- le CA et le comité de direction;
- les faits saillants;
- le bilan des activités et des réalisations;
- la rémunération des membres du CA et du comité de direction;
- les états financiers et autres informations.

Tout d'abord, une divulgation exhaustive des composantes de la rémunération des membres de la haute direction dans la reddition de comptes annuelle est indispensable, particulièrement pour attester que la gouvernance au sein de l'entité à ce propos est menée de façon transparente et responsable. Par ailleurs, une telle divulgation vise à préserver la confiance du public envers la fonction publique municipale et les organismes obtenant majoritairement leur financement d'une administration municipale de façon récurrente. L'information devrait donc être à la portée de toutes et de tous sans devoir passer par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1) (Loi sur l'accès).

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

À titre de bonne pratique, la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), appliquée au provincial, énumère à l'article 39, entre autres, les informations à divulguer :

- le salaire de base versé;
- la rémunération incitative versée;
- le boni à la signature versé;
- la contribution aux régimes de retraite assumée par l'entité pour l'année visée;
- les autres avantages versés ou accordés, dont ceux relatifs aux assurances collectives et l'indemnité de départ versée, le cas échéant.

Nous préconisons la hiérarchie selon l'organigramme des entités afin d'identifier les postes dont la rémunération devrait faire l'objet d'une divulgation et non uniquement les 5 dirigeantes ou dirigeants les mieux rémunérés de l'entité tel qu'exigé par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02).

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu l'ensemble des documents de reddition de comptes annuelle pour retracer les informations présentées concernant la rémunération globale pour les membres de la haute direction.

**TABEAU 6** | **INFORMATIONS SUR LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MEMBRES DE LA DIRECTION PRÉSENTÉES DANS LES DOCUMENTS DE REDDITION DE COMPTES ANNUELLE**

ENTITÉS	OBLIGATION DE PRODUIRE UNE REDDITION DE COMPTES	DOCUMENT DE LA REDDITION DE COMPTES 2023	DIVULGATION PUBLIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION
<b>Administration municipale</b>			
Ville de Montréal	●	Reddition de comptes financière	Aucune
<b>Société de transport collectif</b>			
Société de transport de Montréal	●	Rapport d'activité	●
<b>Organismes municipaux</b>			
Société d'habitation et de développement de Montréal	●	Rapport annuel	Aucune
Agence de mobilité durable	●	Rapport annuel	Aucune
Société du parc Jean-Drapeau	●	Rapport annuel	Aucune
BIXI Montréal	●	Rapport d'activité	Aucune
Conseil des arts de Montréal	●	Rapport annuel	Aucune
<b>Autres organismes</b>			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	●	Rapport annuel	Aucune
Partenariat du Quartier des spectacles	●	Reddition de comptes non publique	⊘
PME MTL Centre-Ville	●	Rapport annuel général non public	⊘
PME MTL Est-de-l'Île	●	Rapport annuel général non public	⊘

Légende: ● OUI ⊘ SANS OBJET

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## Divulgence de la rémunération des membres de la haute direction

Tel que présenté au tableau 6, l'ensemble des entités auditées doit produire un document de reddition de comptes annuelle. Pour 2023, aucune entité n'a divulgué d'informations sur la rémunération des membres de la haute direction, à l'exception de la STM. En effet, dans son rapport d'activités, celle-ci divulgue des informations relatives à la rémunération de certains membres de la haute direction. Cependant, elle ne fournit pas d'informations sur la rémunération incitative, l'indemnité de départ versée et la description des modalités établies pour chaque élément de la rémunération présenté au rapport d'activité.

Au niveau municipal, il n'y a aucune exigence réglementaire ni législative à ce sujet. Cependant, nous jugeons nécessaire d'adopter cette pratique au sein de l'appareil municipal afin de présenter publiquement, en toute transparence, la rémunération des membres de la haute direction.

## Dispositions de la Loi sur l'accès

La Loi sur l'accès permet de bénéficier d'un droit d'accès aux documents des organismes publics dans l'exercice de leurs fonctions. Le droit d'accès aux documents n'est pas absolu et peut comporter des restrictions.

Certains renseignements personnels sont considérés comme ayant un caractère public tels que le nom, le titre, la fonction, la classification, le traitement, l'adresse, l'adresse de courrier électronique et le numéro de téléphone du lieu de travail d'un membre d'un organisme public, de son CA ou de son personnel de direction<sup>4</sup>.

L'article 5 de la Loi sur l'accès indique notamment que les organismes municipaux suivants sont soumis à cette loi :

*« Les organismes municipaux comprennent :*

*1° une municipalité, une communauté métropolitaine, une régie intermunicipale, une société de transport en commun et l'Administration régionale Kativik;*

*2° tout organisme que la loi déclare mandataire ou agent d'une municipalité et tout organisme dont le conseil d'administration est formé majoritairement de membres du conseil d'une municipalité;*

*2.1° tout organisme dont le conseil d'administration est formé d'au moins un élu municipal siégeant à ce titre et dont une municipalité ou une communauté métropolitaine adopte ou approuve le budget ou contribue à plus de la moitié du financement;*

*[...]*»

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu les documents pour identifier les entités soumises à la Loi sur l'accès selon les dispositions de l'article 5 de la Loi sur l'accès.

<sup>4</sup> Extrait de l'article 57 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

**TABLEAU 7** | **ENTITÉS ASSUJETTIES À LA LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS**

ENTITÉS	TYPE D'ORGANISME	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST FORMÉ D'AU MOINS UNE ÉLUE OU UN ÉLU MUNICIPAL	LA VILLE DE MONTRÉAL APPROUVE LE BUDGET OU CONTRIBUE À PLUS DE LA MOITIÉ DES REVENUS	ASSUJETTIE À LA LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
<b>Administration municipale</b>				
Ville de Montréal	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
<b>Société de transport collectif</b>				
Société de transport de Montréal	Société de transport	S. O.	S. O.	Oui
<b>Organismes municipaux</b>				
Société d'habitation et de développement de Montréal	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
Agence de mobilité durable	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
Société du parc Jean-Drapeau	Municipalité	S. O.	S. O.	Oui
BIXI Montréal	Organisme à but non lucratif	Non	Oui	Non
Conseil des arts de Montréal	Personne de droit public	Non	Oui	Non
<b>Autres organismes</b>				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Organisme à but non lucratif	Non	Oui	Non
Partenariat du Quartier des spectacles	Organisme à but non lucratif	Non	Oui	Non
PME MTL Centre-Ville	Organisme à but non lucratif	Oui	Oui	Oui
PME MTL Est-de-l'Île	Organisme à but non lucratif	Oui	Oui	Oui

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Quatre des entités auditées sont des organismes à but non lucratif (OBNL) et bien que la Ville contribue à plus de la moitié de leurs revenus, leur CA n'est pas composé d'au moins une élue ou un élu de la Ville. Ces entités ne sont donc pas assujetties à la Loi sur l'accès. Ainsi, dans notre rapport, certaines informations et données au sujet des membres de la direction de ces entités ne peuvent pas être divulguées.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

6. Exiger des organismes municipaux et des organismes visés par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la *Loi sur les cités et villes* ayant une dépendance économique récurrente, gérant des actifs de la Ville de Montréal ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial, la divulgation de l'ensemble des composantes de la rémunération des membres de la haute direction dans leur rapport annuel ou rapport d'activité pour les postes de Directrice générale ou de Directeur général ainsi que pour les gestionnaires sous leur autorité immédiate.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL, À L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE, À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU, À BIXI MONTRÉAL, AU CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE, AU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES, À PME MTL CENTRE-VILLE ET À PME MTL EST-DE-L'ÎLE

7. Divulguer dans leur reddition de comptes annuelle l'ensemble des composantes de la rémunération des membres de la haute direction énumérées ci-dessous pour les postes de Directrice générale ou Directeur général ainsi que pour les gestionnaires sous leur autorité immédiate ou selon l'organigramme, notamment lorsqu'applicable :
  - le salaire de base versé;
  - la rémunération incitative versée;
  - le boni à la signature versé;
  - la contribution aux régimes de retraite assumée par l'entité pour l'année visée;
  - les autres avantages versés ou accordés, dont ceux relatifs aux assurances collectives et l'indemnité de départ versée, le cas échéant.

### 3.3. Encadrement et application des politiques et des directives relatives aux conditions de travail incluant la rémunération

La conformité sur l'application des politiques et des procédures relatives aux conditions de travail et de rémunération est variable et mérite certaines rectifications. Quant à la gestion documentaire, un redressement est nécessaire pour la majorité des entités auditées.

Dans le cadre de nos travaux, les entités auditées ont été évaluées selon les niveaux de résultat suivants :

**TABLEAU 8 | DÉFINITIONS DES NIVEAUX DE RÉSULTAT**

NIVEAUX	DÉFINITIONS
● Satisfaisant	Répond aux attentes de manière suffisante.
● À améliorer	Nécessite des ajustements et des rectifications pour atteindre un niveau satisfaisant.
● Déficience	Comporte une faiblesse significative et nécessite des ajustements et des modifications importantes pour atteindre un niveau satisfaisant.

### 3.3.1. Politiques et procédures en matière de conditions de travail à jour et complètes pour la majorité des entités

Les organisations doivent se doter de politiques et de directives traitant de la gestion des ressources humaines et celles-ci doivent être mises à jour lorsque des modifications sont apportées. Les conditions de travail telles que la rémunération globale, les descriptions de postes et les structures salariales doivent être déterminées, documentées et approuvées en temps opportun par le bon niveau d'approbation. Généralement, dans le cas des membres de la haute direction, les contrats d'emploi indiquent des éléments de rémunération spécifiques au poste occupé.

Ces politiques et ces procédures jouent un rôle crucial dans le fonctionnement efficace et homogène de toute organisation. Elles fournissent un cadre structuré qui guide les actions, les décisions et les comportements des gestionnaires et des parties prenantes.

Les politiques et les procédures en matière de gestion des ressources humaines permettent notamment :

- de s'assurer que les gestionnaires suivent des pratiques uniformes, peu importe leur rôle ou leur poste afin de réduire les ambiguïtés et les interprétations divergentes;
- d'établir des règles équitables qui s'appliquent à tous les gestionnaires, réduisant ainsi le favoritisme, la discrimination et les conflits internes;
- d'instituer les rôles, les responsabilités et les attentes des gestionnaires pour que les actions soient imputables aux personnes concernées.

Le programme d'évaluation de la performance représente une pratique courante pour évaluer le rendement des membres de la haute direction selon des critères établis. Ce programme encadre le calcul de l'augmentation du salaire de base et le montant de la rémunération incitative, si applicable, selon un système de pointage (grille d'évaluation) bien défini et appliqué de façon uniforme. Une note globale est ainsi déterminée selon les résultats obtenus pour l'ensemble des objectifs, des compétences, des comportements et des réalisations pour l'année.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu les politiques et les directives adoptées de 2019 à 2023 entourant les conditions de travail y compris la rémunération, le programme d'évaluation de la performance, les procès-verbaux du CA, et du comité en matière de gestion des ressources humaines si applicable, et les descriptifs de postes.

**TABLEAU 9** | **ADOPTION ET MISE À JOUR DES POLITIQUES ET DES DIRECTIVES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

ENTITÉS	POLITIQUES ET DIRECTIVES COMPLÈTES ET APPROUVÉES	POLITIQUES ET DIRECTIVES MISES À JOUR EN TEMPS OPPORTUN	DESCRIPTIONS DE POSTES ÉCRITES ET COMPLÈTES
<b>Administration municipale</b>			
Ville de Montréal	●	●	●
<b>Société de transport collectif</b>			
Société de transport de Montréal	●	●	●
<b>Organismes municipaux</b>			
Société d'habitation et de développement de Montréal	●	●	●
Agence de mobilité durable	●	●	●
Société du parc Jean-Drapeau	●	●	●
BIXI Montréal	●	●	●
Conseil des arts de Montréal	●	●	●
<b>Autres organismes</b>			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	●	●	●
Partenariat du Quartier des spectacles	●	●	●
PME MTL Centre-Ville	●	●	●
PME MTL Est-de-l'Île	●	●	●

Légende: ● Satisfaisant ● Déficience

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### Politiques et directives mises à jour en temps opportun

La *Politique en matière de conditions de travail* de la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) n'a pas été mise à jour depuis 2015.

**RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU**

8. S'assurer que les politiques et les directives soient complètes, approuvées par le bon niveau d'autorité et mises à jour de façon régulière et en temps opportun.

**3.3.2. Gestion documentaire déficiente au sein des entités en matière de ressources humaines**

Toute organisation doit se doter d'une gestion documentaire appropriée pour permettre la conservation et la préservation de documents essentiels en matière de ressources humaines. Le dossier d'un membre du personnel inclut principalement des documents administratifs, notamment, les contrats d'embauche ou d'emploi, les évaluations de performance, les attestations de formation, les documents fiscaux, les bulletins de paie, les informations bancaires et autres. Il appartient à l'entité de s'assurer de la pérennité de ce dossier qui permet de démontrer l'existence des personnes en poste et d'indiquer la rémunération globale octroyée.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons obtenu tous les bulletins de paie et nous avons procédé à une sélection de postes par niveau de direction de 2019 à 2023 pour obtenir les contrats d'emploi et les évaluations de performance pour l'ensemble des entités auditées.

**TABLEAU 10** | CONSERVATION DES DOCUMENTS EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ENTITÉS	BULLETINS DE PAIE	CONTRATS D'EMPLOI OU LETTRES D'EMBAUCHE SIGNÉS	ÉVALUATIONS DE PERFORMANCE ÉCRITES ET SIGNÉES
<b>Administration municipale</b>			
Ville de Montréal	●	●	●
<b>Société de transport collectif</b>			
Société de transport de Montréal	●	●	●
<b>Organismes municipaux</b>			
Société d'habitation et de développement de Montréal	●	●	●
Agence de mobilité durable	●	●	●
Société du parc Jean-Drapeau	●	●	●
BIXI Montréal	●	●	●
Conseil des arts de Montréal	●	●	●
<b>Autres organismes</b>			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	●	●	●
Partenariat du Quartier des spectacles	●	●	●
PME MTL Centre-Ville	●	●	●
PME MTL Est-de-l'Île	●	●	●

Légende: ● Satisfaisant ● À améliorer ● Déficience

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### Bulletins de paie

Le PQDS n'a pas été en mesure de nous fournir les bulletins de paie de ses gestionnaires pour les années 2020 et 2021.

## **Contrats d'emploi ou lettres d'embauche signés et évaluations de performance écrites et signées**

Comme l'indique le tableau 10, la majorité des entités n'a pas été en mesure de rendre disponibles des contrats d'emploi et des évaluations de performance. Pour ces cas, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si ces manquements sont dus à une gestion documentaire déficiente ou au fait que les documents n'ont pas été préparés. De plus, dans d'autres cas, les documents n'étaient pas dûment signés.

**RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DE L'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL, À L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE, À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU, À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE, AU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES ET À PME MTL CENTRE-VILLE**

- 9.** Avoir une gestion documentaire permettant de préserver et de conserver les documents importants en matière de ressources humaines.

### **3.3.3. Application des politiques et des directives en matière de conditions de travail majoritairement satisfaisante**

Bien qu'il soit essentiel pour les entités de se doter de politiques et de directives en matière de conditions de travail, leur application est essentielle pour préserver l'équité et l'uniformité de celles-ci pour l'ensemble des gestionnaires, peu importe leur poste au sein de l'entité.

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

Nous avons effectué des tests pour nous assurer que les politiques et les directives adoptées en matière de conditions de travail, ainsi que les contrats d'emploi ont été correctement appliqués dans l'octroi de la rémunération globale. Le tableau suivant présente les résultats des éléments testés :

**TABLEAU 11** | **CONFORMITÉ SUR L'APPLICATION DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES**

ENTITÉS	SALAIRE DE BASE COTISATION DE L'EMPLOYEUR AU RÉGIME DE RETRAITE	ALLOCATION AUTOMOBILE	AUGMENTATION SALARIALE	RÉMUNÉRATION INCITATIVE
<b>Administration municipale</b>				
Ville de Montréal	●	●	●	●
<b>Société de transport collectif</b>				
Société de transport de Montréal	●	⊘	●	●
<b>Organismes municipaux</b>				
Société d'habitation et de développement de Montréal	●	⊘	●	●
Agence de mobilité durable	●	⊘	●	⊘
Société du parc Jean-Drapeau	●	⊘	●	●
BIXI Montréal	●	⊘	●	●
Conseil des arts de Montréal	●	●	●	●
<b>Autres organismes</b>				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	●	⊘	●	●
Partenariat du Quartier des spectacles	●	⊘	●	●
PME MTL Centre-Ville	●	⊘	●	●
PME MTL Est-de-l'Île	●	⊘	●	●

Légende: ● Satisfaisant ● À améliorer ⊘ SANS OBJET

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### 3.3.3.1. Non-conformité aux politiques et procédures

#### Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

Nous avons constaté une non-conformité, concernant l'application des échelles salariales, pour laquelle une recommandation a été formulée à la direction du SMPAC pour 1 membre de la haute direction. En effet, ce salaire octroyé en 2023 représentait un ratio de 117 % par rapport au maximum de son échelle.

#### PME MTL Centre-Ville

En 2020, le CA a approuvé le paiement des heures supplémentaires du Directeur général pour un montant de 37 000 \$ même si son contrat d'emploi indiquait qu'aucune rémunération ou compensation ne serait versée pour les heures supplémentaires dans le cadre de ses fonctions. De plus, le Directeur général a approuvé le paiement des heures supplémentaires de son personnel pour un montant total de 150 000 \$ en 2020 et de 56 842 \$ en 2021, et ce, même si la *Politique de gestion des ressources humaines* indique clairement que les heures supplémentaires ne sont pas monnayables.

#### RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE ET À PME MTL CENTRE-VILLE

10. S'assurer que les salaires de base versés aux membres de la haute direction soient conformes aux politiques et aux procédures en vigueur.

### 3.3.3.2. Pratiques conformes aux politiques et procédures jugées inappropriées

#### Application constante du montant maximal de la rémunération incitative permise

Pour la SHDM et les PME MTL, la Directrice générale ou le Directeur général a obtenu le plafond maximal de la rémunération incitative versée pour chacune des années, soit de 2019 à 2023. Cette situation a également été relevée pour le CAM, la SMPAC et le PQDS pour 1 de leur membre de la haute direction.

Pour ces organismes, le calcul de la rémunération incitative n'est pas basé sur une note globale et un système de pointage (grille d'évaluation) bien défini et appliqué de façon uniforme. Les évaluations représentent une liste d'objectifs et les résultats ne sont pas évalués selon des indicateurs de performance clairs et mesurables et selon une fourchette de notation pour chacun de ceux-ci, afin d'avoir une note globale.

**RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DE L'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL, AU CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL, À LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE, AU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES, À PME MTL CENTRE-VILLE ET À PME MTL EST-DE-L'ÎLE**

- 11.** S'assurer, spécifiquement pour le poste de Directrice générale ou de Directeur général, que le calcul de la rémunération incitative fait suite à une évaluation de la performance écrite basée sur un système bien défini et appliquée de façon uniforme.

### Société d'habitation et de développement de Montréal

La Directrice générale en poste de 2019 à 2023 était une membre du personnel de la Ville qui a été prêtée à la SHDM. Celle-ci a reçu une rémunération forfaitaire correspondant à 7 % du salaire annuel octroyé par la Ville et une rémunération incitative au mérite, indiquées dans le tableau 12, versées de 2019 à 2023.

**TABLEAU 12** | **RÉMUNÉRATION INCITATIVE VERSÉE À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023**

ANNÉE	RÉMUNÉRATION FORFAITAIRE DE 7 %	RÉMUNÉRATION INCITATIVE AU MÉRITE DE 15 %	TOTAL
2019	-	30 508 \$	<b>30 508 \$</b>
2020	-	31 318 \$	<b>31 318 \$</b>
2021	19 232 \$	32 584 \$	<b>51 816 \$</b>
2022	14 821 \$	33 235 \$	<b>48 056 \$</b>
2023	12 792 \$	63 313 \$	<b>76 105 \$</b>

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Selon le protocole d'entente approuvé le 19 août 2020 par le CE, un montant forfaitaire de 7 % du salaire de base annuel octroyé par la Ville était versé systématiquement à la Directrice générale, à titre d'ajustement salarial. En effet, la SHDM établissait un salaire ajusté correspondant au salaire de base annuel octroyé par la Ville selon l'échelle salariale de la personne plus cet ajustement salarial. De plus, un montant forfaitaire supplémentaire de 15 % du salaire ajusté de la SHDM était consenti annuellement, selon l'évaluation de performance au mérite.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

12. S'assurer que les ententes convenues pour les membres du personnel de la Ville de Montréal prêtés à un organisme municipal soient cohérentes avec les conditions de travail des cadres de la Ville de Montréal et de l'organisme municipal en question.

### 3.4. Comparaison des conditions de travail des membres de la haute direction

Des écarts notables dans les conditions de travail des membres de la haute direction entre les entités d'un même groupe sont identifiés.

La réalité économique d'une administration municipale, d'un organisme municipal ou d'un organisme financé majoritairement par une municipalité et le contexte de saine gestion des fonds publics sont des facteurs à prendre en considération pour l'élaboration et la détermination des conditions de travail, y compris la rémunération et les échelles (les classes) salariales.

La majorité des entités s'est adjointe des services d'une firme spécialisée en gestion des ressources humaines dans le cadre de leur processus d'élaboration ou de mise à jour des conditions de travail pour l'ensemble des gestionnaires, incluant les membres de la haute direction.

Les graphiques 1 à 6 présentent les composantes de la rémunération pour l'ensemble des entités auditées afin d'avoir une vue d'ensemble des pratiques appliquées au niveau municipal en matière des conditions de travail.

Dans notre rapport, tel que décrit à la section 3.2., nous avons retiré les informations et les données de BIXI, du CAM, de la SMPAC et du PQDS dans les graphiques 3 et 4 ainsi que dans les annexes 6, 9, 10, 11 et 12 en indiquant la mention « Information confidentielle ».

#### Salaire de base

Certains postes n'ont pas d'échelle salariale attribué et sont considérés « hors structure », le salaire de base octroyé étant plus élevé que la dernière échelle établie. Dans ces cas, l'augmentation est uniquement basée sur le taux d'indexation déterminé par l'entité présenté à l'annexe 8.

Par ailleurs, la majorité des postes est rattachée à une échelle salariale composée d'une zone de progression et de maturité. La zone de progression se situe entre le minimum, correspondant généralement à 80 % du maximum, et le maximum correspondant à 100 % de l'échelle. La zone de maturité (performance) se situe entre le maximum et le salaire au mérite correspondant à 120 % du maximum. Dans ces situations, l'augmentation est composée du taux d'indexation en plus de la progression dans l'échelle salariale qui est souvent fonction de la performance.

L'annexe 6 présente tous les postes traités dans le rapport avec les échelles salariales qui y sont rattachées pour l'année 2023. Il en ressort des différences notables entre les entités en termes de niveaux salariaux et de la mise en place d'un salaire au mérite.

L'annexe 7 présente la progression dans les échelles salariales selon la note globale de l'évaluation de performance de la ou du gestionnaire pour l'année 2023. Elle fait état de différences notables pour l'ensemble des entités. De plus, pour certaines entités, il n'y a pas de progression dans les échelles salariales.

L'annexe 8 présente un taux d'inflation cumulatif à Montréal pour les années 2019 à 2023 de près de 20 %. Elle montre également des écarts importants entre les entités par rapport aux taux d'indexation approuvés par celles-ci au cours de cette période de même qu'au niveau de l'effet cumulatif de l'indexation.

### **Rémunération incitative – versement d'un montant forfaitaire**

En 2023, certains membres de la haute direction du secteur public, au niveau municipal, ont bénéficié d'une rémunération incitative généralement octroyée pour une performance marquée de la ou du gestionnaire pendant l'année. Généralement, celle-ci représentait une portion relativement raisonnable de la rémunération.

L'annexe 9 indique que les pratiques en termes de détermination de la rémunération incitative sont très différentes d'une entité à l'autre. Pour certaines entités, il n'y a pas de rémunération incitative.

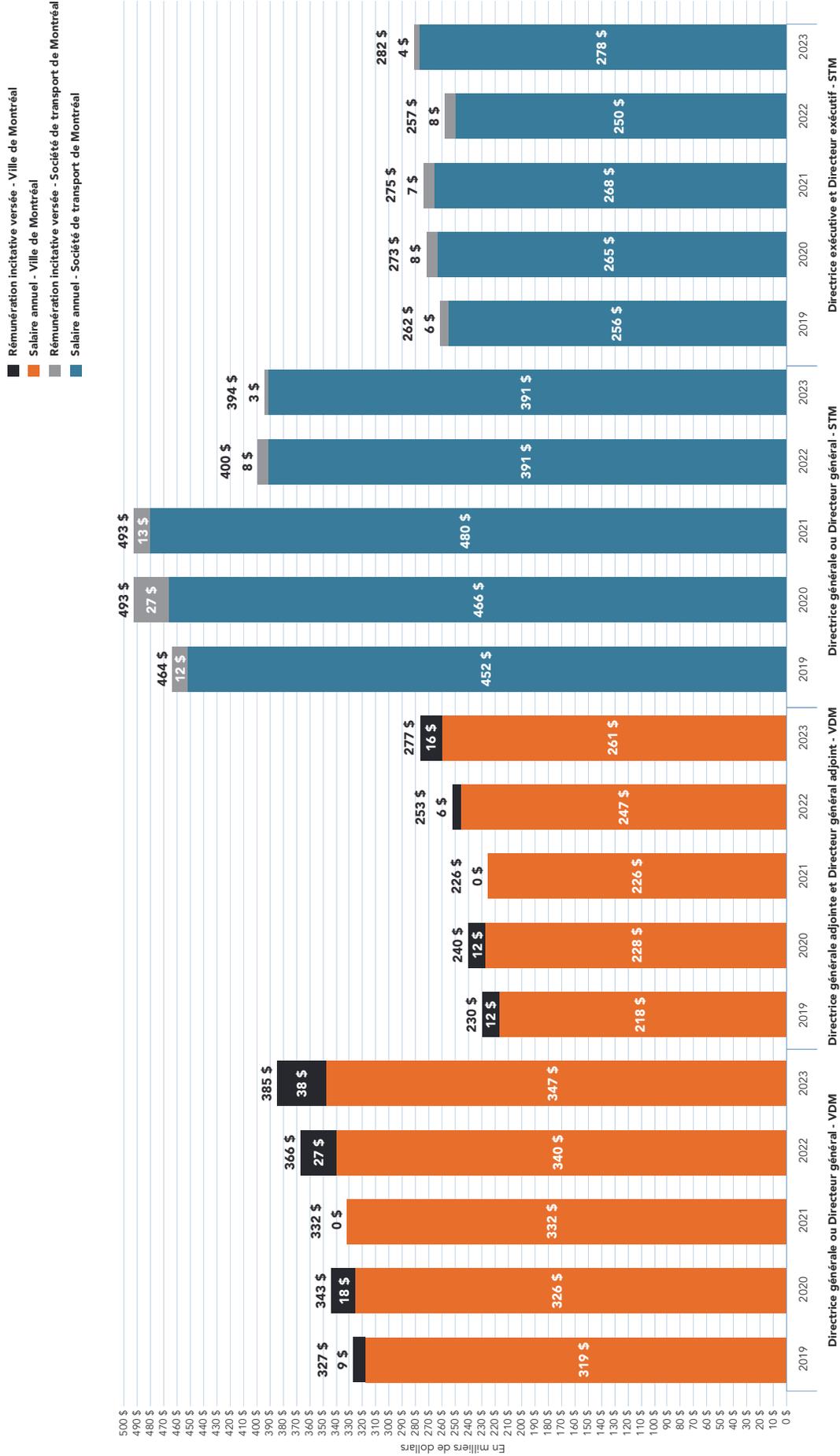
### **Données salariales pour l'ensemble des entités**

Nous avons compilé le salaire de base octroyé et la rémunération incitative versée pour obtenir la rémunération moyenne totale de tous les postes des membres de la haute direction cités à l'annexe 6 afin de produire les graphiques 1 à 6.

Selon les graphiques présentés ci-après, nous constatons les éléments suivants :

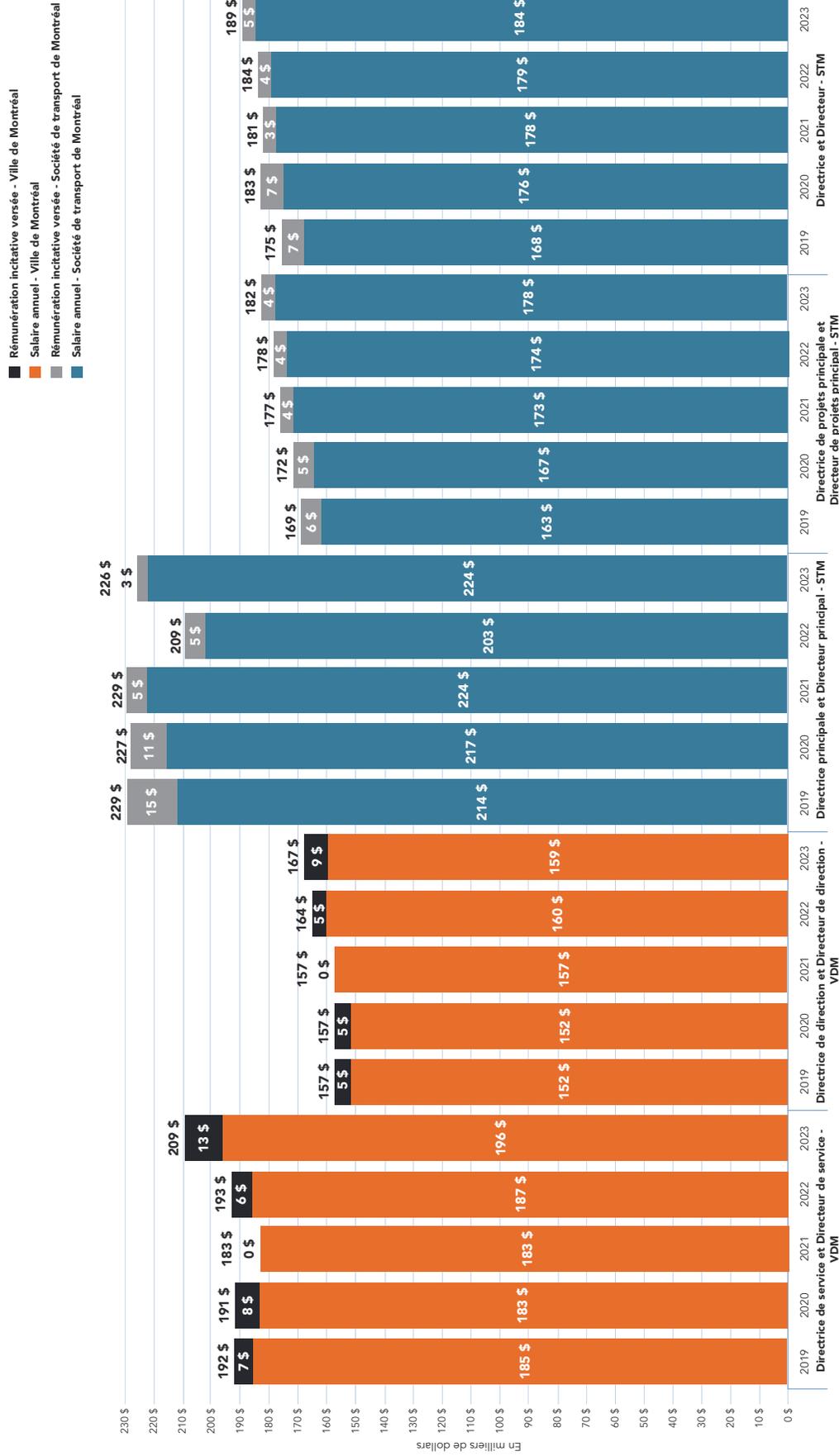
- Il y a un écart important entre la Ville et la STM pour certains des postes présentés et particulièrement, pour le poste de Directrice générale ou de Directeur général;
- Pour les organismes municipaux, la SHDM et l'AMD dominent pour la rémunération de leur Directrice générale ou de leur Directeur général au graphique 3 et l'AMD pour la rémunération de ses gestionnaires au graphique 5. La rémunération de l'ensemble des postes de BIXI Montréal et le CAM se situent en deçà des autres.

# GRAPHIQUE 1 | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION À LA VILLE DE MONTRÉAL ET À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

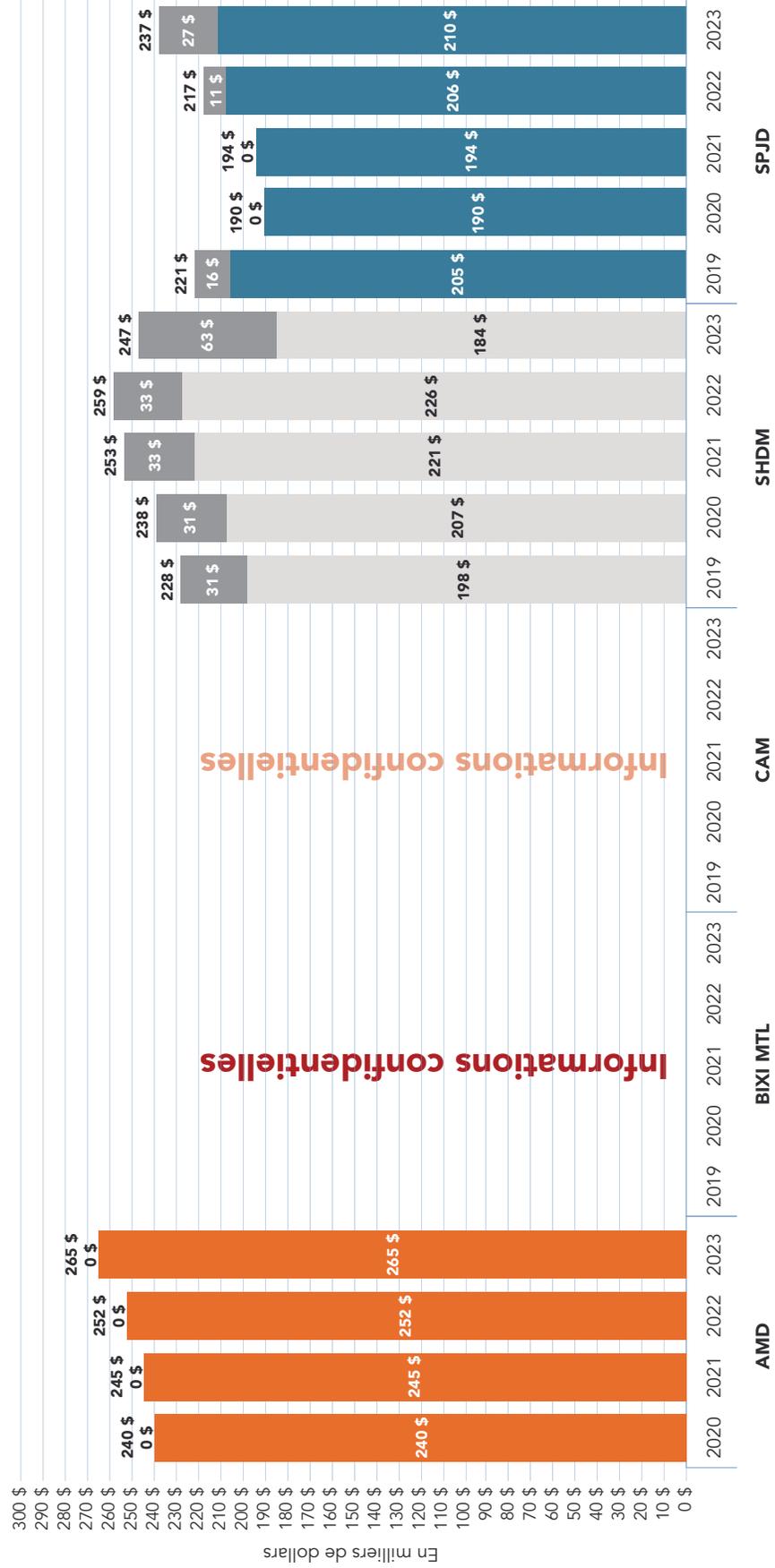
**GRAPHIQUE 2** | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION À LA VILLE DE MONTRÉAL ET À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### GRAPHIQUE 3 | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LE POSTE DE DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DE DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR LES ORGANISMES MUNICIPAUX

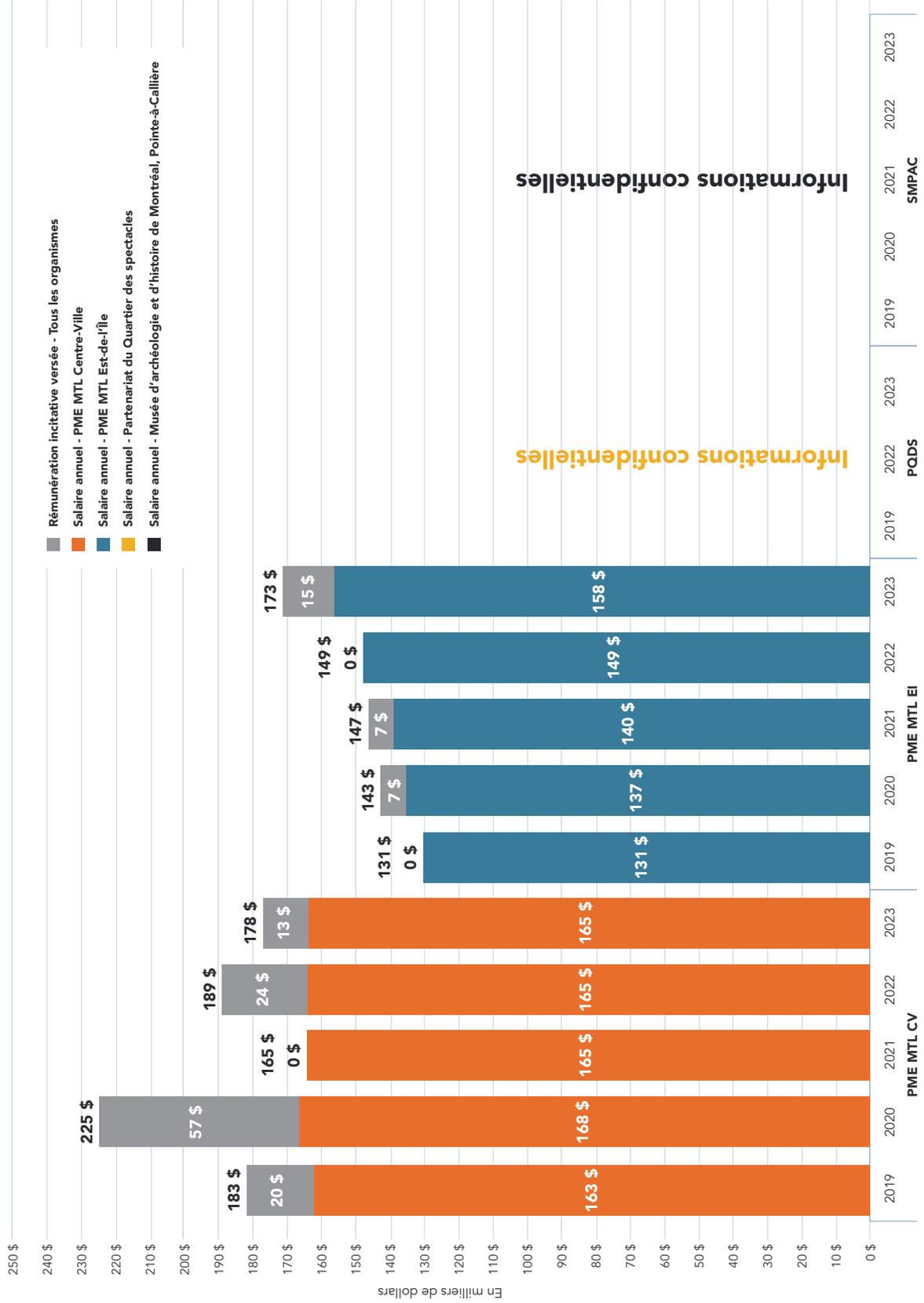
- Rémunération incitative versée - Tous les organismes
- Salaire annuel - Agence de mobilité durable
- Salaire annuel - BIXI Montréal
- Salaire annuel - Conseil des arts de Montréal
- Salaire annuel - Société d'habitation et de développement de Montréal
- Salaire annuel - Société du parc Jean-Drapeau



Informations confidentielles

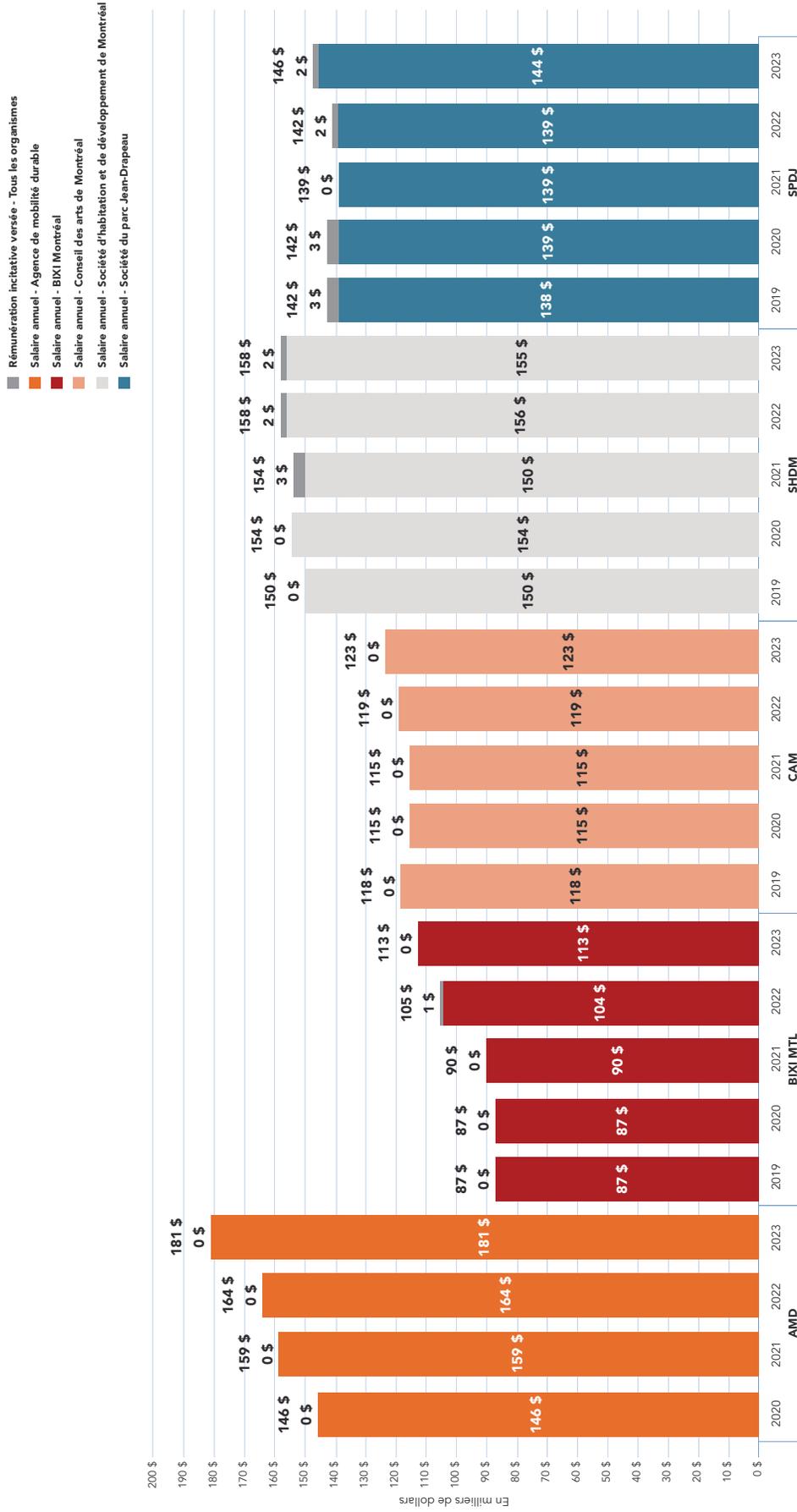
Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### GRAPHIQUE 4 | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LE POSTE DE DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DE DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR LES AUTRES ORGANISMES



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## GRAPHIQUE 5 ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LES AUTRES POSTES DE DIRECTION DES ORGANISMES MUNICIPAUX



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

**GRAPHIQUE 6** | ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE TOTALE DE 2019 À 2023 POUR LES AUTRES POSTES DE DIRECTION DES AUTRES ORGANISMES



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## Conditions générales de travail

Nous avons compilé à l'annexe 10, pour les entités auditées, les conditions générales de travail des cadres, y compris les membres de la haute direction, afin d'avoir une vision d'ensemble de celles-ci au sein de l'appareil municipal.

Des disparités entre les entités à cet égard y sont présentées.

## Régime de retraite à prestations déterminées

Tous les membres de la haute direction de la Ville et de la STM participent, en addition aux cotisations de leur employeur, à leur propre régime privé de retraite. Pour la SHDM, ses membres participent au régime de retraite par financement salarial de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, qui est un régime interentreprises à prestations déterminées et dont le risque est assumé par les membres du personnel.

La *Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal* (chapitre S-2.1.1) a été sanctionnée en 2014, afin de permettre la suspension de l'indexation systématique des rentes à compter de 2014.

Les cadres de la Ville, y compris les membres de la haute direction, qui n'adhèrent pas au régime de retraite de celle-ci, ont droit à une indemnité compensatoire pour non-participation. Cette indemnité correspond à la valeur de la cotisation de l'employeur au régime. En raison de la santé financière du régime de retraite des cadres, la Ville s'est prévaluée de la loi citée précédemment pour suspendre l'indexation des rentes depuis 2014. Le calcul du salaire utilisé pour la prestation est basé sur la moyenne des 3 meilleures années du salaire gagné par le membre du personnel.

En raison de la bonne santé financière du régime de retraite des cadres de la STM, celle-ci s'est tout de même prévaluée de la loi citée précédemment. Contrairement à la Ville, elle a été en mesure d'offrir une indexation ponctuelle en raison des surplus générés par la caisse de retraite et selon l'obligation estimée par les actuaires. Le calcul du salaire utilisé pour la prestation est basé sur le principe du salaire de carrière indexé<sup>5</sup>, celui-ci représentant la moyenne des salaires annuels passés que la personne a gagnés, ajustés en fonction de l'inflation. On augmente donc le salaire que la personne a gagné au cours de sa carrière selon un taux approuvé par le régime de retraite.

Le tableau 13 montre que les cotisations des membres du personnel sont plus élevées pour la Ville que la STM. Les cotisations de l'employeur étant équivalentes à celles des membres du personnel, de ce fait, la Ville défraye annuellement un montant légèrement plus élevé que la STM. Ce tableau présente une différence entre les deux régimes en ce qui concerne le taux d'accumulation par année de participation à ces régimes.

Pour la Ville, la rente de base pour la portion jusqu'au maximum des gains admissibles (MGA) est ajustée selon le MGA de la pension de la Sécurité de la vieillesse du Canada (SV) et de la rente du Régime de rentes du Québec (RRQ). La rente totale d'une personne retraitée de la Ville correspond au maximum à 2 % du salaire de base utilisé par année de participation incluant la SV et le RRQ.

<sup>5</sup> Un régime salaires de carrière, c'est-à-dire un régime dont la rente est en fonction de la rémunération pour chacune des années définies.

Pour la STM, la rente de base correspond à 2 % du salaire de base utilisé par année de participation. La rente totale de retraite d'une personne retraitée de la STM correspond à 2 % du salaire de base utilisé par année de participation plus la SV et le RRQ.

**TABLEAU 13 | RÉGIME DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉTERMINÉES**

ENTITÉS	COTISATIONS DES MEMBRES DU PERSONNEL SUR LE SALAIRE DE BASE	BASE DE CALCUL DU SALAIRE UTILISÉ	TAUX D'ACCUMULATION	INDEXATION
Ville de Montréal	<p><b>2019</b> : 7,85 % (MGA<sup>[a]</sup>)/11,35 % Fonds de stabilisation : 0,95 %</p> <p><b>2020 à 2022</b> : 7,35 % (MGA<sup>[a]</sup>)/10,85 % Fonds de stabilisation : 0,90 % Déficit de transfert : 0,03 %</p> <p><b>2023</b> : 8,15 % (MGA<sup>[a]</sup>)/11,65 % Fonds de stabilisation : 0,97 % Déficit de transfert : 0,08 %</p>	Moyenne des 3 meilleures années du salaire gagné	Taux d'accumulation de 1,65 % jusqu'au MGA <sup>[a]</sup> et 2 % de l'excédent du MGA <sup>[a]</sup> par année de participation au régime	Aucune indexation
Société de transport de Montréal	<p><b>2019</b> : 6,040 % (janvier à mars) <b>2019</b> : 8,246 % (avril à décembre)</p> <p><b>2020</b> : 9,760 %</p> <p><b>2021</b> : 9,760 %</p> <p><b>2022</b> : 10,172 %</p> <p><b>2023</b> : 10,165 %</p>	Salaire carrière indexé	Taux d'accumulation de 2 % par année de participation au régime	Indexation ponctuelle

[a] Maximum des gains admissibles pour 2019 : 57 000 \$, 2020 : 58 700 \$, 2021 : 61 600 \$, 2022 : 64 900 \$ et 2023 : 66 600 \$.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### Régimes d'épargne pour la retraite

En 2023, pour les organismes municipaux et les autres organismes, à l'exception de la SHDM, un régime d'épargne, selon le salaire de base et le niveau de cotisation de la personne, est offert aux membres de la haute direction conformément aux politiques et aux directives en vigueur et les contrats d'emploi approuvés par chaque CA. L'annexe 11 présente les différents éléments.

Elle montre également des différences marquées entre les organismes municipaux et les autres organismes en termes du type de régime d'épargne et des cotisations versées par les organismes à leurs membres du personnel.

### Autres avantages accordés

En 2023, les autres avantages et les allocations automobiles des entités sont présentés à l'annexe 12. La Directrice générale ou le Directeur général peut avoir certains avantages additionnels.

Celle-ci indique aussi des différences notables entre les entités. Les autres avantages devraient être scrutés par la Ville afin de s'assurer de la raisonnable de ceux-ci.

## **Enquêtes de rémunération**

Plusieurs entités ont mandaté des firmes externes pour réaliser une enquête de rémunération (salariale) afin de s'informer des conditions de travail et des échelons salariaux existant sur le marché de référence pour ainsi offrir une rémunération concurrentielle et attrayante dans un contexte de bonne gestion des fonds publics.

Ces enquêtes, menées auprès de nombreuses organisations afin de déterminer les niveaux de salaire pour des catégories d'emplois spécifiques, sont généralement effectuées par région, par secteur ou selon la classification des emplois et à des fins de comparaison. Combinées à d'autres outils, les enquêtes salariales peuvent fournir des informations utiles pour attirer et retenir les gestionnaires, dont les membres de la haute direction, et ce, dans le cadre d'un plan organisationnel global touchant les ressources humaines.

**TABLEAU 14** | IMPACTS SALARIAUX DES ENQUÊTES DE RÉMUNÉRATION

ENTITÉS	NOM	DATE	POSTES CIBLÉS	IMPACTS SALARIAUX
<b>Administration municipale</b>				
Ville de Montréal	Enquête salariale	Février 2018	Cheffes et chefs de section Contremaîtresses et contremaîtres Cheffes et chefs de division Directrices et directeurs Directrices et directeurs de service	Aucun
<b>Société de transport collectif</b>				
Société de transport de Montréal	Analyse de marché sur les échelles salariales Analyse de marché et révision salariale	Octobre 2022 Février 2023	Comité de direction élargi selon l'annexe 2 Comité de direction selon l'annexe 2	Aucun Augmentation
	Avis d'experts	Janvier 2019 Juin 2019 Octobre 2019 Février 2020 Octobre 2020 Septembre 2021 Décembre 2021 Mai 2022	Comité de direction selon l'annexe 2	Selon les avis d'experts, les impacts ont été des augmentations salariales ou aucun changement.
<b>Organismes municipaux</b>				
Société d'habitation et de développement de Montréal	Rapport de données de marché	Novembre 2020	Directrices et directeurs	Augmentation
Agence de mobilité durable	Révision du programme de rémunération	Mars 2020	Directeur général Directrices et directeurs	Augmentation
Société du parc Jean-Drapeau	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
BIXI Montréal	Analyse comparative de rémunération	Février 2022	Tous les postes	Augmentation
Conseil des arts de Montréal	Rapport d'enquête salariale	Octobre 2022	Directrices et directeurs	Aucun
	Évaluation des postes et nouvelle structure salariale	Novembre 2023	Tous les postes	Augmentation Nouvelle structure salariale

ENTITÉS	NOM	DATE	POSTES CIBLÉS	IMPACTS SALARIAUX
<b>Autres organismes</b>				
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Partenariat du Quartier des spectacles	Profils de rôle, structures salariales et principes de rémunération	Novembre 2021	Tous les postes	Augmentation Restructuration salariale
PME MTL Centre-Ville	Rémunération du Directeur général	Juillet 2019	Directeur général	Aucun
	Rémunération des Directeurs généraux	Octobre 2019	Directeur général	Augmentation
PME MTL Est-de-l'Île	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## Ville de Montréal

L'enquête salariale de la Ville inclut les niveaux de postes suivants :

- cheffe de section ou chef de section;
- contremaîtresse ou contremaître;
- cheffe de division ou chef de division;
- directrice de direction ou directeur de direction;
- directrice de service ou directeur de service.

La Ville a adopté une approche plus globale dans son analyse des données salariales. En effet, elle ne procède pas à des ajustements salariaux spécifiques par poste en fonction du secteur d'activité et la demande du marché. Ses conclusions montrent que les salaires de base sont alignés avec le marché. Cependant, en ajoutant la rémunération incitative octroyée dans le secteur privé, la rémunération totale est en dessous du marché surtout pour les postes de directrices et de directeurs et ceux de niveaux supérieurs. La municipalité, contrairement à la STM et à certains organismes, a décidé de ne pas ajuster les grilles salariales pour tenir compte des incitations financières offertes par le secteur privé et de ce fait, situe ses salaires en deçà du marché de certains organismes et de la STM.

## **Société de transport de Montréal**

Pour l'enquête de rémunération présentée en février 2023, la firme externe a calculé le salaire de base du 50<sup>e</sup> percentile du marché privé et parapublic plus le boni cible du 25<sup>e</sup> percentile du marché parapublic correspondant à 20 % pour le comité de direction et 25 % pour la Directrice générale, pour calculer le maximum normal des échelles salariales de la STM. Contrairement à la Ville, la STM a pris la décision d'ajuster les échelles salariales afin d'inclure la rémunération incitative dans le salaire de base.

Il est à noter que le marché de référence utilisé par la firme externe est composé de grandes sociétés d'État et de sociétés du secteur privé, souvent cotées en bourse, qui sont loin du contexte municipal.

La STM a aussi mandaté cette firme externe pour produire des avis d'experts afin de se renseigner sur le marché de référence concernant les niveaux salariaux à octroyer pour ses membres du comité de direction. Ces avis, spécifiques à chaque poste représentant un domaine d'activité, permettent de déterminer les niveaux salariaux plus précis pour ces postes dans des domaines spécialisés et recherchés. Ces avis ont également répondu à des questions d'ajustements de salaire pour les membres du comité de direction. Les ajustements peuvent refléter le changement de classe salariale pour un poste spécifique en raison notamment d'une redistribution des responsabilités ou de la révision des échelles salariales des postes du comité de direction.

## **Agence de mobilité durable**

La firme externe a utilisé la médiane du marché des emplois repères plus les bonis cibles accordés à ceux-ci dans le secteur privé correspondant, soit de 10 % à 15 % pour les directrices et directeurs et de 20 % pour le Directeur général pour le calcul de l'ajustement aux échelles salariales de l'AMD. Ainsi, contrairement à la Ville, l'AMD a pris la décision d'ajuster les échelles salariales pour prendre en considération la rémunération incitative et ainsi rehausser les échelles. Il est à noter que le marché de référence utilisé par la firme externe est composé notamment de municipalités, de sociétés de transport et de grandes sociétés d'État.

## **Comparaison des conditions de travail et des composantes de la rémunération**

Selon les tableaux présentés aux annexes 6 à 12 et les graphiques présentés à la section 3.4., il y a des différences significatives entre les entités, sans qu'il y ait de raison apparente et raisonnable pour les expliquer. Le manque de communication entre la Ville et les entités en matière de détermination des conditions de travail, y compris la rémunération, ainsi que les enquêtes de rémunération ont pu accentuer ces différences.

La Ville opère dans plusieurs secteurs d'activité qui s'apparentent grandement aux activités de l'ensemble des entités, à l'exception de l'exploitation d'un service d'autobus et de métro. Malgré l'autonomie déléguée aux organismes par la mise en place de conseils d'administration, l'échange et le partage d'informations entre la Ville et les entités seraient bénéfiques, afin de limiter les enquêtes de rémunération payées par la STM, les organismes municipaux et les autres organismes dans la détermination de leurs conditions de travail et de rémunération.

Toutes les entités ont besoin de retenir des gestionnaires compétents, expérimentés et motivés, quelles que soient la taille et la nature de leurs activités. Les entités auditées offrent des services de première ligne à l'ensemble de la population dans divers domaines sociaux, culturels et économiques et souvent opèrent les actifs de la Ville.

La Ville devrait assurer un encadrement en ce qui concerne la rémunération des membres de la haute direction des entités qu'elle subventionne ou qui sont financièrement dépendantes. L'établissement de principes directeurs favoriserait une certaine cohérence au sein de l'appareil municipal. La standardisation des conditions de travail, y compris la rémunération, à un certain degré, permettrait d'avoir un consensus en matière d'acceptabilité et de cohérence à l'intérieur de l'organisation montréalaise.

### RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL ET À L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE

13. Déterminer des paramètres qui prennent davantage en considération le contexte du secteur public au niveau municipal pour établir les échelles salariales des membres de la haute direction.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

14. Établir des principes directeurs afin d'encadrer les conditions de travail, y compris la rémunération, des membres de la haute direction des **organismes municipaux** et des **organismes visés par l'article 107.7, paragraphe 3 d) de la Loi sur les cités et villes ayant une dépendance économique récurrente et gérant des actifs de la Ville de Montréal ou des cotisations annuelles des Sociétés de développement commercial**, préconisant l'équité et une meilleure uniformité au sein de l'appareil municipal.

## 4. Conclusion

En conclusion, les organismes de la fonction publique au Québec et particulièrement au niveau de l'administration municipale, du transport collectif, des organismes municipaux et ceux majoritairement financés par une municipalité **doivent être en mesure de recruter et retenir des gestionnaires compétents, expérimentés, performants et motivés.**

Ces entités doivent maintenir **un équilibre entre offrir des régimes de rémunération concurrentiels et attrayants et gérer de façon responsable les fonds publics** mis à leur disposition par le biais de leur budget de fonctionnement. Ces fonds proviennent **principalement des revenus de taxation de la population montréalaise et de l'exploitation d'actifs appartenant à la Ville.**

Des écarts importants quant à la rémunération des membres de la haute direction des entités auditées ont été relevés. Certaines rémunérations se comparent davantage à la rémunération du secteur privé alors que les responsabilités du secteur municipal sont très différentes, compte tenu de la dépendance économique de ces organismes envers la Ville de Montréal (la Ville).

Malgré la mise en place par la Ville de directives et d'exigences en matière de gestion des ressources humaines, la Ville n'exerce pas une surveillance adéquate.

**La nécessité de présenter publiquement en toute transparence les conditions de travail y compris la rémunération des membres de la haute direction** par le biais de la reddition de comptes annuelle produite par les entités est avérée.

**Toute organisation doit se doter de politiques et de procédures** complètes et mises à jour selon les besoins et **d'une bonne gestion documentaire** pour la conservation et la préservation de documents essentiels. **Toutefois, dans le cadre de nos travaux, nous avons relevé des déficiences importantes à cet égard.** Certaines entités devront s'améliorer et allouer les ressources nécessaires pour corriger la situation.

**L'établissement par la Ville de principes directeurs favoriserait une cohérence des conditions de travail et de la rémunération à un certain degré et permettrait d'obtenir un consensus en matière d'acceptabilité au sein de l'appareil municipal tout en favorisant la rétention des gestionnaires.**

## 5. Commentaires des entités auditées

Les entités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires qui sont reproduits (sic) ci-après.

### Commentaires de la Société de transport de Montréal

« La Société de transport de Montréal (STM) prend acte du présent rapport d'audit et le considère comme un intrant à sa vision d'une organisation centrée sur sa mission de transport collectif tout en assurant une saine gestion responsable des fonds publics. La STM reçoit favorablement les 3 recommandations qui lui sont destinées et est déjà en action sur celles-ci.

En effet, bien que la période d'évaluation de l'audit vise 2019 à 2023, il est important de rappeler les efforts réalisés par la STM au courant des dernières années pour contrôler les charges liées à la rémunération de ces dirigeants depuis cette période.

Dès l'entrée en fonction de Marie-Claude Léonard à titre de directrice générale, une profonde transformation organisationnelle s'est enclenchée et a entraîné des changements significatifs en matière de gouvernance interne, lesquels se traduisent par une réduction tangible des coûts associés.

Adoptée par le conseil d'administration, la réorganisation de la structure du comité de direction a permis de générer des économies substantielles en matière de coûts de gouvernance, soit une baisse de 11 % de la masse salariale du comité de direction, notamment grâce à la réduction du nombre de directions exécutives.

Ensuite, à la fin 2024, le conseil d'administration a mandaté le comité ressource humaine pour mener une révision de la stratégie de rémunération du comité de direction, en place depuis 2009, afin de refléter l'envergure actuelle de l'organisation. Cette démarche vise à assurer une rémunération à la fois compétitive, responsable et alignée avec notre mission, tout en respectant les meilleures pratiques en gouvernance publique. Une consultation avec la ville de Montréal, le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) ainsi que l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) sera également effectuée.

Ces actions témoignent de notre volonté claire d'optimiser l'efficacité administrative, en cohérence avec les objectifs de saine gestion des fonds publics tout en demeurant attractif.

En ce qui a trait à l'écart entre le salaire de base offert par la STM et celui de la Ville de Montréal, nous tenons à préciser que certaines composantes essentielles de la rémunération globale offerte par la Ville de Montréal n'ont pas été prises en compte, comme une banque supérieure de congés. En considérant ces points, l'écart observé est absorbé et reflète plus justement les coûts moyens pour chacune des entités concernées.

*Finally, it appears equally important to underline the distinctive character of the STM and the public transport sector compared to certain other audited entities in this report. With its annual budget of 1.8 billion dollars and thanks to its 10,500 employees, it ensures 1.1 million trips per day in the metropolitan region, and this, 24 hours a day, 365 days a year; ranking it thus among the top 8 largest enterprises in Quebec.»*

### **Réponse du Bureau du vérificateur général**

En réponse au commentaire de la Société de transport de Montréal concernant le fait que l'écart observé entre le salaire de base de la Ville de Montréal et de la Société de transport de Montréal est absorbé par la rémunération globale offerte par la Ville de Montréal, le Bureau du vérificateur général est d'avis que le rapport démontre que nous avons pris en considération les éléments essentiels de la rémunération globale.

## **Commentaires de la Société d'habitation et de développement de Montréal**

*« Nous avons pris connaissance du rapport d'audit de performance et de conformité sur la rémunération des membres de la haute direction ainsi que des recommandations émises à l'égard de la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM). Nous sommes en accord avec les recommandations qui nous ont été formulées. Par ailleurs, certaines actions correctives avaient déjà été mises en place, dans les dernières années, en ce qui a trait à la gestion documentaire en matière de ressources humaines. De plus, au cours de la dernière année, un processus structuré a été mis en place pour l'évaluation de la performance du poste de directeur général.*

*Nous estimons qu'il est important d'apporter une précision quant au caractère distinct de la SHDM en ce qui a trait à son financement. En effet, la SHDM est une entité financièrement autonome qui ne dépend pas de contributions de la Ville de Montréal. Les taxes des contribuables montréalais ne servent donc pas à financer les activités quotidiennes de la SHDM.*

*L'entente approuvée le 18 juin 2007 avec la Ville de Montréal n'étant plus en vigueur, nous y voyons une opportunité de négocier une nouvelle entente-cadre avec la Ville.*

*Nous réaffirmons notre engagement à tenir compte des recommandations de l'audit pour une gestion responsable et transparente.*

*Nous tenons à remercier l'équipe d'audit pour sa collaboration. »*

## **Réponse du Bureau du vérificateur général**

En réponse au commentaire de la Société d'habitation et de développement de Montréal concernant son autonomie financière et indiquant qu'elle considère ne pas dépendre des contributions de la Ville de Montréal, le Bureau du vérificateur général tient à apporter certaines précisions. La Société d'habitation et de développement de Montréal a perçu des revenus locatifs commerciaux de la Ville de Montréal à la hauteur de 20 % à 23 % de ses revenus autonomes pour les années 2019 à 2023. De plus, elle a bénéficié de l'aide financière de la Ville de Montréal pour le maintien de ses immeubles du portefeuille immobilier résidentiel. À cet égard, la Société d'habitation et de développement de Montréal a encaissé 10 M\$ en 2022 et 5 M\$ en 2023 dans le cadre de ces programmes d'aide financière. Par ailleurs, la Ville de Montréal garantit la totalité de l'emprunt bancaire et de la dette à long terme de la Société d'habitation et de développement de Montréal.

### Commentaires de l'Agence de mobilité durable

« L'Agence de mobilité durable de Montréal (l'Agence) a pris connaissance du rapport d'audit relatif à la rémunération des membres de la haute direction. Nous apprécions l'analyse rigoureuse et les recommandations formulées qui constituent pour notre organisation une occasion de bonifier nos pratiques et d'assurer une gouvernance conforme aux attentes.

L'Agence appuie pleinement la recommandation visant à mieux définir les rôles et responsabilités entre les parties. L'Entente-cadre conclue entre la Ville de Montréal (la Ville) et l'Agence étant en cours de renégociation, l'Agence est disposée à discuter avec la Ville des rôles et responsabilités des parties au regard de la rémunération des membres de la haute direction. Les processus, les rôles et les responsabilités seront précisés de manière à préserver l'autonomie organisationnelle de l'Agence, tout en assurant à la Ville la possibilité d'exercer un suivi adéquat.

Concernant la recommandation 13, à l'effet que l'Agence devrait « Déterminer des paramètres qui prennent davantage en considération le contexte du secteur public au niveau municipal pour établir les échelles salariales des membres de la haute direction », nous souhaitons apporter certaines précisions.

Bien que l'étude comparative du marché comprenait certaines organisations privées, la majorité des entités comparées étaient des organisations municipales ou paramunicipales. Le marché de référence utilisé par la firme externe s'appuyait donc largement sur le contexte du secteur public.

Par ailleurs, les conditions de travail et les échelles salariales des membres de la haute direction de l'Agence ont été adoptées en concordance avec ce qui était offert aux hauts dirigeants de la Ville. En effet, tout en tenant compte des différents éléments composant la rémunération globale, les échelles salariales applicables aux hauts dirigeants de l'Agence ont été déterminées en fonction de celles de la Ville, comme le démontre l'Annexe 6 du présent rapport.

L'Agence considère donc s'être totalement conformée aux orientations de la Ville de Montréal, comme précisé dans son Entente-cadre et ne partage pas le constat d'une rémunération basée sur des pratiques du secteur privé.

En conclusion, si l'Agence soutient la nécessité d'une cohérence dans les rémunérations des employés entre la Ville et les organismes visés par ce rapport d'audit, nous souhaitons enfin rappeler l'importance pour la Ville de compter sur un réseau d'organisations paramunicipales autonomes, qui lui permettent de concrétiser sa vision et ses orientations, en s'appuyant sur leur expertise et leur efficacité. »

### Réponse du Bureau du vérificateur général

En réponse au commentaire de l'Agence de mobilité durable concernant la recommandation numéro 13 de notre rapport, le Bureau du vérificateur général tient à soulever le fait qu'il peut y avoir des interprétations différentes quant à la cohérence de la rémunération avec les grandes orientations de la Ville de Montréal. En effet, la détermination de la rémunération devrait faire l'objet d'une consultation auprès de la Ville de Montréal afin de s'assurer d'une interprétation mutuelle.

## Commentaires de la Société du parc Jean-Drapeau

« La Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) a pris connaissance du rapport mentionné en objet avec ouverture et perçoit cet audit comme une opportunité de poursuivre en continu l'amélioration de nos pratiques internes.

Dans un souci de clarté d'interprétation des résultats, en tant qu'organisme municipal ayant une entité juridique distincte de celle de la Ville de Montréal, la gestion des ressources humaines relève entièrement de la SPJD et son conseil d'administration. La Société collabore étroitement avec la Ville de Montréal afin d'assurer une cohérence avec ses orientations stratégiques, tout en déployant des actions qui lui permettent de maintenir son attractivité et sa compétitivité par rapport à l'écosystème dans lequel elle gravite et qui lui est propre.

Par ailleurs, il est à noter que le budget de fonctionnement de la SPJD est constitué majoritairement de revenus de sources autonomes en lien à ses activités, bonifié par une contribution financière de la Ville de Montréal.

Depuis la fin de la période auditée, à ce jour, plusieurs gestes concrets ont été posés ou sont en cours d'être mis en place en lien aux recommandations de ce rapport. Parmi celles-ci, en février 2024, la Société a adopté et mis en place sa nouvelle Politique de rémunération globale du personnel de la SPJD.

Additionnellement, depuis 2022, l'ensemble des documents en matière de gestion des ressources humaines sont systématiquement complétés, signés et conservés pour l'ensemble du personnel, incluant les hauts dirigeants, et ce, dans le respect des procédures établies. En 2024, la SPJD a adopté un nouveau modèle d'appréciation de la contribution en 2024 applicable à l'ensemble des employés non syndiqués, incluant les hauts dirigeants.

La SPJD a engagé en 2025, et ceci en parallèle du présent audit, une demande d'audit externe pour un exercice de vérification de la rémunération globale des hauts dirigeants.

En conclusion, il est important de reconnaître l'importance du rôle des paramunicipales au sein de la métropole. Elles réalisent les mandats que lui confie la Ville de Montréal permettant ainsi l'atteinte de nos objectifs collectifs. C'est dans cet esprit que les dirigeants des paramunicipales ont créé et déployé en 2024 un comité des paramunicipales afin notamment d'harmoniser plusieurs pratiques tout en respectant leur singularité.»

## Réponse du Bureau du vérificateur général

En réponse au commentaire de la Société du parc Jean-Drapeau concernant la portion de la contribution de la Ville de Montréal sur le budget de fonctionnement de la Société du parc Jean-Drapeau, le Bureau du vérificateur général tient à apporter certaines précisions :

- la proportion de la contribution de la Ville de Montréal sur l'ensemble des revenus de fonctionnement pour les années 2019 à 2023 selon l'annexe 5 de notre rapport se situe entre 45 % et 75 %;
- la Société du parc Jean-Drapeau génère des revenus autonomes par l'entremise des actifs situés sur les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame appartenant à la Ville de Montréal et mis à la disposition de la Société du parc Jean-Drapeau;
- le développement et le maintien des actifs qu'elle exploite sont financés par la Ville de Montréal dans le cadre de son programme décennal d'investissement.

### Commentaires du Conseil des arts de Montréal

« Nous prenons connaissance des constats et des recommandations du Bureau de la vérificatrice générale avec attention et ouverture. Le Conseil des arts de Montréal (CAM) y voit une occasion de renforcer ses pratiques internes et de poursuivre son engagement envers l'excellence organisationnelle et la transparence, toujours guidé par ses valeurs d'éthique et d'équité.

À titre de personne morale de droit public indépendante, la gouvernance, la structure décisionnelle et l'ensemble des processus de gestion — dont les salaires et les conditions de travail de ses ressources humaines — relèvent entièrement des membres du Conseil des arts de Montréal, ce qui est l'équivalent du conseil d'administration. Cela dit, nous veillons à assurer une cohérence stratégique avec la vision et les grandes orientations de la Ville de Montréal, notamment son Service de la culture, tout en nous dotant de nos propres plans, moyens et processus afin de remplir notre mandat de soutenir le milieu culturel montréalais afin d'assurer la vitalité artistique de la métropole. Les différents organismes paramunicipaux jouent un rôle complémentaire à celui de la Ville de Montréal et lui permettent d'atteindre des objectifs pour le bien commun de la population. C'est d'ailleurs dans un esprit de partage des meilleures pratiques qu'un comité des dirigeants des paramunicipales a été mis en place en 2024.

Soulignons que l'Agglomération de Montréal exerce un contrôle et une surveillance des activités du CAM. En plus de procéder à l'examen de son budget annuel par la Commission des finances, elle nomme l'ensemble des membres de son conseil, dont la présidence et les deux vice-présidences, alors que la fonction de trésorier est systématiquement occupée par le trésorier de la Ville ou la personne qu'il désigne.

De façon proactive, le CAM a commandé un rapport d'enquête salariale indépendant en 2022, puis procédé à une évaluation de l'ensemble des postes et enfin à une révision de la structure salariale qui a été adoptée par le comité exécutif en novembre 2023 et par les membres du conseil en juin 2024. Sa Politique de rémunération a comme objectif d'établir des niveaux de rémunération pour des postes comparables à ceux du marché que le CAM doit concurrencer. Ce marché peut varier selon le poste mais, pour la plupart, il s'agit d'OBNL et d'institutions à vocation culturelle, dont les responsabilités, la situation financière et les effectifs sont similaires. Les employés du CAM ne sont pas des employés de la Ville de Montréal, ne sont pas syndiqués, n'ont pas les mêmes avantages sociaux et n'ont pas accès à un fonds de pension à prestations déterminées mais plutôt à un REER collectif. De 2019 à 2023, le personnel du CAM, incluant la direction générale, a eu droit à la même indexation salariale annuelle.

En terminant, nous réitérons notre volonté de nous conformer à toute directive visant une meilleure compréhension de notre rôle et de nos pratiques. À la lumière du présent rapport dont nous accueillons favorablement les recommandations, nous poursuivrons nos efforts pour adopter, mettre à jour et appliquer nos politiques liées aux ressources humaines, ainsi que pour conserver les documents afférents.

Nous vous remercions pour cette démarche constructive.»

## **Commentaires de la Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière**

« Pointe-à-Callière donnera suite aux recommandations du vérificateur général. Il souhaite toutefois apporter des précisions.

### *Recommandation 10.*

*La rémunération des hauts dirigeants est établie selon des pratiques rigoureuses et encadrées selon des méthodes reconnues en matière de rémunération globale. En déterminant la rémunération des membres de la haute direction, la Société d'archéologie et d'histoire de Montréal s'est inscrite dans les paramètres reconnus du secteur culturel. Elle doit pouvoir offrir des conditions d'emploi compétitives afin de retenir ses dirigeants convoités par d'autres organisations, de recruter, le cas échéant, des talents externes, et de susciter l'intérêt de la relève en lui offrant des perspectives concrètes d'engagement et d'avancement. Une étude de rémunération menée en 2024 a démontré que les taux de salaires de ses hauts dirigeants étaient inférieurs ou autour de la médiane du marché.»*

### Commentaires du Partenariat du Quartier des spectacles

« Le Partenariat du Quartier des spectacles souhaite prendre acte des recommandations du Rapport de l'auditeur indépendant sur la rémunération des membres de la haute direction et offrir des éléments de contexte afin d'éclairer les circonstances qui expliquent les processus à améliorer concernant la rémunération mais surtout, démontrer les processus de contrôle déjà mis en place au cours des dernières années pour y remédier.

La période visée par le rapport (2019-2023) est une période pendant laquelle notre organisation a connu une importante transformation : croissance rapide sous l'impulsion des demandes de la Ville pour assurer la vitalité du Centre-ville dans le contexte de la pandémie, effectifs doublés pour répondre à la demande, changements dans l'équipe de direction, pression considérable sur nos systèmes administratifs et nos capacités de gestion interne.

Conscient·e·s de ces enjeux, nous avons au cours de ces mêmes années, déjà pris des mesures structurantes pour renforcer notre organisation :

- Mise en place d'une Direction des ressources humaines afin d'assurer une gestion plus rigoureuse et stratégique de nos processus et de l'encadrement de nos employé·e·s (2022).
- Mise à niveau de la politique de rémunération et des processus de gestion du travail (2022).
- Mise à jour de l'ensemble des politiques de travail de l'organisation (2022-2024)
- Instauration d'un processus d'évaluation de la performance lié aux objectifs du plan stratégique (2022).
- Instauration d'un nouveau logiciel de gestion de la paie pour fiabiliser et professionnaliser notre administration salariale (2022).
- Mise en place d'un Système d'information des ressources humaines (SIRH) qui nous permet une meilleure traçabilité, un accès centralisé à l'information et une plus grande efficacité dans la gestion et la conservation des documents relatifs aux employé·e·s, tels que les contrats d'emploi et les évaluations de performance (2024).

Ces mesures et processus de contrôle ont grandement renforcé notre organisation au cours des dernières années et nous poursuivons nos efforts d'amélioration continue avec rigueur et engagement afin de se conformer à l'esprit souhaité par nos propres instances de gouvernances et par le Bureau du Vérificateur général de la Ville de Montréal.»

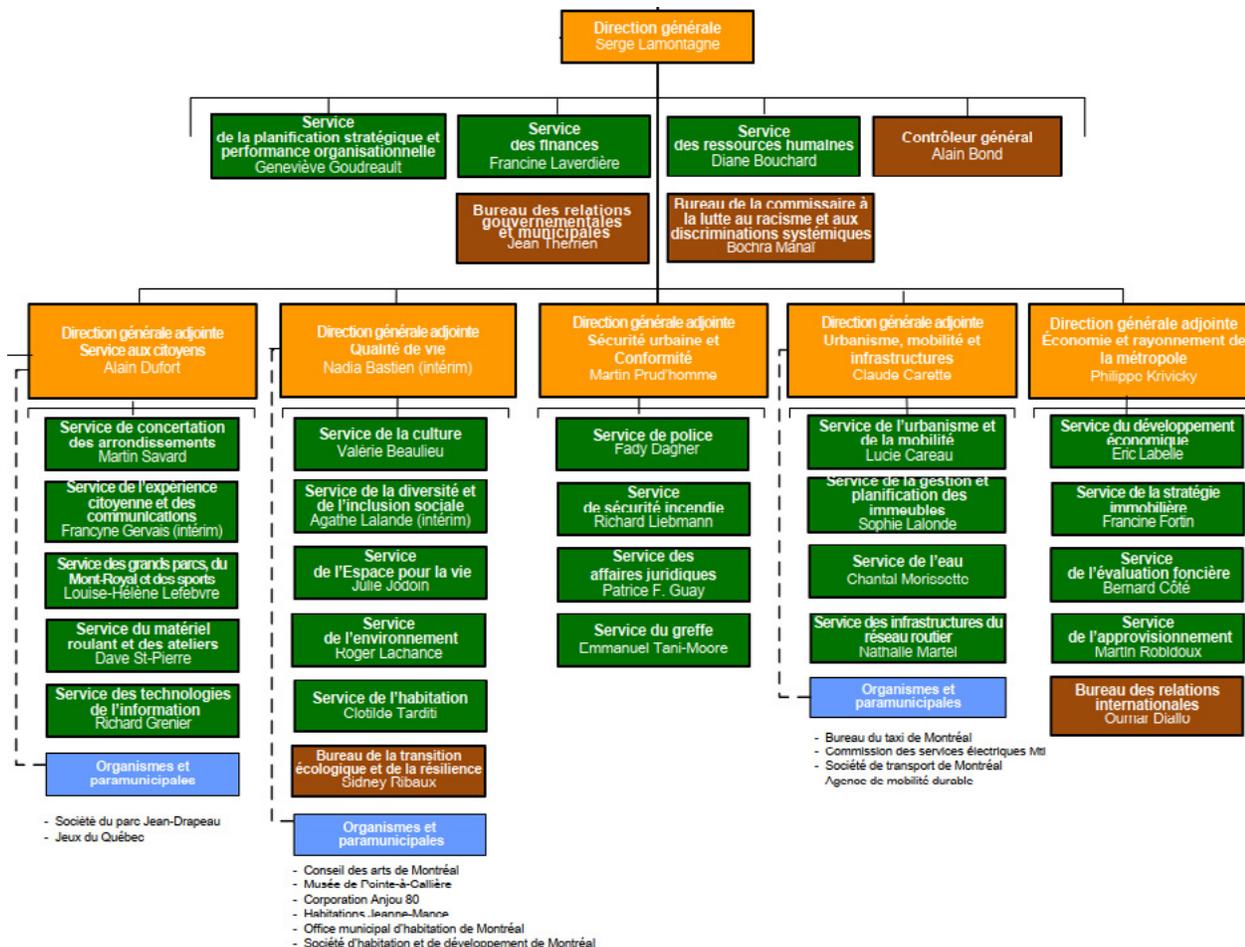
### **Commentaires de PME MTL Centre-Ville**

*« En 2020, l'équipe de PME MTL Centre-Ville a dû traiter près de 1000 dossiers, soit cinq fois plus que la moyenne annuelle habituelle de 200 dossiers, en raison d'une crise économique majeure. Ce contexte exceptionnel a exigé un engagement hors du commun de la part des employés, qui ont consenti un volume important d'heures supplémentaires afin d'assurer le traitement rapide et rigoureux des demandes, malgré la pression constante et les délais serrés. Cette mobilisation a permis à l'organisation de répondre avec efficacité aux besoins urgents des PME du territoire.*

*Enfin, le comité a jugé légitime de reconnaître les efforts soutenus des sept personnes clés de l'équipe, en particulier ceux du directeur général, principal dirigeant, qui a joué un rôle déterminant dans la gestion de cette période critique. Cette reconnaissance a été recommandée dans le respect des enveloppes budgétaires prévues. »*

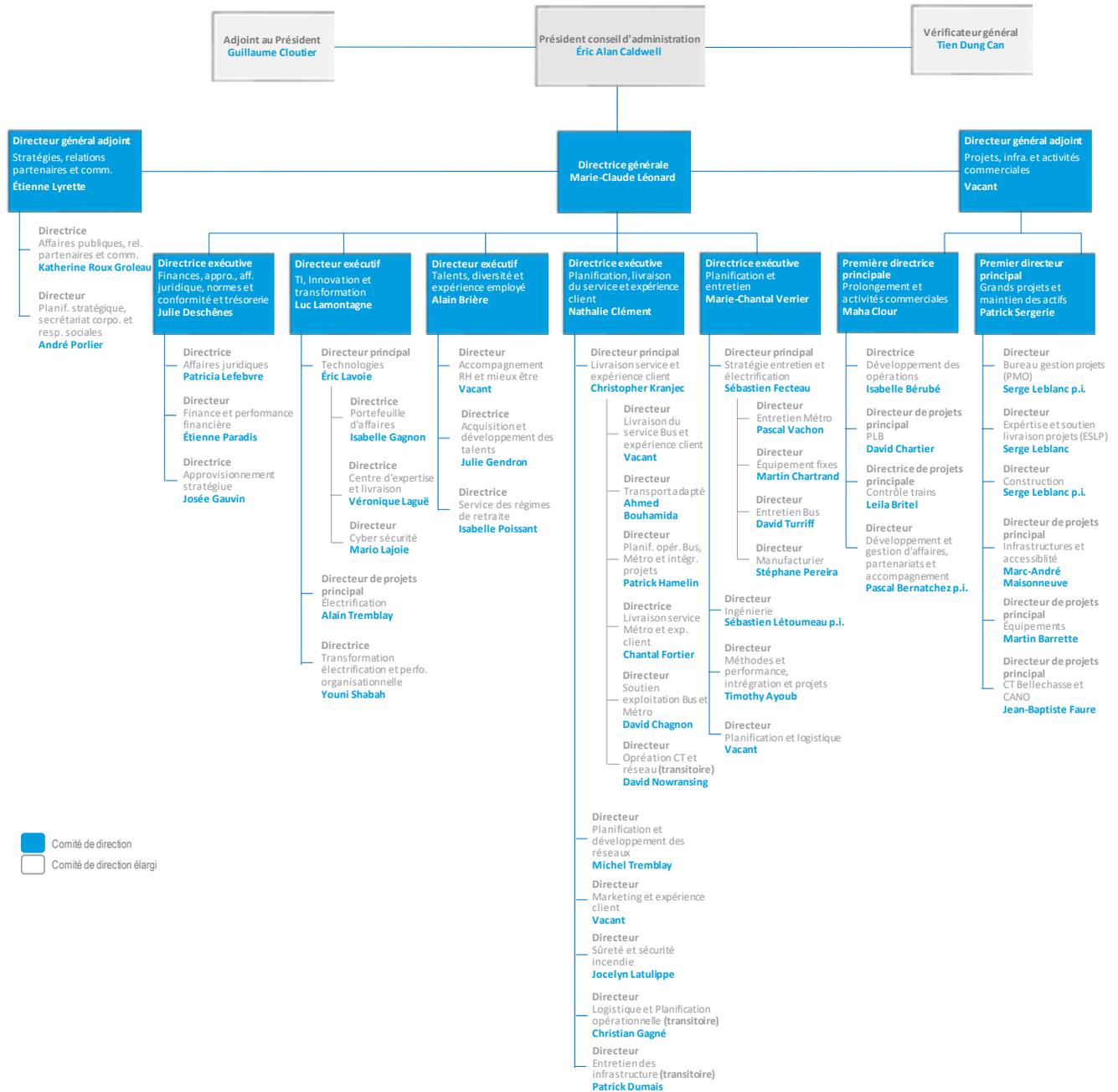
# 6. Annexes

## 6.1. Annexe 1 – Organigramme 2023 de la Ville de Montréal



Source : Document récupéré dans l'Intranet de la Ville de Montréal.

## 6.2. Annexe 2 – Organigramme 2023 de la Société de transport de Montréal



Source : Organigramme de la Société de transport de Montréal provenant du document « Budget 2024 » déposé et mis à jour au conseil d'administration le 6 décembre 2023.

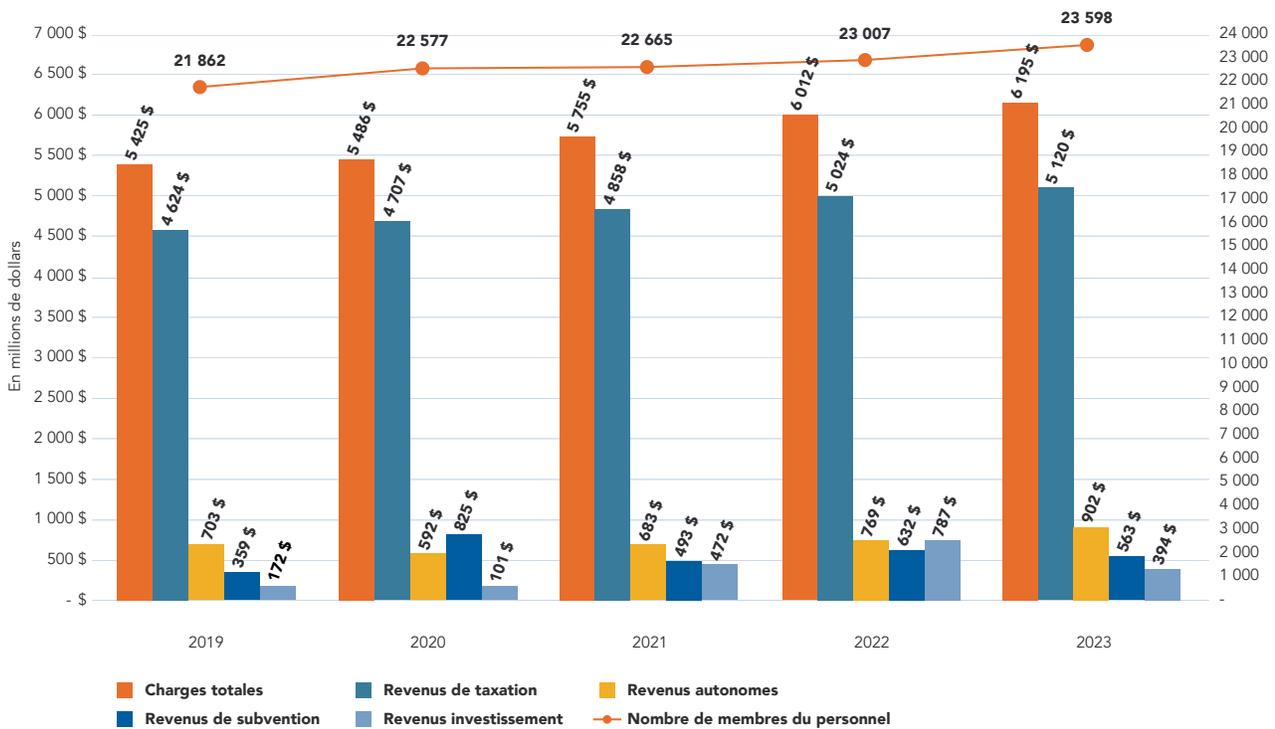
## 6.3. Annexe 3 – Nature des activités et évolution des opérations des entités auditées

### 6.3.1. Ville de Montréal

#### Nature des activités

La Ville de Montréal (la Ville) est responsable de fournir des services publics essentiels à ses résidentes et résidents de l'agglomération de Montréal.

**GRAPHIQUE 7** ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES<sup>6</sup>, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA VILLE DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Les revenus autonomes sont des revenus gérés par les entités provenant de leurs liquidités et de leurs placements, les amendes et les pénalités et selon les services offerts par celles-ci auprès de la population selon une tarification appliquée.

<sup>6</sup> Les montants des charges totales présentés dans le graphique proviennent de l'annexe 5 des états financiers consolidés de la Ville de Montréal établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

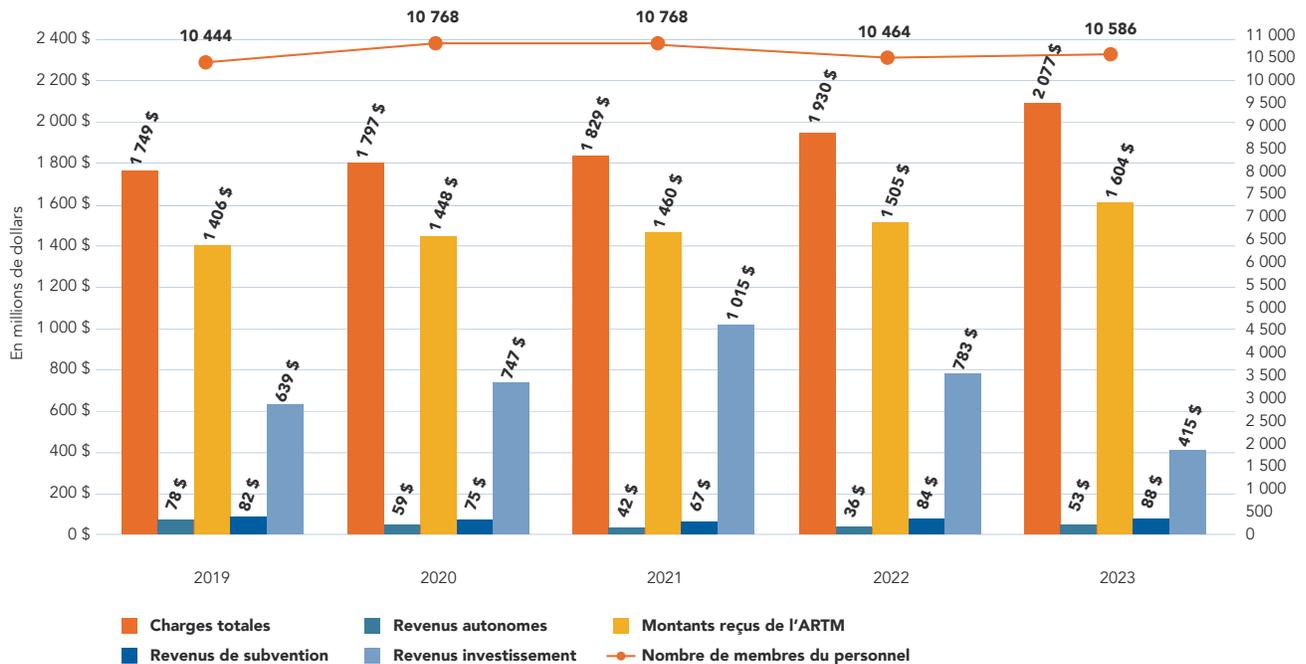
### 6.3.2. Société de transport de Montréal

#### Nature des activités

Pour soutenir l'achalandage du transport collectif, la Société de transport de Montréal (STM) possède, administre et développe un service d'autobus et de métro sur le territoire de l'île de Montréal. En outre, elle assure un transport adapté aux personnes ayant des limitations fonctionnelles au moyen de minibus et de services de taxi.

GRAPHIQUE 8

#### ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES<sup>7</sup>, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

La contribution de la Ville de Montréal à l'Autorité régionale de transport métropolitain a été de :

- 542 M\$ en 2019;
- 620 M\$ en 2020;
- 623 M\$ en 2021;
- 649 M\$ en 2022;
- 665 M\$ en 2023.

<sup>7</sup> Les montants des charges totales présentés dans le graphique proviennent de l'état consolidé des résultats des états financiers consolidés de la Société de transport de Montréal établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

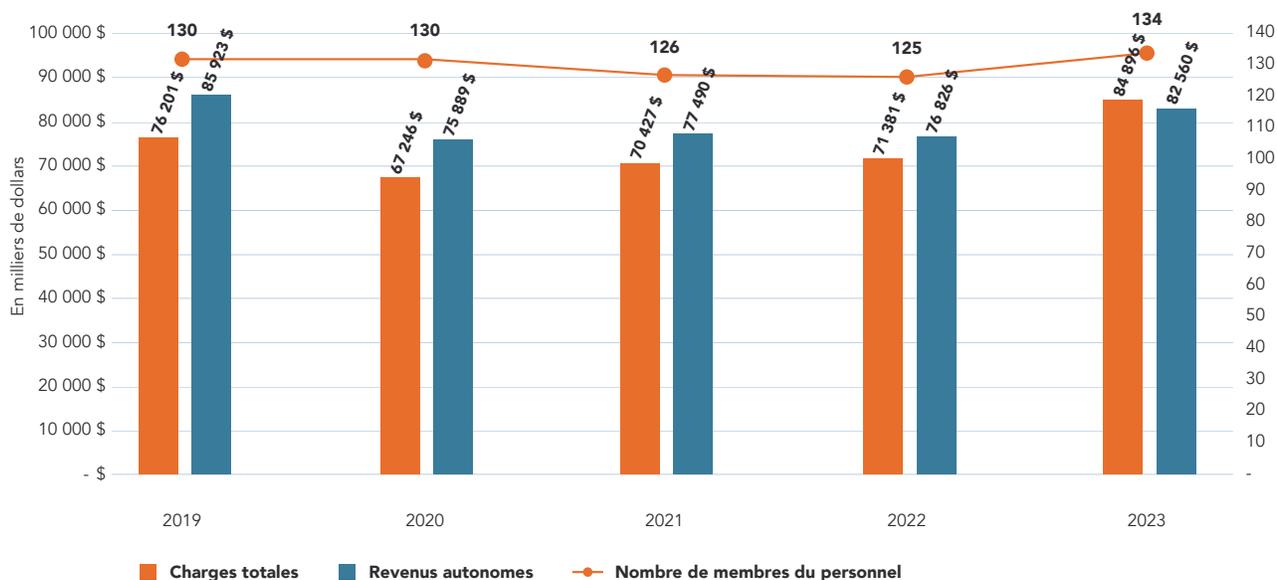
### 6.3.3. Société d'habitation et de développement de Montréal

#### Nature des activités

La Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) est propriétaire de 4 847 logements résidentiels. Elle gère directement un total de 3 768 logements, dont 1 240 unités Autonomie+ destinées à une clientèle âgée de 55 ans et plus. La SHDM supervise également la gestion de 1 079 unités résidentielles, confiée à des organismes à but non lucratif, notamment pour des clientèles ayant des besoins particuliers. Le programme Accès Condos permet à la SHDM et aux promoteurs de partager les risques inhérents à la réalisation de projets immobiliers dans des secteurs déstructurés de Montréal. La SHDM est propriétaire de 8 immeubles commerciaux et de bureaux, principalement à vocation culturelle et institutionnelle, contribuant au développement économique de la Ville tout en soutenant son positionnement de ville culturelle.

GRAPHIQUE 9

#### ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

La SHDM est financièrement autonome au niveau de son fonctionnement. Cependant, elle a reçu des subventions gouvernementales et de la Ville, pour son parc immobilier résidentiel. Les montants versés par la Ville en 2022 et en 2023 pour les programmes d'aide financière totalisent 10 M\$ et 5 M\$ respectivement. De plus, la SHDM a perçu des revenus locatifs commerciaux de la Ville représentant de 20 % à 23 % de ses revenus autonomes pour les années 2019 à 2023.

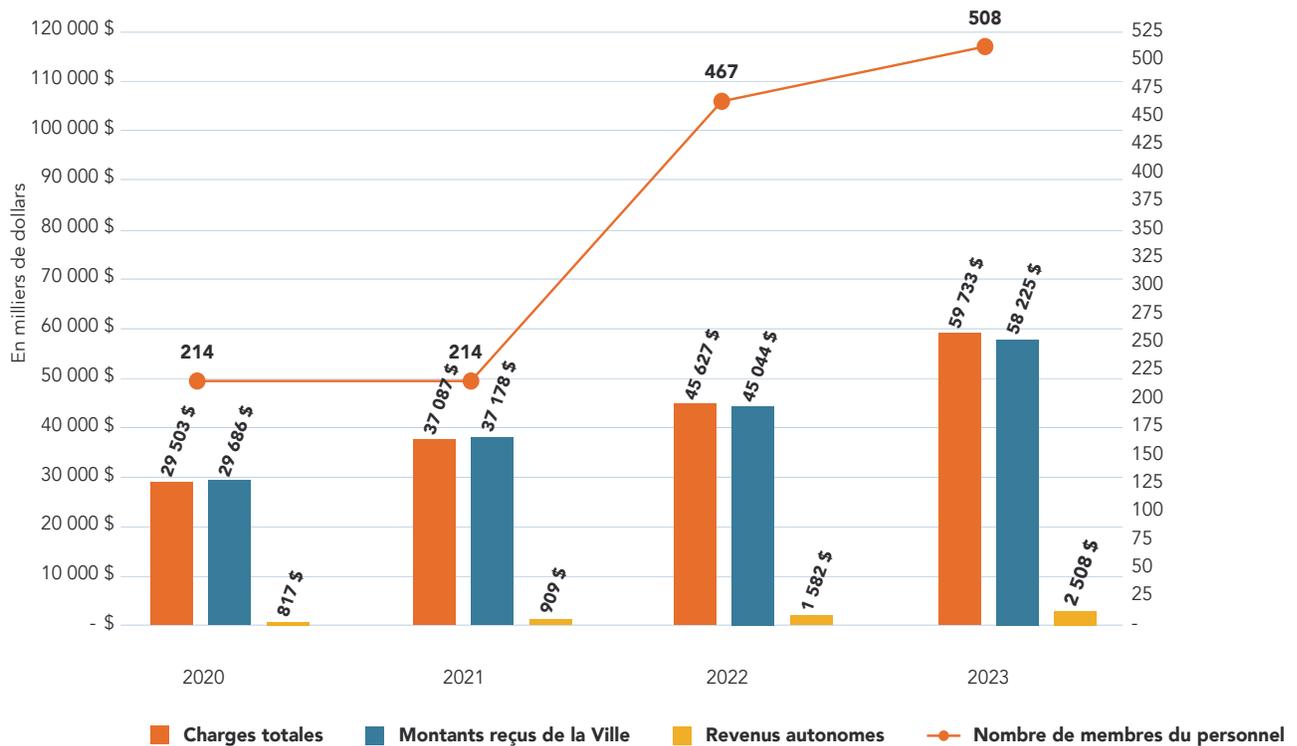
En 2023, les résultats financiers présentent un déficit de 2,3 M\$, principalement attribuable à l'application du chapitre SP 3280 « Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations » du Manuel de CPA Canada. Les dépenses incluent un montant de 4,1 M\$ attribuable à cette dépense.

### 6.3.4. Agence de mobilité durable

#### Nature des activités

L'Agence de mobilité durable (AMD) est principalement responsable de la gestion, de la perception des revenus, du développement et de la promotion du stationnement tarifé, de fournir les équipements reliés à la gestion du stationnement tarifé, de l'ajout et de la suppression temporaire ou permanente de stationnements sur rue à la demande de la Ville et d'appliquer la tarification déterminée par celle-ci.

**GRAPHIQUE 10** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE L'AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE DE 2020<sup>8</sup> À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

L'augmentation du nombre de membres du personnel de 2020 à 2023 s'explique principalement par les embauches et le rapatriement des agentes et agents de stationnement de la Ville de Montréal à l'Agence de mobilité durable.

Les revenus provenant du stationnement tarifé (36,9 M\$, 44,3 M\$, 61,7 M\$ et 72,8 M\$ de 2020 à 2023) et du nombre de contraventions émises (700 000, 927 000, 996 000 et 1 034 000 de 2020 à 2023) par les agentes et agents de stationnement appartiennent à la Ville de Montréal et sont donc comptabilisés dans les états financiers consolidés de celle-ci. Cependant, ces activités sont sous la gestion de l'Agence de mobilité durable et la Ville de Montréal rembourse les frais de gestion à cette dernière.

<sup>8</sup> L'Agence de mobilité durable a commencé ses activités le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

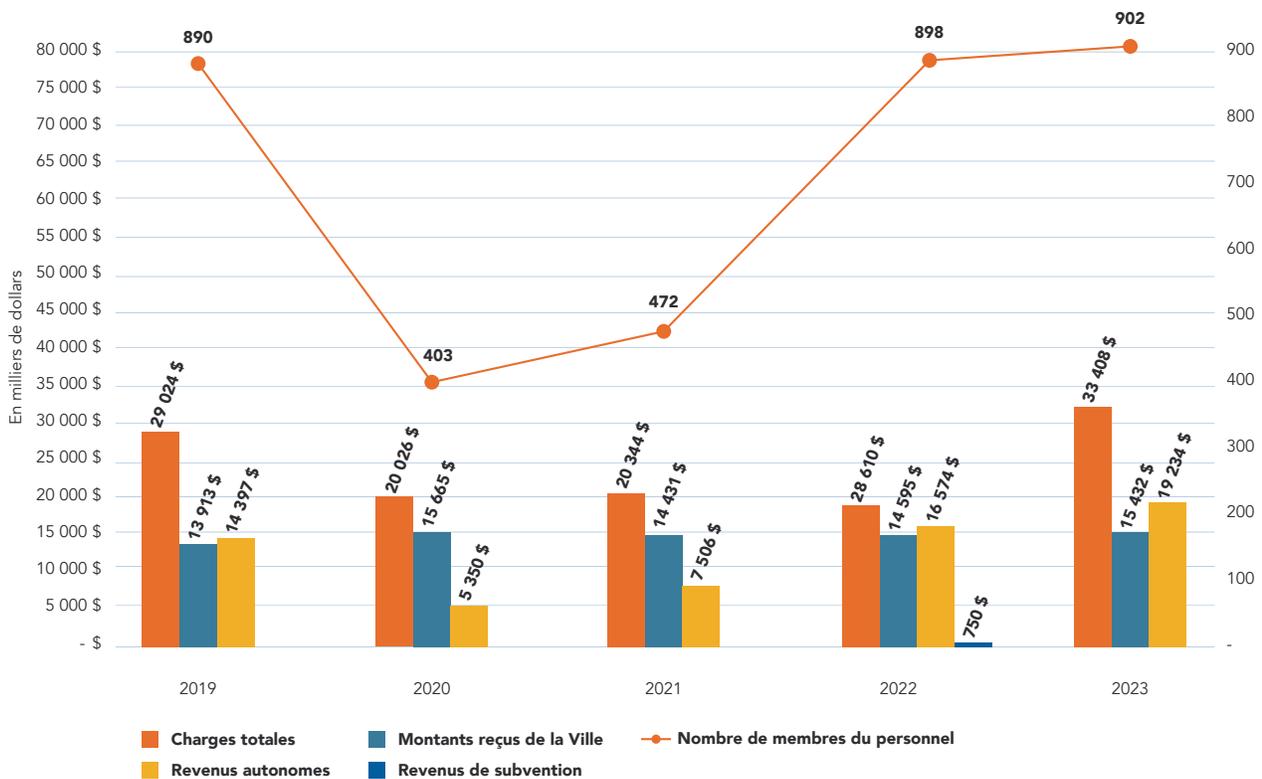
### 6.3.5. Société du parc Jean-Drapeau

#### Nature des activités

La Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) conserve, aménage, met en valeur et développe ce grand parc urbain public, veille à la saine cohabitation des activités qui s'y déroulent et en assure sa pérennité pour les générations actuelles et futures.

La SPJD gère le programme décennal d'immobilisations (PDI) de la Ville pour les activités du parc Jean-Drapeau. Ce PDI présente les projets et programmes d'investissements que la Ville prévoit réaliser ou entreprendre au cours des 10 prochaines années.

**GRAPHIQUE 11** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

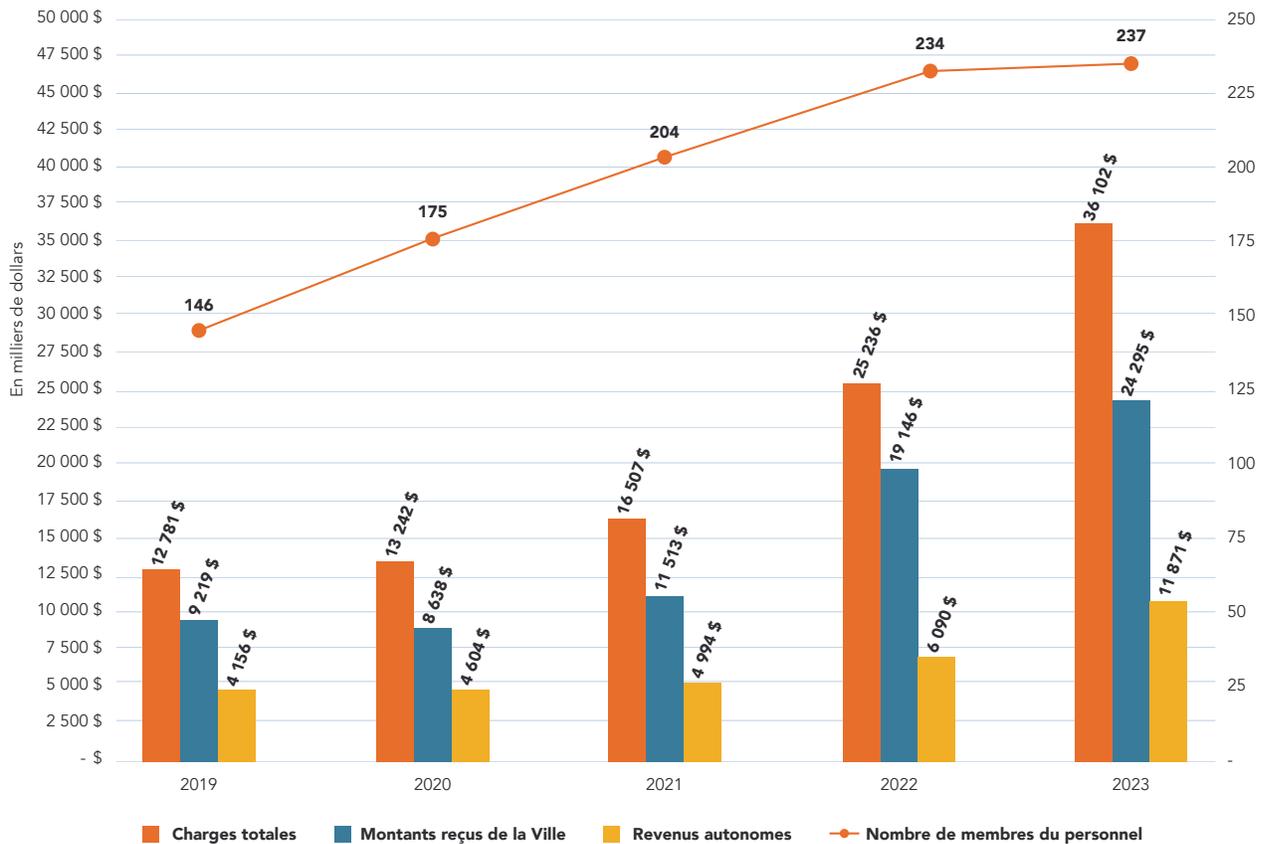
L'annulation des événements au parc Jean-Drapeau en raison de la COVID-19 a entraîné une diminution des dépenses et du nombre de membres du personnel en 2020 et 2021.

### 6.3.6. BIXI Montréal

#### Nature des activités

BIXI Montréal est un organisme à but non lucratif créé en 2014 par la Ville pour gérer le système de vélopartage à Montréal. Le réseau comprend plus de 11 000 vélos (dont 2 600 BIXI électriques) et plus de 900 stations réparties sur le territoire montréalais, ainsi qu'à Laval, Longueuil, Boucherville, Terrebonne, Sainte-Julie, Westmount, Ville de Mont-Royal et Montréal-Est.

**GRAPHIQUE 12** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE BIXI MONTRÉAL DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

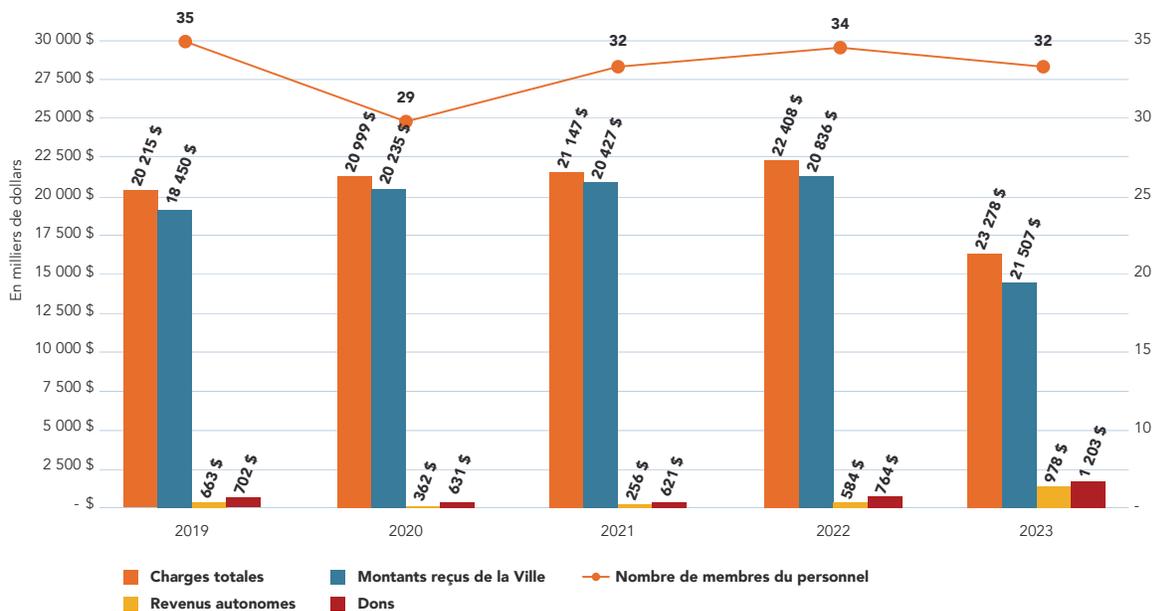
### 6.3.7. Conseil des arts de Montréal

#### Nature des activités

Le Conseil des arts de Montréal (CAM) est un pilier essentiel de la communauté artistique montréalaise. Il repère, accompagne et soutient la création, la production et la diffusion artistique professionnelle montréalaise. Il reconnaît également l'innovation et l'expression créative dans toute leur diversité, propulsant ainsi l'audace et le talent des artistes de l'île de Montréal. En jouant un rôle unique de catalyseur, le CAM rassemble les milieux artistiques, municipaux et économiques, contribuant à faire de Montréal une métropole culturelle francophone reconnue pour sa vitalité artistique.

Son champ d'intervention est vaste et repose sur une cinquantaine d'initiatives et de programmes de soutien financier ou programmes de soutien à la diffusion, de résidences, de stages, de bourses, de prix et plusieurs autres formes d'accompagnement. Ainsi, plus de 725 organismes et collectifs artistiques sont soutenus sur tout le territoire de l'île de Montréal.

**GRAPHIQUE 13** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DU CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Le nombre d'organismes et de collectifs soutenus annuellement par le CAM est de :

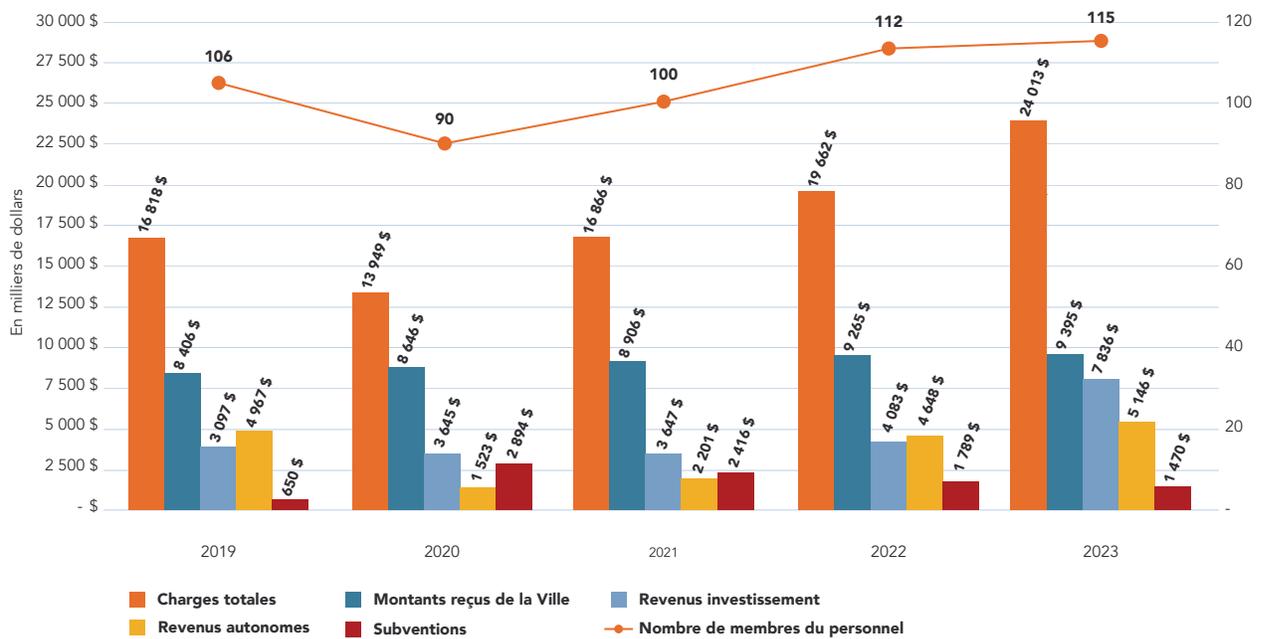
- 581 en 2019;
- 674 en 2020;
- 708 en 2021;
- 724 en 2022;
- 731 en 2023.

### 6.3.8. Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière

#### Nature des activités

Indissociable de son site, le Musée doit notamment sa réalisation aux importantes découvertes archéologiques effectuées dans le Vieux-Montréal dès les années 1980. Inauguré en 1992 dans le cadre des fêtes entourant le 350<sup>e</sup> anniversaire de Montréal, le Musée constitue le seul musée d'archéologie d'envergure au Canada.

**GRAPHIQUE 14** ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ DU MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE ET D'HISTOIRE DE MONTRÉAL, POINTE-À-CALLIÈRE DE 2019 À 2023



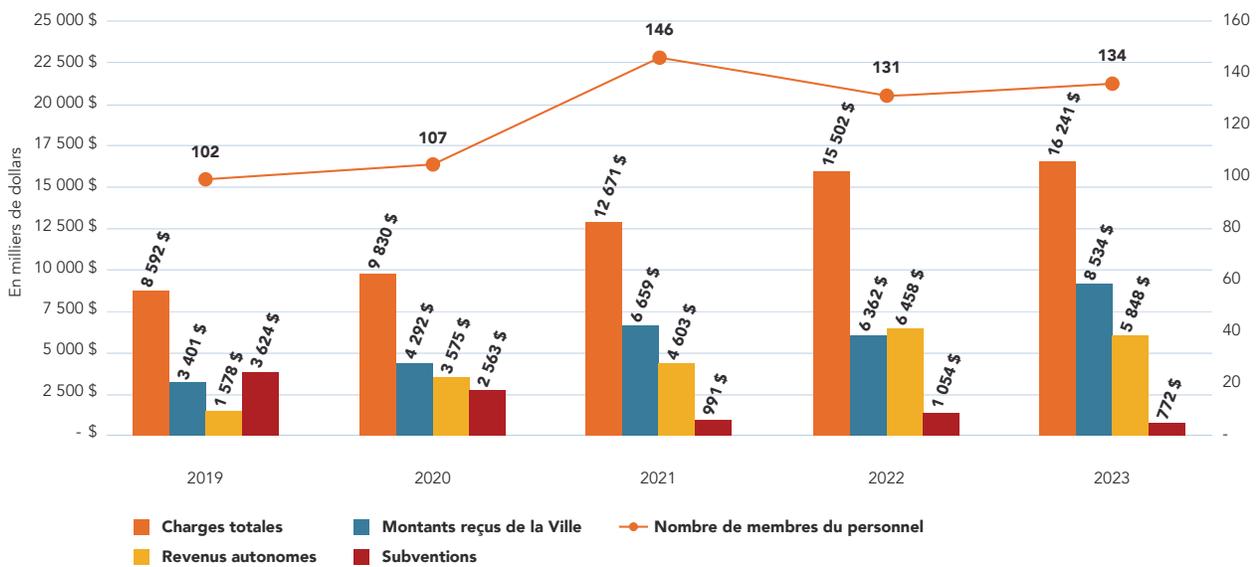
Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### 6.3.9. Partenariat du Quartier des spectacles

#### Nature des activités

Le Partenariat du Quartier des spectacles (PQDS) contribue activement, avec les pouvoirs publics et les diverses actrices et divers acteurs intervenant sur son territoire, au développement et à la mise en valeur culturels du Quartier des spectacles, en intégrant à toutes ses actions une dimension urbaine, touristique, sociale et économique. Il anime le Quartier des spectacles en offrant une programmation d'activités culturelles et de l'animation des places publiques et espaces intérieurs à l'esplanade Tranquille et par l'enrichissement de l'offre culturelle générale.

**GRAPHIQUE 15** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DU PARTENARIAT DU QUARTIER DES SPECTACLES DE 2019 À 2023**



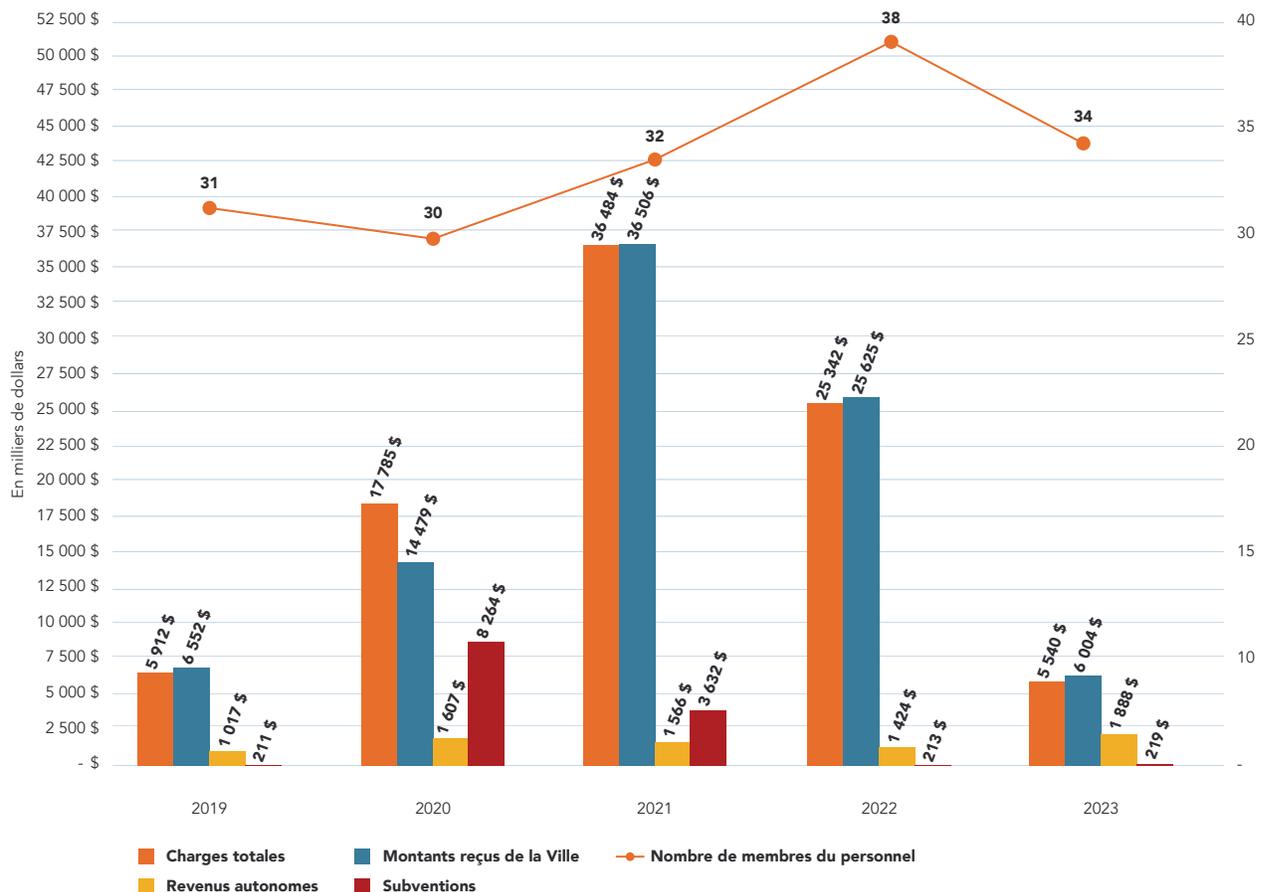
Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

### 6.3.10. PME MTL Centre-Ville et PME MTL Est-de-l'Île

#### Nature des activités

PME MTL, le réseau de soutien aux entreprises de la Ville, anticipe et soutient le développement socioéconomique de nos collectivités, de manière intégrée, concertée et durable. Il offre de l'accompagnement et du financement aux entrepreneuses et entrepreneurs privés et d'économie sociale de l'île de Montréal afin de les soutenir dans toutes les phases du développement de leur entreprise.

**GRAPHIQUE 16** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE PME MTL CENTRE-VILLE DE 2019 À 2023**

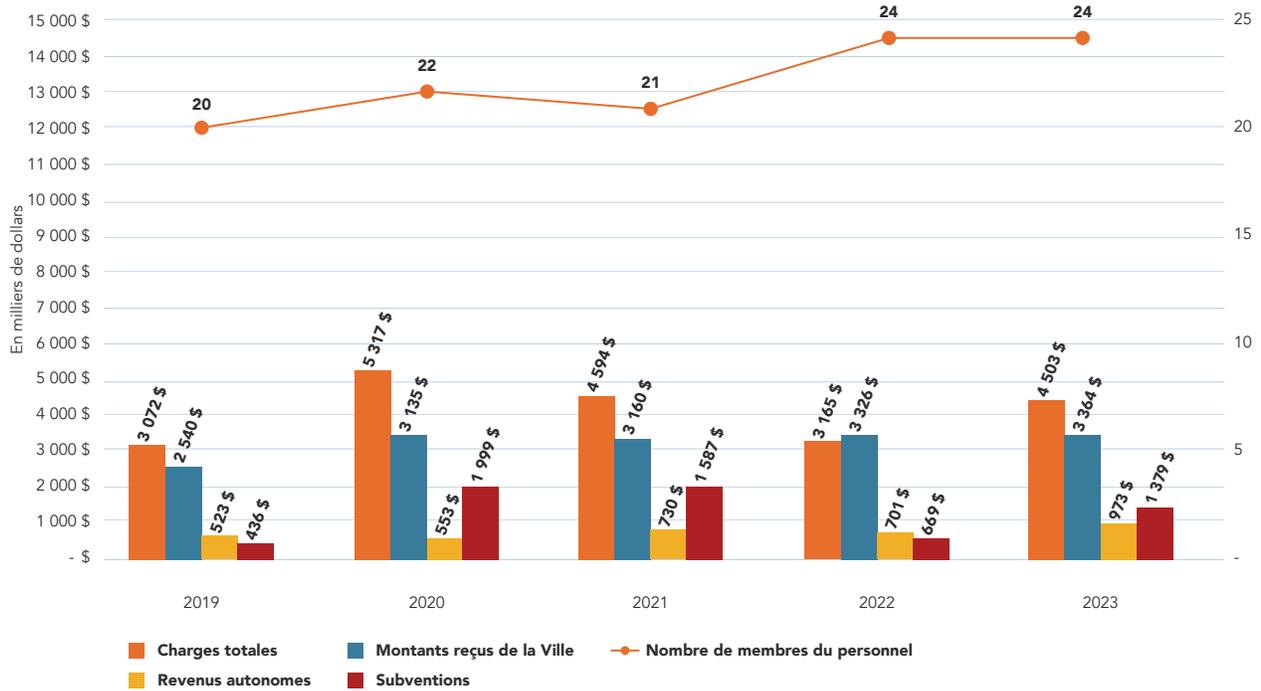


Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

L'augmentation significative des charges totales de 2020 à 2022 s'explique principalement par les pardons de prêts qui représentent des montants de :

- 3 M\$ en 2020;
- 28,7 M\$ en 2021;
- 19,6 M\$ en 2022.

**GRAPHIQUE 17** | **ÉVOLUTION DES CHARGES TOTALES, DES REVENUS DE FONCTIONNEMENT ET DU NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE PME MTL EST-DE-L'ÎLE DE 2019 À 2023**



Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.4. Annexe 4 – Approbation et étude des budgets de fonctionnement et d'investissement

ENTITÉS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES	DOCUMENTS À DÉPOSER	APPROBATION DES DOCUMENTS
<b>Administration municipale</b>			
Ville de Montréal	<i>Loi sur les cités et villes</i> , (RLRQ chapitre C-19, articles 113, 114 et 114.1)	Budget annuel de fonctionnement Programme décennal d'immobilisations	Conseil municipal Conseil d'agglomération de Montréal
<b>Société de transport collectif</b>			
Société de transport de Montréal	<i>Loi sur les sociétés de transport en commun</i> (RLRQ chapitre S-30-01, articles 116 et 134) <i>Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations</i> (RLRQ chapitre E-20.001, article 19)	Budget annuel de fonctionnement Programme décennal d'immobilisations	Conseil d'agglomération de Montréal
	Approbation de la contribution annuelle de la Ville de Montréal versée à l'Autorité régionale de transport métropolitain selon les règles de délégation des pouvoirs.	Dossier décisionnel pour l'approbation des contributions financières aux organismes.	Conseil d'agglomération de Montréal
<b>Organismes municipaux</b>			
Société d'habitation et de développement de Montréal	Entente approuvée le 18 juin 2007 par le conseil municipal, article 2.4.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme triennal d'immobilisations.	Conseil municipal
Agence de mobilité durable	Entente approuvée le 16 décembre 2019 par le conseil municipal, article 5.4.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme décennal d'immobilisations.	Conseil municipal

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES	DOCUMENTS À DÉPOSER	APPROBATION DES DOCUMENTS
Société du parc Jean-Drapeau	Convention approuvée le 19 novembre 1996 par le conseil municipal, article 5.3.2.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme décennal d'immobilisations.	Conseil d'agglomération de Montréal
	Approbation de la contribution annuelle de la Ville de Montréal versée à la Société du parc Jean-Drapeau selon les règles de délégation des pouvoirs.	Dossier décisionnel pour l'approbation des contributions financières aux organismes.	Conseil d'agglomération de Montréal
BIXI Montréal	Entente de gestion approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal, article 4.2.6.	Budget annuel	Comité exécutif
	Approbation de la rémunération totale de 36 520 995 \$ avant taxes pour une période de 6 ans en vertu de l'entente de gestion citée ci-dessus selon les règles de délégation des pouvoirs.	Les annexes de l'entente de gestion présentent des prévisions pour les années 2023 à 2028 des revenus et des frais d'exploitation pour la saison régulière et hivernale.	Conseil municipal
Conseil des arts de Montréal	<i>Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec</i> (chapitre C 11.4, article 231.10).	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement.	Conseil d'agglomération de Montréal
	Approbation de la contribution annuelle de la Ville de Montréal versée au Conseil des arts de Montréal selon les règles de délégation des pouvoirs.	Dossier décisionnel pour l'approbation des contributions financières aux organismes.	Conseil d'agglomération de Montréal

ENTITÉS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES	DOCUMENTS À DÉPOSER	APPROBATION DES DOCUMENTS
<b>Autres organismes</b>			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Convention de subvention approuvée le 18 avril 2023 par le conseil municipal, article 4.5.6.	Présentation à l'intention des membres de la Commission sur les finances et l'administration du Budget annuel de fonctionnement et du Programme décennal d'immobilisations.	Aucune
	Approbation de la contribution totale de 28 784 500 \$ taxes incluses pour une période de 3 ans en vertu de la convention citée ci-dessus selon les règles de délégation des pouvoirs.	La contribution totale a été basée sur le budget de fonctionnement 2023 en appliquant une indexation pour les années 2024 et 2025.	Conseil municipal
Partenariat du Quartier des spectacles	Aucune exigence dans le cadre de l'approbation de son budget.	Aucun document budgétaire déposé.	Sans objet
	Approbation de la contribution totale de 19 912 000 \$ pour une période de 5 ans selon la convention de contribution financière approuvée le 17 décembre 2018 par le conseil municipal selon les règles de délégation des pouvoirs.	La contribution totale a été basée sur le budget de fonctionnement 2019.	Conseil municipal
PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île	Aucune exigence dans le cadre de l'approbation de son budget.	Aucun document budgétaire déposé.	Sans objet
	Approbation de la contribution totale de 36 725 000 \$ pour une période de 5 ans selon l'entente de délégation aux 6 organismes du réseau PME MTL approuvée le 25 mars 2021 par le conseil d'agglomération selon les règles de délégation des pouvoirs.	Sans objet	Conseil d'agglomération de Montréal

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.5. Annexe 5 – Exigences législatives ou contractuelles relatives à la reddition de comptes annuelle

ENTITÉS	DOCUMENTS	EXIGENCES LÉGISLATIVES OU CONTRACTUELLES
Ville de Montréal	Reddition de comptes financière	Article 105 de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (chapitre C-19).
Société de transport de Montréal	Rapport d'activité	Article 136 de la <i>Loi sur les sociétés de transport en commun</i> (chapitre S-30.01).
Société d'habitation et de développement de Montréal Agence de mobilité durable Société du parc Jean-Drapeau	Rapport annuel	Article 227 de la <i>Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec</i> (chapitre C-11.4). Ces organismes sont réputés être des municipalités aux fins de la <i>Loi sur le ministère des Relations internationales</i> (chapitre M-25.1.1) et de la <i>Loi sur le ministère du Conseil exécutif</i> (chapitre M-30).
BIXI Montréal	Rapport d'activité et états financiers	Articles 4.5 et 4.11 de l'entente de gestion approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal.
Conseil des arts de Montréal	Rapport annuel	Articles 231.2 et 231.12 de la <i>Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec</i> (chapitre C-11.4). Le Conseil des arts de Montréal est une personne morale de droit public.
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Rapport annuel	Articles 4.5.1 et 5 de la convention de subvention approuvée le 18 avril 2023 par le conseil municipal.
Partenariat du Quartier des spectacles	Reddition de comptes non publique	Articles 4.5.1 et 4.7.3 de la convention de contribution financière approuvée le 17 décembre 2018 par le conseil municipal.
PME MTL Centre-Ville PME MTL Est-de-l'Île	Rapport annuel général non public	Article 11.13 des ententes de délégations approuvées le 25 mars 2021 par le conseil municipal.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.6. Annexe 6 – Échelles (classes) salariales 2023 des entités

ENTITÉS	POSTES	ÉCHELLES	MINIMUM	MAXIMUM	MAXIMUM MÉRITE
<b>Administration municipale</b>					
Ville de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	Aucune	S. O.	S. O.	S. O.
	Directrice générale adjointe ou directeur général adjoint	14	177 724 \$	222 147 \$	266 574 \$
	Directrice de service ou directeur de service – Police	14	177 724 \$	222 147 \$	266 574 \$
	Directrice de service ou directeur de service – Services	13	162 922 \$	203 655 \$	244 384 \$
	Directrice de service ou directeur de service – Services	12	149 362 \$	186 705 \$	224 046 \$
	Directrice de direction ou directeur de direction – Directions	11	136 945 \$	171 185 \$	205 423 \$
	Directrice de direction ou directeur de direction – Directions	10	125 557 \$	156 951 \$	188 345 \$
<b>Société de transport collectif</b>					
Société de transport de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	75	318 322 \$	424 429 \$	509 315 \$
	Directrice exécutive ou directeur exécutif - Planification, livraison du service et expérience client	74	265 269 \$	353 692 \$	424 430 \$
	Directrice exécutive ou directeur exécutif – Directions	73	244 462 \$	325 950 \$	391 140 \$
	Directrice exécutive ou directeur exécutif – Directions	72	212 216 \$	282 954 \$	339 545 \$
	Directrice générale adjointe ou directeur général adjoint	72	212 216 \$	282 954 \$	339 545 \$
	Première directrice principale ou premier directeur principal	71	191 410 \$	255 213 \$	306 256 \$
	Directrice principale ou directeur principal	70	200 632 \$	222 925 \$	267 509 \$
	Directrice ou directeur	68	170 383 \$	189 314 \$	227 177 \$
<b>Organismes municipaux</b>					
Société d'habitation et de développement de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	DG	167 528 \$	217 785 \$	251 292 \$
	Directrice ou directeur	9	126 855 \$	164 911 \$	190 283 \$

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	POSTES	ÉCHELLES	MINIMUM	MAXIMUM	MAXIMUM MÉRITE
Agence de mobilité durable	Directrice générale ou Directeur général	J	186 910 \$	233 709 \$	280 506 \$
	Directrice principale ou directeur principal	G	143 974 \$	179 967 \$	215 960 \$
	Directrice principale ou directeur principal – Ressources humaines	F	121 767 \$	152 209 \$	182 652 \$
	Directrice principale ou directeur principal - Affaires juridique	F	121 767 \$	152 209 \$	182 652 \$
Société du parc Jean-Drapeau	Directrice générale ou Directeur général	Aucune	S. O.	S. O.	S. O.
	Directrice générale adjointe ou directeur général adjoint	N9	144 169 \$	180 212 \$	S. O.
	Directrice principale ou directeur principal	N8	122 178 \$	152 722 \$	S. O.
	Directrice ou directeur	N7	104 900 \$	134 270 \$	S. O.
BIXI Montréal	Directrice générale ou Directeur général	<b>Informations confidentielles</b>			
	Directrice exécutive ou directeur exécutif				
	Directrice ou directeur				
	Directrice ou directeur – Service à la clientèle et répartition				
	Directrice ou directeur – Ressources humaines et administration				
Conseil des arts de Montréal	Directrice générale ou Directeur général	<b>Informations confidentielles</b>			
	Directrice ou directeur – Finances et administration				
	Directrice ou directeur				
<b>Autres organismes</b>					
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Directrice générale ou Directeur général	<b>Informations confidentielles</b>			
	Directrice ou directeur				
Partenariat du Quartier des spectacles	Directrice générale ou Directeur général	<b>Informations confidentielles</b>			
	Directrice exécutive ou directeur exécutif				
	Directrice ou directeur				

ENTITÉS	POSTES	ÉCHELLES	MINIMUM	MAXIMUM	MAXIMUM MÉRITE
<b>Administration municipale</b>					
PME MTL Centre-Ville	Directrice générale ou Directeur général	DIR	139 050 \$	180 250 \$	S. O.
	Directrice adjointe ou directeur adjoint	CAD-2	108 150 \$	139 050 \$	S. O.
	Directrice principale ou directeur principal	CAD-1	87 550 \$	123 600 \$	S. O.
PME MTL Est-de-l'Île	Directrice générale ou Directeur général	Aucune	S. O.	S. O.	S. O.
	Directrice ou directeur	6	101 250 \$	118 000 \$	S. O.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.7. Annexe 7 – Progression de l'échelle salariale en 2023 des entités

ENTITÉS	PROGRESSIONS
<b>Administration municipale</b>	
Ville de Montréal	<p><b>Zone en progression (ratio 80 % à 100 %) - Niveau de performance</b>            Non-performance - 0 %            Insuffisante - 0 %            À améliorer - Augmentation économique            À équilibrer - 4,0 %            Pleinement satisfaisante - 4,5 %            Remarquable - 5,0 %</p> <p><b>Zone à maturité (ratio 100 % à 120 %) - Niveau de performance</b>            Non-performance - 0 %            Insuffisante - 0 %            À améliorer - 0 %            À équilibrer - Augmentation économique            Pleinement satisfaisante - Augmentation économique            Remarquable - Augmentation économique</p>
<b>Société de transport collectif</b>	
Société de transport de Montréal	<p><b>Cote globale finale</b>            Contribution supérieure - 4,5 % (au ratio comparatif 100 % ou du maximum mérite au ratio comparatif 120 %, l'excédent de 4,5 % ou l'excédent du ratio comparatif 120 % est versé en forfaitaire).            Contribution pleinement satisfaisante – 1 % à 4,5 % (pourcentage attribué au ratio comparatif 100 %, l'excédent du ratio comparatif 100 % est versé en forfaitaire pour les années 2019 et 2022).            Contribution pleinement satisfaisante – 0 % à 1 % (pourcentage attribué au ratio comparatif 100 %, l'excédent du ratio comparatif 100 % est versé en forfaitaire pour les années 2020, 2021 et 2023).            Contribution partiellement satisfaisante – 0 % (pourcentage attribué au ratio comparatif 100 %).            Contribution non satisfaisante - 0 %.</p>
<b>Organismes municipaux</b>	
Société d'habitation et de développement de Montréal	<p><b>Zone de développement (≥ 80 % à &lt; 96 %)</b>            Dépasse les attentes - 5 %            Rencontre les attentes - 4 %            Rencontre partiellement les attentes - 1 %</p> <p><b>Zone de pleine compétence (≥ 96 % à &lt; 104 %)</b>            Dépasse les attentes - 4 %            Rencontre les attentes - 3 %</p> <p><b>Zone d'expertise (≥ 104 % à &lt; 120 %)</b>            Dépasse les attentes - 3 %            Rencontre les attentes - 2 %</p>

ENTITÉS	PROGRESSIONS
Agence de mobilité durable	<p><b>Zone 1 Peu d'expérience (≥ 80 % à &lt; 88 %)</b>  Dépasse les attentes - X + (3,5 % à 5,5 %)  Rencontre les attentes - X + (2,5 % à 4,5 %)  Rencontre partiellement les attentes - X + (0,5 % à 1 %)  Ne rencontre pas les attentes - 0 % à X</p> <p><b>Zone 2 En progression (≥ 88 % à &lt; 96 %)</b>  Dépasse les attentes - X + (2,5 % à 4,5 %)  Rencontre les attentes - X + (1,5 % à 3,5 %)  Rencontre partiellement les attentes - X + (0 % à 0,75 %)  Ne rencontre pas les attentes - 0 % à (X - 0,5 %)</p> <p><b>Zone 3 Pleinement compétente ou compétent (≥ 96 % à &lt; 104 %)</b>  Dépasse les attentes - X + (1,5 % à 3,5 %)  Rencontre les attentes - X + (1 % à 2,5 %)  Rencontre partiellement les attentes - X - (0,5 % à 1 %)  Ne rencontre pas les attentes - 0 % à (X - 1 %)</p> <p><b>Zone 4 Contributrice supérieure ou contributeur supérieur (≥ 104 % à &lt; 112 %)</b>  Dépasse les attentes - X + (1 % à 2,5 %)  Rencontre les attentes - X + (0 % à 1,5 %)  Rencontre partiellement les attentes - X - (0,75 % à 1,5 %)  Ne rencontre pas les attentes - 0 %</p> <p><b>Zone 5 Contributrice exceptionnelle ou contributeur exceptionnel (≥ 112 % à &lt; 120 %)</b>  Dépasse les attentes - X + (0 % à 1,5 %)  Rencontre les attentes - X - (0 % à 0,5 %)  Rencontre partiellement les attentes - 0 % à X - 1,5 %  Ne rencontre pas les attentes - 0 %</p> <p>X: Majoration des échelles = Augmentation économique</p>
Société du parc Jean-Drapeau	<p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 80 % à 100 %)</b>  Au-delà des attentes - IPC + X %  Conforme aux attentes (répond pleinement) - IPC + X %  Sous les attentes (à améliorer) - IPC  Insatisfaisant (ne répond pas aux attentes) - 0 %</p> <p><b>X %: Lié à la performance</b>  Cotes: 2,0 à 2,49 - 0,50 % à 1,50 % (augmentation du % par tranche de 0,1 de la cote)  Cotes: 2,5 à 2,74 - 1,75 % à 2,50 % (augmentation du % par tranche de 0,05 de la cote)  Cotes: 2,75 à 3,0 - 3,00 %</p>

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	PROGRESSIONS
BIXI Montréal	<p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 80 % à 90 %)</b>            Surpasse - IPC + 4 %            Atteint - IPC + 3 %            Partiellement atteint - IPC + 2 %            Non atteint - 0 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 90 % à 100 %)</b>            Surpasse - IPC + 3 %            Atteint - IPC + 2 %            Partiellement atteint - IPC + 1 %            Non atteint - 0 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 100 % à 110 %)</b>            Surpasse - IPC + 2 %            Atteint - IPC + 1 %            Partiellement atteint - IPC + 0 %            Non atteint - 0 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 110 % à 120 %)</b>            Surpasse - IPC + 1 %            Atteint - IPC + 0 %            Partiellement atteint - IPC + 0 %            Non atteint - 0 %</p>
Conseil des arts de Montréal	Aucune progression salariale dans les échelles
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Aucune progression salariale dans les échelles

ENTITÉS	PROGRESSIONS
Partenariat du Quartier des spectacles	<p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 80 % à 90 %)</b>  Dépasse les attentes - 6,5 %  Rencontre pleinement les attentes - 5,5 %  Rencontre partiellement les attentes - 4,5 %  Ne rencontre pas les attentes - 1,75 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 90 % à 100 %)</b>  Dépasse les attentes - 5,25 %  Rencontre pleinement les attentes - 4,25 %  Rencontre partiellement les attentes - 3,25 %  Ne rencontre pas les attentes - 1,5 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 100 % à 110 %)</b>  Dépasse les attentes - 4,0 %  Rencontre pleinement les attentes - 3,0 %  Rencontre partiellement les attentes - 2,0 %  Ne rencontre pas les attentes - 1,0 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 110 % à 120 %)</b>  Dépasse les attentes - 3,0 %  Rencontre pleinement les attentes - 2,5 %  Rencontre partiellement les attentes - 1,5 %  Ne rencontre pas les attentes - 0 %</p> <p><b>Position du salaire dans l'échelle (ratio 120 % et plus)</b>  Dépasse les attentes - 2,5 %  Rencontre pleinement les attentes - 2,0 %  Rencontre partiellement les attentes - 1,0 %  Ne rencontre pas les attentes - 0 %</p>
PME MTL Centre-Ville	Aucune progression salariale dans les échelles
PME MTL Est-de-l'Île	Progression dans l'échelle : Au 1 <sup>er</sup> janvier de chaque année, le membre du personnel progresse automatiquement de 2 %, sauf si le conseil d'administration déterminait que l'organisation n'en avait pas la capacité financière.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.8. Annexe 8 – Indexation et ajustement des échelles salariales

ENTITÉS	2019	2020	2021	2022	2023	INDEXATION CUMULÉE
<b>Taux d'inflation - Montréal<sup>9</sup></b>	<b>1,70 %</b>	<b>2,20 %</b>	<b>3,70 %</b>	<b>6,60 %</b>	<b>5,10 %</b>	<b>19,93 %</b>
<b>Administration municipale</b>						
Ville de Montréal	1,50 %	2,25 %	2,00 %	2,25 %	2,00 %	10,41 %
<b>Société de transport collectif</b>						
Société de transport de Montréal	2,00 %	2,00 %	2,00 %	3,00 %	3,00 %	12,58 %
<b>Organismes municipaux</b>						
Société d'habitation et de développement de Montréal	2,25 %	1,90 %	1,50 %	2,25 %	2,20 %	10,51 %
Agence de mobilité durable	S. O.	S. O.	2,00 %	2,25 %	2,50 %	Non calculée
Société du parc Jean-Drapeau	1,50 %	1,70 %	1,50 %	2,25 %	2,50 %	9,81 %
BIXI Montréal	2,00 %	2,00 %	1,00 %	3,00 %	4,10 %	12,67 %
Conseil des arts de Montréal	0,50 %	1,50 %	2,00 %	3,00 %	4,00 %	11,46 %
<b>Autres organismes</b>						
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	1,25 %	1,25 %	1,25 %	1,25 %	1,25 %	6,41 %
Partenariat du Quartier des spectacles	2,50 %	2,50 %	Structure transitoire	Nouvelle structure salariale	3,00 %	Non calculée
PME MTL Centre-Ville	3,00 %	3,00 %	3,00 %	3,00 % 4 000 \$	3,00 %	20,05 %
PME MTL Est-de-l'Île	2,30 %	2,10 %	0,80 %	3,80 %	4,10 %	13,77 %

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

<sup>9</sup> <https://statistique.quebec.ca/fr/document/indice-prix-consommation-ipc/tableau/indice-des-prix-a-la-consommation-ipc-ensemble-canada-quebec-rmr-montreal-quebec-moyennes-annuelles>.

## 6.9. Annexe 9 – Rémunération incitative en 2023

ENTITÉS	RÉMUNÉRATION INCITATIVE SELON LA NOTE GLOBALE
<b>Administration municipale</b>	
Ville de Montréal	<p><b>Forfaitaire</b></p> <p>Non performance - 0 %            Insuffisante - 0 % ≤ 1 %            À améliorer - 1 % &lt; 2 %            À équilibrer - 1,5 % ≤ 2,5 %            Pleinement satisfaisante - 2 % &lt; 4 %            Remarquable - 4 % &lt; 6 %            Exceptionnel - 6 % ≤ 8 %</p> <p>(Au 1<sup>er</sup> janvier 2024, la Ville de Montréal a aboli la rémunération incitative et elle a augmenté les échelles salariales en contrepartie.)</p>
<b>Société de transport collectif</b>	
Société de transport de Montréal	<p><b>L'ensemble des rémunérations incitatives forfaitaires sont combinées et représentent la rémunération incitative totale :</b></p> <p><b>Forfaitaire individuel</b>            Voir l'annexe 7 – Progression de l'échelle salariale en 2023 des entités</p> <p><b>Forfaitaire expérience cliente-client</b>            0,8 % du salaire de base gagné</p> <p><b>Forfaitaire performance</b>            1 % versé si les objectifs sont atteints            2 % versé si les objectifs sont dépassés (pour les années 2020 et 2023, taux non appliqué)</p>
<b>Organismes municipaux</b>	
Société d'habitation et de développement de Montréal	<p><b>Rémunération forfaitaire au mérite :</b></p> <p><b>a)</b> Dans un contexte particulier, le Directeur général peut accorder une rémunération forfaitaire au mérite à un cadre en reconnaissance de sa contribution jugée exceptionnelle.</p> <p><b>b)</b> Cette rémunération forfaitaire est calculée selon un pourcentage appliqué sur le salaire de base et est versée en un seul versement. Il s'agit d'un montant forfaitaire non récurrent.</p>
Agence de mobilité durable	Aucune rémunération incitative
Société du parc Jean-Drapeau	Aucune rémunération incitative
BIXI Montréal	Aucune rémunération incitative
Conseil des arts de Montréal	Information confidentielle

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	RÉMUNÉRATION INCITATIVE SELON LA NOTE GLOBALE
<b>Autres organismes</b>	
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Information confidentielle
Partenariat du Quartier des spectacles	Information confidentielle
PME MTL Centre-Ville	<p>Le conseil d'administration peut, à la fin de chaque année financière, verser une prime de performance pouvant atteindre 20 000 \$, suivant la disponibilité des fonds pour le poste de la Directrice générale ou du Directeur général.</p> <p>Boni d'équipe : Le boni d'équipe correspondra à 20 % du budget alloué et sera réparti également entre tous les employés admissibles de l'établissement.</p> <p>Boni individuel : Le solde (80 %) de l'enveloppe budgétaire de l'organisme sera ensuite réparti à chacun des employés de classe professionnelle et de soutien administratif admissible, en fonction des résultats de l'évaluation personnalisée. Le boni individuel est versé en surplus du boni d'équipe et n'est pas conditionnel au versement de celui-ci.</p> <p><b>Résultats de l'évaluation annuelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objectifs de résultats non atteints = 0 %</li> <li>● Objectifs de résultats atteints = 2 %</li> <li>● Objectifs de résultats supérieurs = 4 %</li> <li>● Objectifs de résultats exceptionnels = 6 %</li> </ul>
PME MTL Est-de-l'Île	L'octroi d'une bonification entre 0 % et 5 % fait suite à l'évaluation du rendement individuel et organisationnel.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.10. Annexe 10 – Conditions générales de travail

ENTITÉS	NOMBRE D'HEURES PAR SEMAINE	NOMBRE DE JOURS FÉRIÉS	NOMBRE DE JOURS DE MALADIE	AUTRES CONGÉS	QUANTUM DE JOURS DE VACANCES
<b>Administration municipale</b>					
Ville de Montréal	37,5	15	10 <sup>[a]</sup> (M) <sup>[b]</sup>	5 jours	Moins de 5 ans: 15 jours
					5 ans et moins de 15 ans: 20 jours
					15 ans et moins de 20 ans: 25 jours
					20 ans et plus: 30 jours
<b>Société de transport collectif</b>					
Société de transport de Montréal	40	13	Aucune banque	0	1 an et moins de 20 ans: 25 jours
					20 ans et plus: 30 jours
<b>Organismes municipaux</b>					
Société d'habitation et de développement de Montréal	35	14	10	46 heures	Moins de 5 ans: 20 jours
					5 ans et moins de 15 ans: 25 jours
					15 ans et plus: 30 jours
Agence de mobilité durable	35	15	8 (M) <sup>[b]</sup>	3 jours	Moins de 15 ans: 20 jours
					15 ans et plus: 25 jours
Société du parc Jean-Drapeau	35	13	8	5 jours	Moins de 5 ans: 15 jours
					5 ans et moins de 15 ans: 20 jours
					15 ans et moins de 20 ans: 25 jours
					20 ans et plus: 30 jours
BIXI Montréal	37,5	14	5 jours		Moins de 5 ans: 20 jours + 1 jour par année
					5 ans et moins de 10 ans: 25 jours + 1 jour par année
					10 ans et plus: 30 jours
Conseil des arts de Montréal	37,5	13	10 (M et T) <sup>[b]</sup>	2 jours	Moins de 5 ans: 15 jours
					5 ans et moins de 15 ans: 20 jours
					15 ans et moins de 20 ans: 25 jours
					20 ans et plus: 30 jours

## 2.5. Rémunération des membres de la haute direction

ENTITÉS	NOMBRE D'HEURES PAR SEMAINE	NOMBRE DE JOURS FÉRIÉS	NOMBRE DE JOURS DE MALADIE	AUTRES CONGÉS	QUANTUM DE JOURS DE VACANCES
<b>Autres organismes</b>					
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	35	12	8	2 jours	Moins de 5 ans: 20 jours
					5 ans et moins de 25 ans: 25 jours
					25 ans et plus: 30 jours
Partenariat du Quartier des spectacles	37,5	12	8 jours		Équipe de direction
					Moins de 4 ans: 4 semaines
					4 ans et plus: 5 semaines
					Directrice générale ou Directeur général: Information confidentielle
PME MTL Centre-Ville	35	15	10	10 jours	Directrice générale ou Directeur général: 30 jours
					Moins de 3 ans: 10 jours
					3 ans et moins de 10 ans: 15 jours
					10 ans et plus: 20 jours
PME MTL Est-de-l'Île	37,5	13	10	2 jours	Moins de 1 an: 1,25 jour par mois
					1 an et moins de 2 ans: 15 jours
					2 ans et moins de 5 ans: 20 jours
					5 ans et plus: 20 jours + 1 jour par année pour un maximum de 30 jours

[a] Les journées de maladie prises sont rémunérées à 80 % du salaire de base en vigueur.

[b] Les congés non utilisés peuvent être monnayables (M) et/ou transférables (T).

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Les « autres congés » sont des journées supplémentaires de congé non rattachées à un événement spécifique. Ceux-ci représentent des congés mobiles, personnels et pour obligations familiales.

## 6.11. Annexe 11 – Régime d'épargne pour la retraite

ENTITÉS	TYPE DE RÉGIME	COTISATIONS DE LA OU DU GESTIONNAIRE	COTISATIONS DE L'EMPLOYEUR
<b>Organismes municipaux</b>			
Agence de mobilité durable	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	1 % 2 % 3 % 4 % 5 % et plus	2 % 4 % 6 % 7 % 8 %
Société du parc Jean-Drapeau	Régime enregistré d'épargne retraite personnel	La personne peut choisir de cotiser volontairement dans son Régime enregistré d'épargne retraite.	Cotisation fixe de 8 %.
BIXI Montréal	Régime de retraite simplifié	La personne doit contribuer au Régime de retraite simplifié jusqu'à concurrence de 5 % de son salaire brut.	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne.
Conseil des arts de Montréal	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	Selon l'ancienneté de la personne : (1 à 3 ans) - 4 % (4 à 6 ans) - 5 % (7 à 9 ans) - 6 % (10 ans et +) - 7 %	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne.
<b>Autres organismes</b>			
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	<b>Directrice générale ou Directeur général</b> Information confidentielle	<b>Directrice générale ou Directeur général</b> Information confidentielle
		<b>Directrices et directeurs</b> La cotisation de la personne doit être d'un minimum de 1 % de son salaire brut.	<b>Directrices et directeurs</b> La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne, et ce, jusqu'à concurrence de 4 %.
Partenariat du Quartier des spectacles	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	La personne peut choisir de cotiser volontairement dans le Régime enregistré d'épargne retraite collectif.	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne, et ce, jusqu'à concurrence de 4 %.
PME MTL Centre-Ville	Régime de retraite simplifié	La personne peut choisir de cotiser volontairement au Régime de retraite simplifié.	La cotisation est égale au pourcentage contribué par la personne, et ce, jusqu'à concurrence de 5 %.
PME MTL Est-de-l'Île	Régime enregistré d'épargne retraite personnel	<b>Directrice générale ou Directeur général</b> La personne peut choisir de cotiser volontairement au Régime de retraite simplifié.	<b>Directrice générale ou Directeur général</b> Cotisation fixe de 12 %
	Régime enregistré d'épargne retraite collectif	<b>Directrices et directeurs</b> La personne peut contribuer volontairement jusqu'à concurrence de 3 % de son salaire brut.	<b>Directrices et directeurs</b> L'employeur verse 5 % sans contribution obligatoire du membre du personnel et pourra contribuer à parité avec le membre du personnel jusqu'à 3 % additionnel si celui-ci contribue également.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.12. Annexe 12 – Autres avantages et allocation automobile

ENTITÉS	AUTRES AVANTAGES	ALLOCAIONS AUTOMOBILES
<b>Administration municipale</b>		
Ville de Montréal	Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de scolarité Compte gestion santé : 600 \$ à utiliser pour le régime flexible d'assurance collective	Montant de base – Cadres de direction 360 \$ par mois <sup>[a]</sup> Montant de base – Autres catégories de membres du personnel 250 \$ par mois
<b>Société de transport collectif</b>		
Société de transport de Montréal	Accès gratuit au réseau de la Société de transport de Montréal Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de scolarité Compte gestion de soins de santé - 4 500 \$ (Direction générale) Compte gestion de soins de santé - 2 000 \$ (Directrice exécutive ou Directeur exécutif)	S. O.
<b>Organismes municipaux</b>		
Société d'habitation et de développement de Montréal	Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de formation Paieement des frais de stationnement	S. O.
Agence de mobilité durable	Frais de corporation professionnelle Montant annuel de 500 \$ pour l'activité physique et l'équipement ergonomique pour le télétravail Montant annuel de 1 000 \$ pour le transport (transport collectif, BIXI, Communauto et taxi)	S. O.
Société du parc Jean-Drapeau	Remboursement des frais de formation à 50 %	S. O.
BIXI Montréal	Remboursement des frais de formation Allocation de déplacement - 50 \$ par mois (tous les transports sauf automobile) Remboursement annuel des frais pour l'activité physique pouvant atteindre 250 \$	S. O.
Conseil des arts de Montréal	Remboursement des frais de formation pouvant atteindre 50 %	Information confidentielle

ENTITÉS	AUTRES AVANTAGES	ALLOCATIONS AUTOMOBILES
<b>Autres organismes</b>		
Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière	Informations confidentielles pour le poste de Directrice générale ou Directeur général Frais de corporation professionnelle Paiement d'une place de stationnement réservée	S. O.
Partenariat du Quartier des spectacles	Frais de corporation professionnelle Remboursement des frais de formation Allocation pour téléphone cellulaire	S. O.
PME MTL Centre-Ville	Remboursement des frais de formation - 1 000 \$	S. O.
PME MTL Est-de-l'Île	Remboursement des frais de formation	S. O.

[a] L'allocation automobile de la Ville de Montréal compense les 160 premiers kilomètres mensuels parcourus par la ou le gestionnaire.

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

## 6.13. Annexe 13 – Responsabilités au sein des entités auditées

### Ville de Montréal

#### Conseil municipal:

La gestion des ressources humaines est déléguée au comité exécutif (CE), en vertu de l'article 34.1 de la *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (la Charte). Les seules compétences du conseil municipal (CM) en la matière sont:

- la nomination, la suspension sans traitement ou la réduction de traitement de la Directrice générale ou du Directeur général, de la greffière ou du greffier, de la greffière adjointe ou du greffier adjoint, de la trésorière ou du trésorier, de la trésorière adjointe ou du trésorier adjoint ou de toute autre personne dont la loi prévoit la nomination par le CM à une majorité qui n'est pas la majorité simple (vérificatrice générale ou vérificateur général, ombudsman, inspectrice générale ou inspecteur général);
- la création des services.

#### Comité exécutif:

- selon les articles 34.1 et 49.1 de la Charte, le CE adopte les conditions de travail et de rémunération pour l'ensemble des membres du personnel-cadre de la Ville;
- le CE adopte les règles de dotation pour l'ensemble des membres du personnel.

#### Direction générale:

- selon l'article 6.1 du *Règlement modifiant le Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés* (RCE 02-004) (Règlement): « Le pouvoir de modifier la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre est délégué au directeur général. »;
- selon l'article 18.3 du Règlement: « Le pouvoir de modifier la Politique de rémunération des cadres est délégué au directeur général. »

#### Direction des ressources humaines:

- selon l'article 7 du Règlement, l'évaluation d'un emploi pour un cadre de direction est déléguée au directeur du Service des ressources humaines;
- selon l'article 18.2 du Règlement, le pouvoir d'établir des règles relatives à la détermination du salaire à l'embauche d'un employé-cadre est délégué au directeur du Service des ressources humaines;
- selon les *Conditions de travail des cadres de la Ville* à l'article 9.1 c): « Les descriptions d'emplois des cadres sont évaluées et leur classification est établie par le Service des ressources humaines. »
- selon les *Conditions de travail des cadres de la Ville* à l'article 9.1 d): « La Ville peut réviser le classement de tout emploi à la suite d'un changement significatif dans l'organisation du travail. Toute demande de réévaluation d'un emploi initiée par un service ou un arrondissement doit être soumise pour décision au Service des ressources humaines. »

## Société de transport de Montréal

**Conseil d'administration :** Le conseil d'administration (CA) exerce les fonctions et les pouvoirs de la STM et en détermine les grandes orientations. Celles-ci se transposent dans le plan stratégique organisationnel qu'il adopte. Le CA exerce pour les ressources humaines les pouvoirs suivants :

- autorise la structure administrative générale de la STM et adopte les champs d'activités des unités administratives relevant directement de la Directrice générale ou du Directeur général dans le cadre de l'établissement du plan d'effectif, conformément à l'article 5.1 du *Règlement prévoyant l'exercice des pouvoirs du conseil d'administration et du directeur général, et la signature de certains actes, documents ou écrits de la société de transport de Montréal* (R-011);
- établit les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail de certaines ou certains gestionnaires de la STM, incluant la Directrice générale ou le Directeur général et les gestionnaires relevant directement de la Directrice générale ou du Directeur général;
- adopte les conditions de travail des membres du personnel non syndiqués et des cadres y compris l'établissement et la modification des programmes d'avantages sociaux, notamment les régimes complémentaires de retraite de la STM et les régimes d'assurances collectives (Conditions de travail - Personnel non syndiqué);
- adopte les résolutions relatives à la destitution, la suspension sans traitement ou la réduction du traitement des membres du personnel qui ne sont pas des gestionnaires avec de la supervision;
- nomme la Directrice générale ou le Directeur général et fixe sa rémunération, ses avantages sociaux et ses conditions de travail.

**Comité des ressources humaines :** Dans l'exécution de son mandat et dans le cadre des orientations, des politiques et des directives de l'entreprise, le comité des ressources humaines accomplit les fonctions habituellement dévolues à ce type de comité ainsi que toute autre fonction assignée par le CA. En particulier, celui-ci a les obligations et les responsabilités suivantes :

- étudie et recommande au CA toute politique ou orientation en matière de rémunération, de conditions de travail, de relations de travail, de santé et sécurité et de planification de la main-d'œuvre;
- fixe, sur recommandation de la Directrice générale ou du Directeur général, la rémunération et les conditions de travail des membres du comité de direction selon les échelles salariales et les règles de régie interne ou, selon le cas, les paramètres établis par le CA;
- étudie et évalue annuellement le rendement de la Directrice générale ou du Directeur général par rapport aux objectifs individuels et d'entreprise spécifiquement préétablis et fixe sa rémunération annuelle à l'intérieur des paramètres établis par le CA;
- étudie, avec la Directrice générale ou le Directeur général, les évaluations annuelles de rendement des membres du comité de direction aux fins de l'évaluation de rendement et de la fixation de la rémunération annuelle;
- formule au CA les recommandations appropriées.

**Direction générale :**

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction;
- la Directrice générale ou le Directeur général, sous l'autorité du CA, dirige et gère les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles.

**Direction des ressources humaines :**

- élabore et met à jour les politiques et les procédures en matière de ressources humaines qui sont présentées au comité des ressources humaines.

**Société d'habitation et de développement de Montréal**

**Comité exécutif de la Ville :**

- selon le paragraphe f) de l'article 5 des *Lettres patentes de la Société d'habitation et de développement de Montréal* (SHDM), le CE, sur recommandation de la SHDM, nomme la Directrice générale ou le Directeur général de la SHDM.

**Conseil d'administration :**

- selon le règlement général de la SHDM à la Section IX – Sous-section I : À défaut par le CE de la Ville d'avoir prévu les modalités et les conditions d'embauche de la Directrice générale ou du Directeur général, le CA peut les fixer;
- approuve les politiques et les procédures qui lui sont recommandées par le comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications;
- procède à l'évaluation de la performance de la Directrice générale ou du Directeur général;
- les augmentations salariales sont établies à partir des taux approuvés annuellement par le CA. Les augmentations et les bonifications tiennent également compte de l'évaluation de la performance.

**Comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications :**

- examine les politiques et les conventions visant la rémunération et les conditions de travail et en recommande l'adoption par le CA le cas échéant;
- analyse et recommande l'attribution des bonis et des augmentations salariales;
- s'assure auprès de la Directrice générale ou du Directeur général qu'une évaluation de performance est effectuée auprès des membres de la haute direction et qu'une reddition de comptes leur est déposée.

**Direction générale :**

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

### **Direction des ressources humaines :**

- élabore et met à jour les politiques et les procédures en matière de ressources humaines qui sont présentées au comité de gouvernance, des ressources humaines et des communications.

### **Agence de mobilité durable**

#### **Comité exécutif de la Ville :**

- nomme la Directrice générale ou le Directeur général de l'AMD, sur recommandation du CA de l'AMD. Le salaire et les avantages sociaux sont négociés et déterminés par le CA de l'AMD conformément aux politiques en vigueur.

#### **Conseil d'administration :**

- recommande au CE de la Ville les personnes qualifiées au titre de Directrice générale ou de Directeur général;
- établit les critères d'évaluation du poste de Directrice générale ou de Directeur général et procède annuellement à son évaluation;
- approuve les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, le cas échéant, et les autres conditions de travail des membres du personnel et des cadres de l'AMD;
- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

#### **Comité des ressources humaines et communications :**

- étudie les propositions de la Direction générale en matière de ressources humaines et fait ses recommandations au CA;
- s'assure de la mise en œuvre de politiques et de pratiques concernant les ressources humaines, notamment en matière d'embauche, de rémunération globale, d'organisation du travail et de développement des compétences, afin de s'assurer que l'AMD puisse attirer, motiver et retenir des personnes de qualité nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques;
- veille à ce que les politiques et pratiques de ressources humaines et programmes de rémunération soient conformes aux valeurs de l'AMD, justes et équitables à l'interne et s'assure que ces politiques et pratiques sont cohérentes avec celles de la Ville en plus d'être concurrentielles par rapport au marché de référence de l'AMD;
- évalue annuellement la performance et la rémunération de la Directrice générale ou du Directeur général et émet des recommandations relatives à toute augmentation salariale ainsi qu'aux objectifs personnels de la Directrice générale ou du Directeur général;
- prend connaissance des résultats de la performance globale des membres du personnel de l'AMD.

### **Comité Gouvernance, éthique et développement durable :**

- révisé les politiques en matière de ressources humaines et en recommande l'adoption au CA.

### **Direction générale :**

- complète le plan de contribution et de développement des directrices principales et directeurs principaux et détermine une cote de contribution;
- détermine l'augmentation salariale annuelle en fonction d'une matrice d'augmentation, votée par le CA, qui tient compte de l'appréciation de la contribution et des positionnements dans l'échelle des directrices principales et directeurs principaux;
- fait rapport au comité des ressources humaines et communications de l'appréciation de la contribution des directrices principales et directeurs principaux.

### **Direction principale des ressources humaines :**

- élabore et met à jour les politiques et les procédures en matière de ressources humaines et celles-ci sont présentées au comité des ressources humaines et communications;
- répond aux questions de la Direction générale, du CA et du comité des ressources humaines et communications en matière de ressources humaines.

## **Société du parc Jean-Drapeau**

### **Comité exécutif de la Ville :**

- en vertu des dispositions prévues à l'article 4 d) des *Lettres patentes supplémentaires de la SPJD*, le CE de la Ville désigne la Directrice générale ou le Directeur général selon la recommandation du CA de la SPJD.

### **Conseil d'administration :**

- approuve les politiques, les encadrements et les procédures en matière de ressources humaines et de rémunération incitative.

### **Comité des ressources humaines :**

- examine les orientations et les stratégies en matière de gestion des ressources humaines de la SPJD, notamment en ce qui a trait à l'évaluation de rendement, la planification de la relève, les politiques salariales et les pratiques générales en matière de ressources humaines de la SPJD;
- approuve les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les classes et les échelles salariales, y compris la politique de rémunération incitative;
- approuve également les politiques et les formes de rémunération ainsi que les conditions de travail du poste de Directrice générale ou de Directeur général et détermine les critères d'évaluation de celui-ci.

### **Direction générale :**

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

**Direction des ressources humaines :**

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

**BIXI Montréal**

**Comité exécutif de la Ville :** La nomination de l'actuel Directeur général a été effectuée conformément à l'article 2.2 de l'entente de gestion approuvée par le CM le 25 mars 2014. Il appartient au CA de BIXI Montréal de nommer sa Directrice générale ou son Directeur général et il est requis que la nomination soit approuvée par le CE de la Ville. Le CA de BIXI Montréal détermine la rémunération de la Directrice générale ou du Directeur général ainsi que les avantages sociaux dont il bénéficie de même que ses conditions de travail. Il est prévu que le CE de la Ville soit informé de l'ensemble de ces conditions<sup>10</sup>.

**Conseil d'administration :**

- approuve les modifications aux politiques de ressources humaines et les augmentations annuelles pour tous les membres du personnel.

**Comité des ressources humaines :**

- élabore et propose des profils de compétences et d'expérience pour la nomination de la Directrice générale ou du Directeur général et contribue à sa sélection;
- élabore et propose les critères d'évaluation de la performance de la Directrice générale ou du Directeur général et procède à celle-ci selon les pratiques de référence;
- élabore et implante les politiques de ressources humaines concernant la rémunération globale et annuelle, le programme d'évaluation de la performance, l'organigramme et les changements organisationnels importants, les processus d'embauche et de cessation d'emploi ainsi que la gestion des plaintes;
- examine toute question relevant de l'autorité du comité en matière de ressources humaines, de gouvernance et d'éthique et fait au besoin, des recommandations au CA;
- recommande au CA l'approbation des échelles salariales, des augmentations annuelles et de la politique de rémunération.

**Direction générale :**

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction;
- complète l'évaluation de rendement des directrices et directeurs.

<sup>10</sup> Dans la nouvelle entente, approuvée le 16 octobre 2023 par le conseil municipal, en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, cet article a été retiré.

**Direction des ressources humaines :**

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

**Conseil des arts de Montréal**

**Conseil d'agglomération de Montréal:**

- en vertu des dispositions prévues à l'article 231.6. de la Charte: « *Après consultation d'organismes qu'il considère représentatifs du milieu des arts, le conseil d'agglomération nomme, par une décision prise aux 2/3 des voix exprimées, les membres du conseil des arts et parmi eux, un président et deux vice-présidents.* »

**Conseil d'administration :**

- nomme toute personne au poste de Directrice générale ou de Directeur général et fixe sa rémunération ainsi que ses avantages sociaux et autres conditions de travail conformément à l'article 10.2 a) du *Règlement intérieur du Conseil des arts de Montréal*;
- approuve, conformément à la législation applicable, les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des membres du personnel, des cadres et des gestionnaires.

**Comité exécutif:**

- évalue le rendement de la Direction générale et en fait rapport au CA;
- procède à l'approbation des indexations octroyées à la Direction générale et aux membres du personnel.

**Direction générale :**

- recommande les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

**Direction de l'administration, des finances et des technologies de l'information :**

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant.

**Conseillère en ressources humaines :**

- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

## **Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière**

### **Conseil d'administration :**

- approuve la nomination et détermine les conditions de travail de la Directrice générale ou du Directeur général selon les règlements généraux de la Société du Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, Pointe-à-Callière (SMPAC) aux articles 15.2 et 15.5;
- adopte les politiques et encadrements ou les procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction, incluant la rémunération incitative;
- approuve l'évaluation du rendement de la Directrice générale ou du Directeur général en fonction des résultats, du rôle et des projets en cours.

### **Comité des ressources humaines du CA :**

- recommande l'approbation par le CA des politiques en matière de ressources humaines ainsi que des classes et des échelles salariales, y compris la politique de rémunération incitative;
- recommande l'approbation par le CA des politiques et des formes de la rémunération ainsi que des conditions de travail du poste de Directrice générale ou de Directeur général et détermine les critères d'évaluation de celui-ci;
- procède à l'évaluation du rendement de la Directrice générale ou du Directeur général en fonction des résultats, du rôle et des projets en cours.

### **Direction générale :**

- approuve les modifications aux politiques/encadrements ou aux procédures relatives à la rémunération des membres de la haute direction.

### **Direction de l'exploitation :**

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et l'équité ainsi que la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

## **Partenariat du Quartier des spectacles**

### **Conseil d'administration :**

- approuve la nomination de la Directrice générale ou du Directeur général;
- approuve le salaire et la rémunération incitative de la Directrice générale ou du Directeur général;
- fixe les objectifs de performance de la Directrice générale ou du Directeur général;
- procède à l'évaluation de performance de la Directrice générale ou du Directeur général, détermine son augmentation annuelle et octroie le boni annuel, le cas échéant, selon les résultats de l'évaluation.

### **Direction générale :**

- approuve les politiques et les procédures en matière de rémunération, d'avantages sociaux et autres conditions de travail qui lui sont recommandées par la Direction des ressources humaines, notamment la structure salariale, ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- approuve le salaire des directrices et directeurs, sous les recommandations de la Direction des ressources humaines;
- fixe les objectifs et complète l'évaluation annuelle de la contribution des directrices et directeurs et détermine une cote de contribution;
- détermine l'augmentation annuelle en fonction d'une matrice d'augmentation qui tient compte d'un ratio et de la cote de contribution. Le tout est validé pour l'équité par la Direction des ressources humaines.

### **Direction des ressources humaines :**

- élabore les politiques et les procédures en matière de rémunération, notamment la structure salariale en collaboration avec une firme externe, d'avantages sociaux, des autres conditions de travail et de l'évaluation de contribution (performance), ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- recommande à la Directrice générale ou au Directeur général le salaire des directrices et des directeurs selon la structure salariale, l'expérience et l'équité;
- assure la gestion de la performance et de l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité.

## **PME MTL Centre-Ville et PME MTL Est-de-l'Île**

### **Conseil d'administration :**

- responsable d'engager, de fixer les modalités d'embauche et de rémunération et d'évaluer le rendement de la Direction générale;
- adopte les différentes politiques d'encadrement de l'organisation ainsi que leur révision et les ajustements lorsque requis.

### **Direction :**

- élabore les politiques et les procédures ainsi que leur révision et les ajustements requis, le cas échéant;
- assure la gestion de la performance et de l'équité ainsi que de la transparence, la compétitivité et la comparabilité;
- assure la mise en application des politiques d'encadrement adoptées ou mises à jour par le CA.



2.6.0

# Gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

**Direction architecture et technologies**  
**Service des technologies de l'information**

**LE 10 JUIN 2025**

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# Gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

**L'architecture d'entreprise trouve ses origines au début des années 1980, lorsque les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'aligner leurs systèmes informatiques sur leurs stratégies d'affaires.**

De juin **2016**

à décembre **2017,**

afin de remédier à l'absence d'architecture d'entreprise des technologies de l'information (TI) au sein de la Ville de Montréal (la Ville), un mandat d'analyse a été confié à une firme technologique et a été réalisé avec la collaboration de ressources internes.

**Ce mandat avait, entre autres, pour objectif de documenter l'architecture des systèmes informatiques alors en place à la Ville, et ce, pour les unités d'affaires identifiées.**

Depuis février 2022, avec l'entrée en poste du responsable de l'architecture d'entreprise TI au sein de la Direction architecture et technologies, la mise en place de cette architecture s'est poursuivie avec plusieurs projets en cours et d'autres planifiés. L'architecture d'entreprise TI du Service des technologies de l'information (STI) couvre l'ensemble des unités d'affaires de la Ville et les arrondissements utilisant les services du STI.

## Pourquoi faire cet audit ?

L'architecture d'entreprise TI est un des processus fondamentaux pour que les TI soient alignées sur les besoins d'affaires et les objectifs stratégiques de la Ville comme le plan stratégique Montréal 2030. L'architecture d'entreprise TI donne une vision d'ensemble permettant à l'organisme public de tirer profit des ressources informationnelles en tant que levier de transformation organisationnelle. L'architecture d'entreprise TI vise à optimiser les actifs TI pour mieux supporter les unités d'affaires à meilleur coût. Cette architecture permet une approche structurée de l'innovation à l'échelle de la Ville.



## Les principaux constats

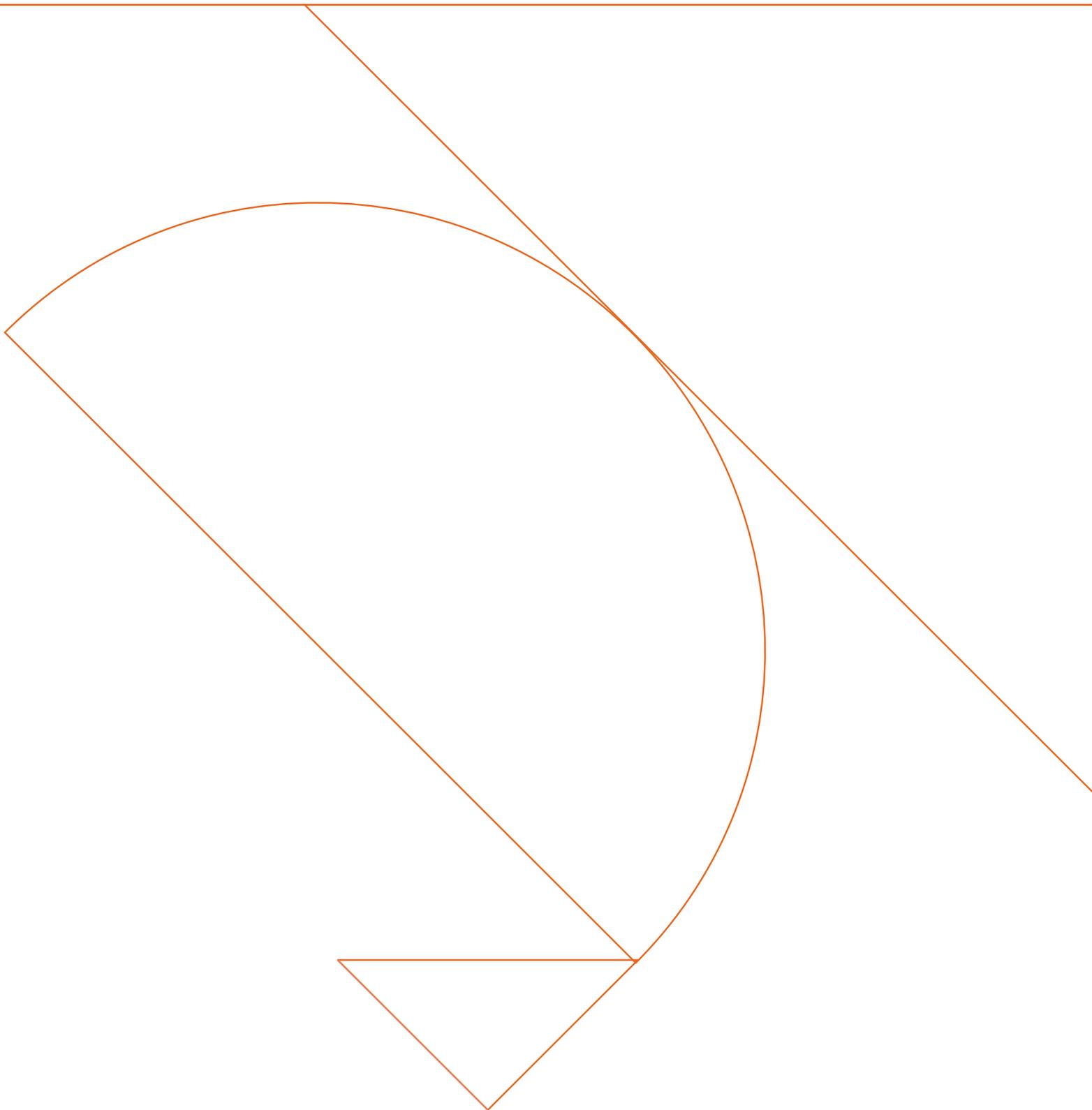
- Absence de plusieurs gabarits du cadre de référence de l'architecture d'entreprise.
- Absence de plusieurs livrables d'architecture des données.
- Absence d'arrimage entre l'architecture des processus d'affaires et l'architecture des données.
- Peu de feuilles de route applicatives.
- Absence des conditions d'utilisation des modèles d'intégration.
- Non-standardisation des gabarits d'architecture pour les feuilles de route des technologies et des infrastructures.

## Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

Dans l'ensemble, nous concluons que la Ville a mis en place certains mécanismes de contrôle adéquats. Cependant, des améliorations importantes sont nécessaires pour assurer une saine gestion de l'architecture d'entreprise TI. En effet, cela concorde avec le niveau de maturité initial de la Direction architecture et technologies.

*Nos recommandations à l'unité d'affaires sont présentées dans les pages suivantes.  
Cette unité d'affaires a eu l'opportunité de donner son accord.*





## Sigles

### **BI**

intelligence d'affaires (Business Intelligence)

### **BPMN**

la norme de modélisation des processus métier (Business Process Model and Notation)

### **CEDM**

modèle conceptuel de données d'entreprise (Conceptual Enterprise Data Model)

### **CMDB**

base de données de gestion des configurations (Configuration Management Database)

### **DAT**

Direction architecture et technologies

### **DEDM**

modèle dimensionnel de données d'entreprise (Dimensional Enterprise Data Model)

### **IA**

intelligence artificielle

### **KPI**

indicateurs clés de performance

### **la Ville**

la Ville de Montréal

### **RACI**

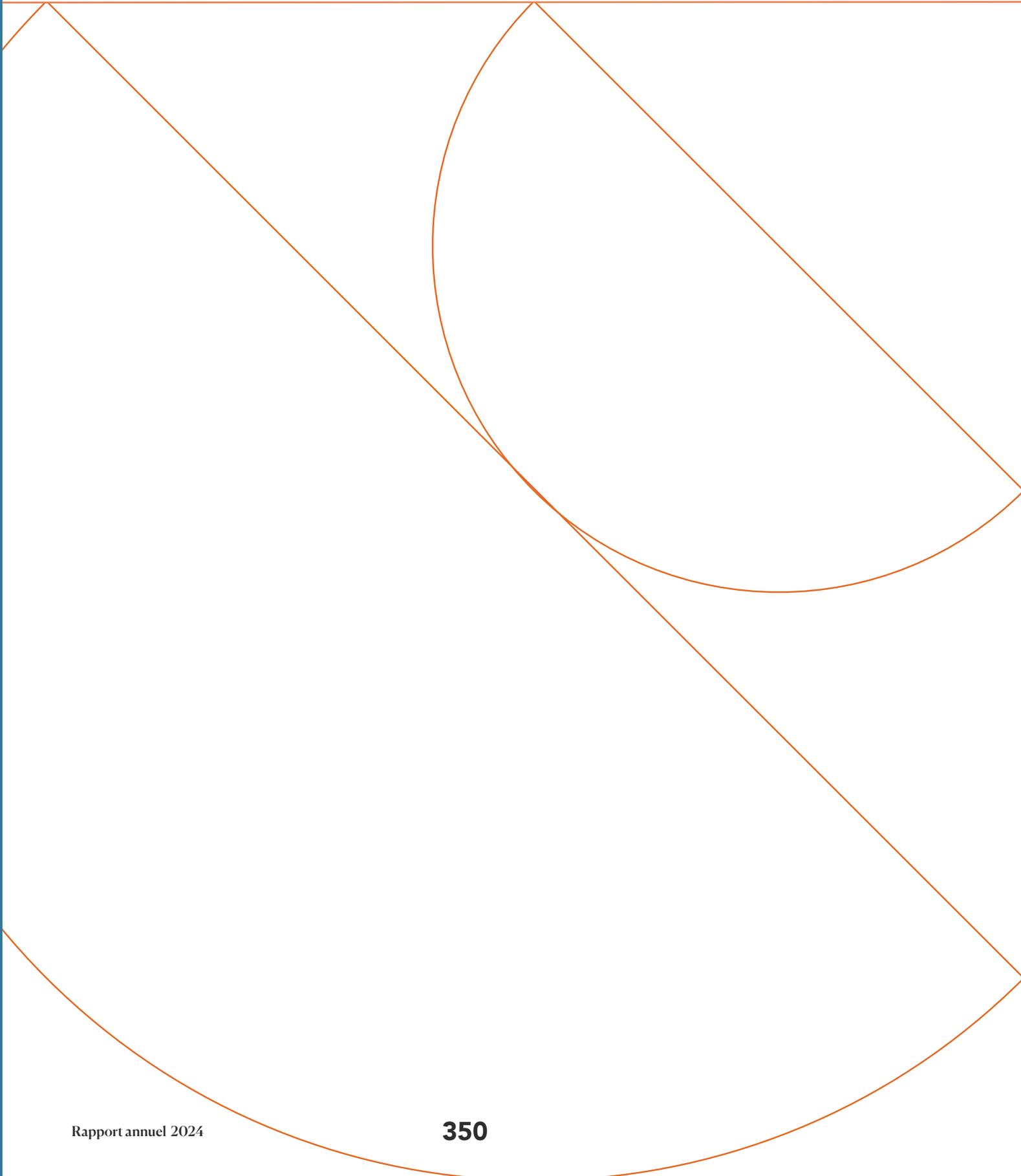
réalisateur, approbateur, consulté, informé

### **STI**

Service des technologies de l'information

### **TI**

technologies de l'information



## Lexique

### API REST

API REST (interface de programmation d'application transfert d'état représentatif « Application Programming Interface REpresentational State Transfer »): c'est une façon pour les applications de communiquer entre elles sur l'Internet et l'intranet.

### CEDM

Représentation schématique qui illustre et définit les concepts d'affaires d'une entreprise et leurs relations.

### chaîne de blocs

« Blockchain »: c'est un grand livre distribué (décentralisé) qui enregistre les transactions dans une chaîne de blocs liés cryptographiquement.

### Diagramme SIPOC

Outil visuel qui résume les processus d'affaires en identifiant ses Fournisseurs (Suppliers), des Intrants (Inputs) requis pour l'exécution d'un Processus qui produit des extrants (Outputs) utilisés par les Consommateurs du processus. SIPOC: Supplier, Input, Process, Output, Customer (FIPEC: Fournisseurs, Intrants, Processus, Extrants, Clients).

### EDA

Architecture événementielle « Event-Driven Architecture »: approche de conception logicielle dans laquelle un composant logiciel s'exécute en réponse à la réception d'une ou plusieurs notifications d'événements.

### Jumeau numérique

« Digital Twin »: représentation virtuelle d'un objet, d'un processus ou d'un système utilisé pour optimiser, simuler, entraîner, surveiller, fonctionner à distance, ainsi de suite.

### IoT

L'Internet des objets est un réseau d'objets physiques qui sont connectés à Internet.

### Matrice CRUD

« Create, Read, Update and Delete »: table qui décrit les opérations effectuées sur les données par l'exécution de processus d'affaires. CRUD signifie en français créer, lire, mettre à jour et supprimer.

### Maquettes filaires

« Wireframes »: représentation visuelle d'un design d'une page web, d'un tableau de bord ou d'une application sans mettre l'accent sur les détails de styles, de couleurs et de caractères.

### MDM

Master Data Management ou gestion des données maîtresses.

<https://www.dataversity.net/master-data-management-best-practices/>.

### Plateforme de données moderne

« Data Lakehouse »: plateforme de données unifiée et innovante combinant l'entrepôt de données et le lac de données répondant aux besoins analytiques. Un lac de données est un référentiel de stockage à faible coût utilisé par les expertes ou les experts en science des données (« Data Scientists ») et d'autres parties prenantes.

### PLC

« Programmable Logic Controller »: ordinateur industriel utilisé, entre autres, pour le contrôle des processus manufacturiers.

## Table des matières

<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>355</b>
1.1. Contexte	355
1.2. Définition de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information	355
1.3. Description de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information	356
1.4. Principaux avantages d'une architecture d'entreprise des technologies de l'information	357
1.5. Principaux enjeux de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information	358
1.6. Responsabilités de la Direction architecture et technologies	359
<b>2. Objectif de l'audit et portée des travaux</b>	<b>360</b>
2.1. Objectif de l'audit	360
2.2. Portée des travaux	364
<b>3. Résultats de l'audit</b>	<b>365</b>
3.1. Cadre de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information	365
3.2. Rôles et responsabilités	366
3.3. Ressources spécialisées et formation	367
3.4. Couverture d'affaires opérationnelle	367
3.5. Innovation technologique	368
3.6. Outils d'architecture	368
3.7. Interactions courantes et futures des processus d'affaires	369
3.7.1. Diagrammes d'interaction entre les processus d'affaires et les données	369
3.7.2. Schémas des processus d'affaires supportés par les applications	370
3.8. Documentation des données	370
3.8.1. Modèle conceptuel de données d'entreprise et modèle dimensionnel de données d'entreprise	371
3.9. Interactions courantes et futures des données	372
3.9.1. Dictionnaire de données	372
3.9.2. Modèle conceptuel de données d'entreprise et plateforme de données moderne	373
3.10. Feuilles de route des données	374
3.11. Documentation des applications	374
3.12. Interactions des applications	375
3.13. Feuilles de route applicatives	375

3.14. Documentation de l'intégration	376
3.15. Interactions des intégrationsw	376
3.16. Feuilles de route d'intégration	377
3.17. Documentation des technologies et des infrastructures	377
3.17.1. Liste des technologies et des infrastructures	377
3.17.2. Diagrammes des composantes et des interactions technologiques pour chaque environnement	377
3.18. Feuilles de route des technologies et des infrastructures	378
<b>4. Conclusion</b>	<b>379</b>



# 1. Vue d'ensemble

## 1.1. Contexte

L'architecture d'entreprise trouve ses origines au début des années 1980, lorsque les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'aligner leurs systèmes informatiques sur leurs stratégies d'affaires. Cependant, le concept d'architecture d'entreprise n'a été officiellement défini qu'à la fin des années 1990, avec l'introduction du cadre Zachman<sup>1</sup>. Ce concept est devenu un aspect essentiel des entreprises modernes et des villes pour garantir que les investissements en technologies de l'information (TI) s'alignent sur les objectifs organisationnels.

De juin 2016 à décembre 2017, afin de remédier à l'absence d'architecture d'entreprise TI au sein de la Ville de Montréal (la Ville), un mandat d'analyse a été confié à une firme technologique, et réalisé avec la collaboration des ressources internes. Ce mandat avait, entre autres, pour objectif de documenter l'architecture des systèmes informatiques alors en place à la Ville, et ce, pour les unités d'affaires identifiées. Le coût total de ce mandat a franchi le million de dollars.

Depuis février 2022, avec l'entrée en poste du responsable de l'architecture d'entreprise TI au sein de la Direction architecture et technologies (DAT), la mise en place de cette architecture s'est poursuivie avec plusieurs projets en cours et d'autres planifiés. L'architecture d'entreprise TI du Service des technologies de l'information (STI) couvre l'ensemble des unités d'affaires de la Ville et les arrondissements utilisant les services de ce dernier.

## 1.2. Définition de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

L'architecture d'entreprise est une fonction de planification, de gouvernance et d'innovation. En des termes plus simples, elle décrit l'état futur et actuel de l'entreprise. La description de l'état futur permet aux parties prenantes de comprendre ce qui doit être mis en place pour atteindre les buts, les objectifs, la mission et la vision de l'entreprise. L'écart entre l'état actuel et futur de l'entreprise met en évidence ce qui doit être modifié, tandis que les feuilles de route sont des plans d'architecture qui permettent d'atteindre l'état futur. Une architecture d'entreprise robuste facilite une gouvernance ainsi qu'une gestion des risques et des opportunités opérationnelles efficaces<sup>2</sup>.

L'architecture d'entreprise TI aligne les infrastructures, les technologies, les applications et les données d'une organisation avec sa vision, ses objectifs et ses processus d'affaires.

---

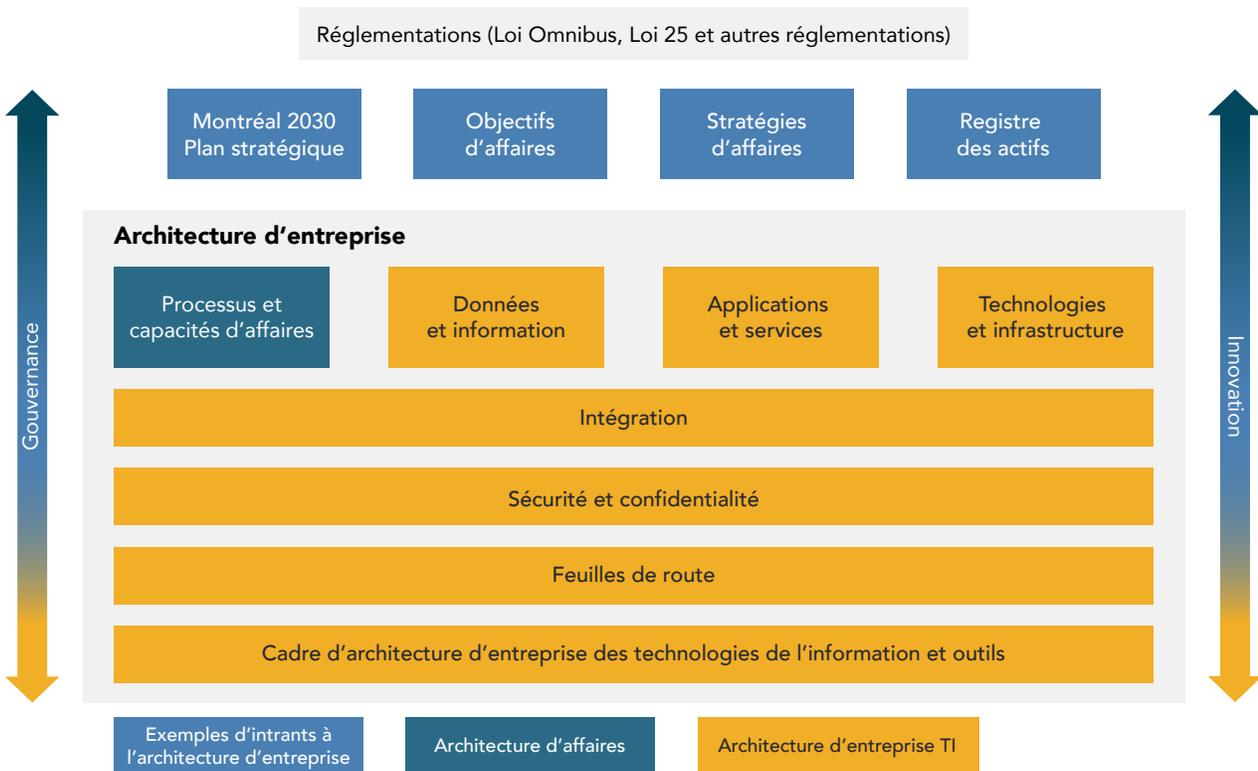
<sup>1</sup> Voir le lien <https://www.ciopages.com/enterprise-architecture-history/>.

<sup>2</sup> Voir le lien [https://pubs.opengroup.org/togaf-standard/adm-practitioners/adm-practitioners\\_3.html](https://pubs.opengroup.org/togaf-standard/adm-practitioners/adm-practitioners_3.html).

### 1.3. Description de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

Le schéma suivant représente une vue holistique de l'architecture d'entreprise et son sous-ensemble l'architecture d'entreprise TI.

**SCHÉMA 1** | ARCHITECTURE D'ENTREPRISE ET SOUS-ENSEMBLE DE L'ARCHITECTURE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Source: Schéma produit par le Bureau du vérificateur général.

L'architecture d'entreprise TI est une pratique qui vise à aligner les processus d'affaires, les données, les informations, les applications et les technologies avec la stratégie d'une organisation afin de mieux soutenir ses objectifs et maximiser son efficacité. Elle fournit un cadre holistique et cohérent pour guider la planification, la conception et la mise en œuvre des systèmes d'information et des infrastructures technologiques de l'entreprise.

À la Ville, le Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle est responsable des cartographies des capacités d'affaires<sup>3</sup> et des processus d'affaires.

<sup>3</sup> Les capacités d'affaires visent à définir, de façon structurée, ce qui doit être mis en place pour accomplir la vision et la mission de la Ville de Montréal. Elles regroupent également les processus d'affaires.

## 1.4. Principaux avantages d'une architecture d'entreprise des technologies de l'information

Les principaux avantages d'une architecture d'entreprise TI sont :

- **l'alignement stratégique** : assure que les initiatives TI soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise et facilite la priorisation des projets en fonction de leur impact sur les objectifs stratégiques;
- **l'efficacité opérationnelle** : encourage la standardisation des processus, des données et des technologies réduisant ainsi leurs complexités, et permettant une utilisation plus efficace des ressources, en évitant les redondances et en maximisant l'utilisation des actifs existants;
- **la réduction des coûts** : élimine les processus, les données et les systèmes en double, réduisant les coûts de maintenance et d'opération. La standardisation et la rationalisation des processus permettent de réaliser des économies d'échelle;
- **l'agilité et la flexibilité** : habilite l'entreprise à réagir rapidement aux changements du marché et aux nouvelles opportunités grâce à une infrastructure flexible, pour ainsi faciliter l'évolution des systèmes afin de répondre aux besoins croissants, sans toutefois perturber les opérations existantes;
- **l'amélioration de la qualité** : standardise les processus et les outils, réduisant ainsi le risque d'erreurs humaines et techniques avec une meilleure identification et gestion des risques associés aux TI;
- **la gouvernance et la conformité** : aide à garantir que les systèmes, les données et les processus respectent les exigences légales et réglementaires et fournissent une vue claire et détaillée de l'ensemble de l'infrastructure TI, facilitant la gouvernance et la prise de décisions;
- **l'innovation** : libère des ressources et optimise par l'ajout de technologies innovantes les processus d'affaires, permettant à l'entreprise de se concentrer davantage sur l'innovation et le développement de nouveaux produits ou services, et facilite l'intégration et l'expérimentation de nouvelles technologies;
- **la communication et la collaboration améliorées** : favorise l'intégration et la communication entre différents départements et systèmes, et assure une meilleure circulation de l'information et des données au sein de l'organisation;
- **la meilleure gestion des données** : assure que les données sont gérées de manière cohérente et fiable, et organisées pour faciliter l'analytique, l'intelligence d'affaires (BI) et l'intelligence artificielle (IA) tout en renforçant les mesures de sécurité pour protéger les informations sensibles.

## 1.5. Principaux enjeux de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

Aux avantages énoncés à la section 1.4., certains risques en découlent. Les principaux enjeux liés à l'architecture d'entreprise TI comprennent les éléments suivants :

- **l'alignement stratégique :** s'assurer que l'architecture d'entreprise TI est alignée sur les objectifs et les besoins de l'entreprise, ce qui nécessite une compréhension claire des activités et des processus d'affaires;
- **l'intégration :** intégrer efficacement les nouvelles données, applications et technologies avec les systèmes existants pour optimiser les opérations et améliorer la productivité;
- **la gestion de la complexité :** gérer la complexité croissante des environnements informatiques, résultant de l'expansion des réseaux, des applications et des plateformes;
- **la sécurité des données et la conformité réglementaire :** assurer la sécurité des données sensibles et se conformer aux réglementations en matière de confidentialité des données est crucial avec l'augmentation des cybermenaces et des réglementations telles que la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* (communément appelée « Loi 25 »);
- **la flexibilité et l'évolutivité :** concevoir une architecture TI qui peut évoluer et s'adapter aux besoins changeants de l'entreprise et de son environnement concurrentiel;
- **la communication et la collaboration :** faciliter la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, y compris les équipes informatiques, les utilisatrices et utilisateurs et les dirigeantes et dirigeants;
- **l'innovation :** s'assurer d'intégrer l'innovation qui consiste à relever un défi précis résultant en un nouveau processus (ou une amélioration significative de celui-ci), un produit ou un service qui crée de la valeur pour une entreprise.

## 1.6. Responsabilités de la Direction architecture et technologies

À la Ville, la gestion de l'architecture d'entreprise TI est assurée par la DAT du STI qui est responsable notamment :

- de définir les orientations technologiques, les stratégies de déploiement et les priorités d'action, dans le but de favoriser l'innovation pour l'ensemble de ses technologies;
- d'établir les principes directeurs et les positionnements technologiques et de définir les normes, les standards et les cadres de référence;
- de développer une vision globale de l'architecture d'entreprise TI et de déterminer les orientations en matière de choix de solutions informatiques et d'implantation des nouvelles technologies;
- de s'assurer que les opportunités et les risques en TI soient bien identifiés pour les actifs actuels et les projets à venir;
- de planifier, d'encadrer et de coordonner la réalisation des preuves de concepts afin d'évaluer les technologies ou de résoudre des problèmes d'affaires;
- de proposer un programme et des outils d'accélérateur en technologie;
- d'assurer une vigie des domaines de l'innovation technologique, de l'architecture d'entreprise et de la sécurité informatique dans le but d'évaluer et de proposer des technologies d'avant-garde et d'en déterminer les stratégies de livraison.

## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la Gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information, de la DAT, du STI. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001, *Missions d'appréciation directe*, présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### 2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif de déterminer si le programme d'architecture d'entreprise TI, de la DAT du STI permet de répondre aux besoins et aux objectifs de la Ville.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau suivant.

**TABLEAU 1 | CRITÈRES D'ÉVALUATION PAR DOMAINE**

DOMAINES	CRITÈRES
<p><b>1.</b> Cadre de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre d'architecture d'entreprise des technologies de l'information a été développé et implanté par la Direction architecture et technologies. Ce cadre devrait inclure les éléments suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>— les principes d'architecture d'entreprise;</li> <li>— le cadre de référence de l'architecture d'entreprise, soit les gabarits et les livrables de l'architecture d'entreprise requis;</li> <li>— le comité de revue de l'architecture.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2.</b> Rôles et responsabilités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et les responsabilités liés à l'architecture des données et des applications, à l'architecture d'intégration, ainsi qu'à l'architecture des technologies et de l'infrastructure sont définis, complets, approuvés, à jour et formellement diffusés auprès des parties prenantes et mis en application par ces dernières.</li> </ul>
<p><b>3.</b> Ressources spécialisées et formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ressources spécialisées en architecture d'entreprise des technologies de l'information sont en nombre suffisant au sein de la Direction architecture et technologies.</li> <li>• Un plan de relève des ressources humaines ainsi qu'un programme de formation en architecture d'entreprise des technologies de l'information sont en place.</li> </ul>
<p><b>4.</b> Couverture d'affaires opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mandat de l'équipe d'architecture d'entreprise des technologies de l'information est formellement défini et couvre l'ensemble des unités d'affaires de la Ville de Montréal.</li> <li>• Les indicateurs de performance et les axes d'analyse sont formellement définis et calculés à l'échelle de la Ville de Montréal.</li> </ul>

DOMAINES	CRITÈRES
5. Innovation technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction architecture et technologies dispose de la carte des processus d'affaires ainsi que des cartographies des flux opérationnels de la Ville de Montréal.</li> <li>• L'innovation technologique à l'échelle de la Ville de Montréal est incluse dans le mandat de la Direction architecture et technologies et ses ressources possèdent la connaissance des nouvelles technologies.</li> </ul>
6. Outils d'architecture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des outils d'architecture sont en place et permettent de collaborer entre les architectes.</li> <li>• Des guides d'utilisation des outils d'architecture ont été développés pour soutenir la création et la mise à jour des modèles, des artefacts et des feuilles de route.</li> </ul>
7. Interactions courantes et futures des processus d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des diagrammes d'interaction entre les processus et les données ont été développés et ceux-ci font l'objet d'une revue régulière et couvrent toutes les cartographies des processus d'affaires.</li> <li>• Des schémas des processus d'affaires supportés par les applications ont été développés et sont maintenus à jour et diffusés aux parties prenantes.</li> </ul>
8. Documentation des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modèle conceptuel de données d'entreprise et un modèle dimensionnel de données d'entreprise ainsi que leurs modèles logiques et physiques (bases de données) ont été développés, et sont maintenus et diffusés aux parties prenantes.</li> </ul>
9. Interactions courantes et futures des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un dictionnaire de données a été généré à partir du modèle conceptuel de données d'entreprise et diffusé aux parties prenantes.</li> <li>• Le modèle conceptuel de données d'entreprise a été défini avec ses attributs de données et utilisé dans la zone d'intégration de la plateforme de données moderne.</li> </ul>
10. Feuilles de route des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des feuilles de route des données ont été développées, approuvées et diffusées aux parties prenantes et révisées selon la fréquence prédéfinie.</li> </ul>

DOMAINES	CRITÈRES
11. Documentation des applications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une liste des applications de la Ville de Montréal a été développée, approuvée et diffusée aux parties prenantes. Cette liste devrait comporter, notamment les caractéristiques d'identification, la criticité de l'application, l'obsolescence et le type d'investissements.</li> </ul>
12. Interactions des applications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une matrice des applications avec les infrastructures et les technologies sous-jacentes et ses mesures de sécurité a été développée, approuvée et est maintenue à jour par les parties prenantes.</li> </ul>
13. Feuilles de route applicatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des feuilles de route applicatives ont été développées, approuvées et sont appliquées par les parties prenantes.</li> </ul>
14. Documentation de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des modèles d'intégration à privilégier selon les conditions d'utilisation ont été définis, approuvés et sont utilisés par les parties prenantes.</li> </ul>
15. Interactions des intégrations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des listes des événements produits par l'exécution des processus et des applications générant et recevant ces événements ont été produites, approuvées et diffusées aux parties prenantes.</li> <li>• La documentation afférente aux interfaces point à point a été développée, approuvée et est appliquée par les parties prenantes.</li> </ul>
16. Feuilles de route d'intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des feuilles de route sur l'intégration ont été développées, approuvées et sont appliquées par les parties prenantes.</li> </ul>
17. Documentation des technologies et des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une liste des technologies et des infrastructures normalisées ainsi qu'une liste des services rendus et des protocoles supportés et à privilégier ont été développées et approuvées, pour l'infonuagique et les environnements sur site, et diffusées aux parties prenantes.</li> <li>• Des diagrammes des composantes et des interactions technologiques pour chaque environnement ont été développés, approuvés et diffusés aux parties prenantes.</li> </ul>
18. Feuilles de route des technologies et des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des feuilles de route des technologies et des infrastructures ont été développées, approuvées et diffusées aux parties prenantes.</li> </ul>

## 2.2. Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont porté sur la gestion de l'architecture d'entreprise TI du STI. Ils ont été réalisés auprès de la DAT du STI.

Avec l'envergure de la mission d'audit, bien qu'essentielle, l'architecture de sécurité a été retirée de la portée et sera traitée dans une mission d'audit ultérieure. De plus, les capacités d'affaires et les processus d'affaires découlant de l'architecture d'affaires sous la responsabilité du Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle sont exclus de notre portée.

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant de juin 2024 à février 2025. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés du STI. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction de ce service, à la direction générale adjointe – Services de proximité ainsi qu'à la Direction générale de la Ville.



## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. Cadre de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information

Un cadre de l'architecture d'entreprise TI inclut, notamment les principes et le cadre de référence de l'architecture d'entreprise, soit les gabarits et les livrables requis, ainsi que le comité de revue de l'architecture. Un gabarit décrit comment produire un livrable d'architecture.

Nous avons constaté que la DAT a déterminé 7 principes d'architecture TI dont la dernière mise à jour date de 2022. Ces principes permettent d'orienter les décisions d'architecture en l'absence de règles ou d'explications détaillées. Ceux-ci incluent les raisonnements sous-jacents ainsi que les implications d'affaires et technologiques. Ces principes d'architecture TI sont les suivants :

1. **Itérations rapides** : la stratégie est par itérations rapides, permettant l'expérimentation et l'apprentissage en continu;
2. **Contrôle des données** : la Ville doit être en contrôle de ses données en tout temps;
3. **Développer quand il n'y a pas d'alternatives** : réutiliser avant de louer ou d'acheter, louer ou acheter avant de développer;
4. **Simplification des opérations** : simplifier les opérations TI et celles de la clientèle;
5. **Transparence** : offrir la transparence en rendant disponibles les données classées publiques à toutes et à tous;
6. **Rendre la clientèle autonome** : éviter le besoin de faire intervenir les TI dans la viabilité de la solution;
7. **Respect des exigences de sécurité** : la solution respecte les exigences de sécurité de l'information.

Nous avons observé qu'un comité de revue de l'architecture existe au sein de la DAT et ses parties prenantes se rencontrent chaque semaine. Ce comité s'assure qu'aucun document architectural ne passe à la prochaine étape du cycle de développement applicatif sans son approbation.

En outre, nous avons relevé que certains gabarits de présentation ainsi qu'une liste standardisée de sujets à couvrir dans les dossiers d'architecture d'entreprise ont été développés par la DAT. Cependant, aucun gabarit de diagrammes n'est inclus dans les gabarits actuels. Il manque également certains livrables d'architecture d'entreprise.

Les gabarits et les livrables d'architecture d'entreprise manquants pourraient occasionner les effets suivants :

- une élaboration plus difficile des dossiers d'architecture;
- un manque de standardisation dans la documentation des architectures;
- des spécifications erronées, insuffisantes et incomplètes dans le développement interne ou le choix d'une solution commerciale.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

1. Poursuivre et finaliser le développement et l'implantation du cadre de référence d'architecture d'entreprise – les gabarits (dont les gabarits de diagrammes) et les livrables d'architecture d'entreprise requis.

## 3.2. Rôles et responsabilités

L'architecture d'entreprise TI englobe les données, les applications, l'intégration, les technologies et les infrastructures. À cet égard, il existe plusieurs rôles et responsabilités à pourvoir. Il est donc primordial de développer une charte des rôles et des responsabilités des ressources en architecture (ex. : un RACI<sup>4</sup> : R : réalisateur, A : approbateur, C : consulté, I : informé).

Nous avons constaté qu'une initiative, à l'étape de gestion du changement, vise à synthétiser les nombreux documents de rôles et de responsabilités en architecture. Un RACI est en cours de développement et devait se terminer au début de 2025. Il détaille l'offre de services des activités clés que les équipes d'architecture de solution peuvent fournir pour les divers projets et initiatives du STI. Les architectes d'entreprise sont des gestionnaires responsables de la vision et de la stratégie à la Ville.

Un RACI non finalisé pourrait engendrer une duplication, une ignorance ou un oubli d'une responsabilité. Cette situation pourrait également occasionner une méconnaissance des concepts d'affaires, des portefeuilles applicatifs inefficaces ainsi qu'une intégration inefficace des applications et des systèmes informatiques.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

2. Finaliser la définition des rôles et des responsabilités RACI (réalisateur, approbateur, consulté, informé) de la Direction architecture et technologies et de ses divisions, les faire approuver et les diffuser aux parties prenantes.

<sup>4</sup> La matrice RACI (réalisateur, approbateur, consulté, informé) est un outil de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes pour chaque tâche ou activité, assurant ainsi une coordination efficace et une responsabilité partagée.

### 3.3. Ressources spécialisées et formation

Des ressources spécialisées en architecture d'entreprise TI doivent être présentes au sein d'une organisation afin de bien conceptualiser la structure organisationnelle et les systèmes d'information de celle-ci. Ces ressources requièrent une formation pointue en continu dans leurs champs d'expertise.

Nous avons constaté que des ressources spécialisées en architecture d'entreprise TI sont présentes au sein de la DAT.

De plus, nous avons observé que des plans d'action de gestion des ressources humaines relatifs à la DAT ont été définis, notamment sur l'identification des technologies à risques requérant un ou plusieurs architectes, les ressources nécessitant un plan de carrière et les méthodes pour assurer la relève lors des départs à la retraite. Il est important de noter que les architectes d'entreprise sont aussi les cheffes et chefs de division. Ils s'occupent de leur portefeuille technologique, ainsi que du développement de leur division d'architectes de solutions. La relève de la cheffe ou du chef de division s'effectue à l'interne en général et si requis, par une ressource expérimentée à l'externe.

Nous avons été informés qu'une formation contextuelle sur les concepts clés de l'architecture d'entreprise à la Ville est en ébauche. De plus, un programme de formation est disponible couvrant les cours internes et externes et les sites Internet de formation sur celle-ci.

Des ressources spécialisées en architecture d'entreprise, sans une formation contextualisée sur les concepts clés de l'architecture d'entreprise à la Ville, pourraient créer une offre de services du STI ne répondant pas aux objectifs de cette dernière ni aux besoins des utilisatrices et utilisateurs internes.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

3. Finaliser l'élaboration de la formation sur les concepts clés de l'architecture d'entreprise à la Ville de Montréal et les inclure dans la formation des architectes d'entreprise.

### 3.4. Couverture d'affaires opérationnelle

Il est fréquent en architecture d'entreprise TI de prioriser certaines unités d'affaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Plusieurs cadres d'architecture omettent de couvrir l'analytique, qui couvre la production d'indicateurs clés de performance (KPI) permettant le suivi de l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Nous avons constaté qu'un document des ressources humaines, sur la couverture opérationnelle de la DAT, formalise le mandat de cette direction couvrant l'ensemble des unités d'affaires de la Ville. Son principal mandat consiste à faire les choix technologiques de façon cohérente et harmonieuse pour l'ensemble des besoins en TI de la Ville, et ce, en fonction des choix et des orientations d'affaires des services et des arrondissements.

Aucune recommandation n'est requise.

### 3.5. Innovation technologique

L'innovation technologique consiste à créer ou améliorer les produits, les services et les processus d'affaires permettant de créer de la valeur par l'ajout de technologies telles que l'IA, la recherche opérationnelle<sup>5</sup>, la chaîne de blocs ou le jumeau numérique. Ceci implique un recensement de l'ensemble des processus d'affaires afin de permettre d'évaluer s'il est possible de les améliorer.

Nous avons constaté que la DAT possède la carte des capacités d'affaires de la Ville (soit la carte des processus d'affaires), les cartographies de plusieurs flux opérationnels tels que ceux du Service de sécurité incendie de Montréal, des services payants aux citoyennes et citoyens et du Service de police de la Ville de Montréal ainsi que la liste d'initiatives IA. L'accent d'innovation de la DAT porte sur les technologies réduisant les coûts et les efforts d'opération.

De plus, nous avons relevé que le mandat de la DAT n'inclut pas l'innovation technologique à l'échelle de la Ville, mais seulement celle du STI. L'innovation technologique de processus déjà numérisés dépend grandement des nouvelles technologies. La connaissance et la maîtrise de ces nouvelles technologies font partie du champ d'expertise du STI et donc de la DAT. Leurs ressources possèdent une expertise sur l'IA, la 5G<sup>6</sup> et les objets connectés.

En l'absence d'un mandat de la DAT couvrant l'innovation technologique à l'échelle de la Ville, des processus d'affaires permettant de créer de la valeur et de prendre en charge les activités de la Ville pourraient être manquants ou devenir obsolètes.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

4. Inclure l'innovation technologique pour l'ensemble des processus d'affaires de la Ville de Montréal dans le mandat de la Direction architecture et technologies.

### 3.6. Outils d'architecture

Sans les outils spécialisés en architecture, les architectes d'entreprise passent beaucoup de temps à synthétiser l'architecture courante en vue d'établir celle à venir. Ces synthèses persistantes sont basées sur les objets et leurs relations et non sur une architecture figée dans le temps. Des guides d'utilisation de ces outils visent à aider les architectes d'entreprise dans l'exécution de leurs tâches.

Nous avons observé que des outils d'architecture – dont Archi, BitBucket et Roadmunk – sont en place et permettent de collaborer entre tous les architectes. Or, le niveau d'intégration est insuffisant, car il n'y a pas d'interfaces entre les outils.

<sup>5</sup> Recherche opérationnelle : c'est la discipline des mathématiques appliquées qui traite des questions d'utilisation optimale des ressources dans l'industrie et dans le secteur public.

<sup>6</sup> 5G (cinquième génération) est une norme de réseau de téléphonie mobile.

Également, nous avons constaté que des guides d'utilisation de l'un des outils avec son langage de modélisation ont été développés pour soutenir la création et la mise à jour des modèles et des artefacts par la DAT. Certaines des fonctionnalités de l'outil et de son langage ne sont pas ou peu utilisés soit les éléments de données, d'implantation et de migration (le lot de travail), de motivation (les facteurs clés de succès, la valeur, les principes, la stratégie) et de technologies. Cet outil, après quatre ans d'utilisation, comporte peu de contenu. De plus, aucun gabarit n'a été développé. Ainsi, la DAT remet en question son utilité.

Cette situation pourrait occasionner une documentation incomplète des vues d'architecture présentes et futures ainsi qu'une production de rapports d'impacts de changement non exhaustifs.

### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

5. Identifier les besoins détaillés en matière d'outils d'architecture et les gabarits, en élaborer l'architecture de solutions et l'implanter uniformément.

## 3.7. Interactions courantes et futures des processus d'affaires

Les interactions des processus d'affaires et de données sont les mécanismes pour s'assurer que les cartographies des processus sont complètes et détaillées. Pour ce faire, deux techniques sont principalement utilisées, soit la matrice CRUD et le diagramme SIPOC en utilisant le modèle conceptuel de données d'entreprise (CEDM).

De plus, il est requis d'associer les processus d'affaires aux applications qui les supportent. Plusieurs processus peuvent ne pas être supportés par une application et une application peut rendre disponibles des processus non identifiés par l'architecture des processus.

### 3.7.1. Diagrammes d'interaction entre les processus d'affaires et les données

Nous avons constaté qu'aucun diagramme d'interaction – de type CRUD et SIPOC – entre les processus d'affaires et les données n'a été développé. De plus, la norme de modélisation des processus métier (BPMN), incluant les objets de données tels que les intrants/extrants et les messages associés aux processus ne sont pas documentés.

Des interactions courantes et futures non documentées pourraient occasionner des cartographies de processus d'affaires simplifiés<sup>7</sup> ou manquants, ce qui affecterait l'efficacité des activités de la Ville. Des processus d'affaires simplifiés pourraient créer des conditions propices à la prolifération de l'informatique grise et affecter la qualité de l'analytique (BI et IA).

<sup>7</sup> Processus d'affaires simplifié : c'est un processus contenant peu de conditions d'exceptions et peu de contextes (c'est-à-dire de données circonstancielles).

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

6. Subordonnée à la recommandation 10, réviser les SIPOC (« Supplier, Input, Process, Output, Customer ») (FIPEC: Fournisseurs, Intrants, Processus, Extrants, Clients) produits par les architectes d'affaires en utilisant le modèle conceptuel de données d'entreprise.
7. Subordonnée aux recommandations 6 et 10, créer les interactions des processus d'affaires et les CRUD (« Create, Read, Update and Delete ») en utilisant le modèle conceptuel de données d'entreprise.

### 3.7.2. Schémas des processus d'affaires supportés par les applications

Nous avons constaté que des schémas des processus d'affaires (cartographies) existent, mais ils ne sont pas supportés (associés) par les applications. Cependant, les regroupements des processus d'affaires (capacités) de niveau élémentaire (niveau le plus détaillé) sont parfois associés aux composantes applicatives. Néanmoins, cela n'est pas réalisé entre les processus d'affaires et les applications. De plus, les processus d'affaires ne sont pas reliés aux capacités élémentaires.

La faiblesse des associations entre les applications et les processus d'affaires pourrait entraîner :

- un prolongement du cycle de développement interne;
- des modifications multiples des configurations de solutions commerciales.

En prévision de pannes de systèmes informatiques, cette faiblesse pourrait occasionner l'émission de procédures incomplètes sur le maintien des opérations.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

8. Associer les éléments suivants :
  - les composantes applicatives aux applications;
  - les processus d'affaires aux applications ou aux composantes applicatives.

### 3.8. Documentation des données

La documentation des données permet de comprendre les concepts d'affaires utilisés par une organisation. Les concepts d'affaires sont soit physiques (les véhicules et les terrains, les biens immobiliers), immatériels (les rôles d'évaluation foncière, les permis) ou événementiels (les incendies et les festivals). Ces concepts sont colligés dans le CEDM et par la suite dans le modèle dimensionnel de données d'entreprise (DEDM) pour supporter l'analytique.

### 3.8.1. Modèle conceptuel de données d'entreprise et modèle dimensionnel de données d'entreprise

Un CEDM est une représentation schématique qui illustre et définit les concepts d'affaires d'une entreprise et leurs relations. Un DEDM est un modèle logique de données qui réutilise le CEDM en le restructurant pour mieux supporter les axes d'analyse communs et les indicateurs qui s'y rattachent. Le DEDM est par la suite typiquement implanté dans une base de données afin de permettre aux entreprises d'effectuer des requêtes pour analyser leurs activités.

Nous avons été informés qu'aucun CEDM n'a été développé à ce jour et par ailleurs aucun DEDM n'a été développé par la DAT. Il existe des modèles de données dimensionnels produits pour les unités d'affaires. Cependant, un DEDM requiert un travail de synchronisation des axes d'analyse pour l'ensemble des unités d'affaires et ce travail n'a pas été effectué.

Les priorités actuelles de la DAT ne couvrent pas l'architecture de données d'entreprise, qui consiste, entre autres, à créer et à maintenir le CEDM et le DEDM. Ceci est contraire à la pratique observée dans divers groupes d'architecture TI au Québec (ex. : l'institution financière, la télécommunication, la manufacturière, le divertissement, le média, l'aérien, l'assurance, le logiciel, le transport public et la vente au détail).

L'absence du CEDM pourrait, notamment affecter la production et la qualité :

- des processus d'affaires et de leur intégration;
- du dictionnaire de données en termes d'exactitude (la clarté et les délimitations des concepts) et du niveau d'achèvement;
- des zones d'intégration et de consommation de la plateforme de données moderne;
- des listes d'événements produits par les processus et les applications;
- du DEDM;
- de la gouvernance des données;
- des descriptions de besoins;
- de la gestion des données maîtresses (MDM);
- des maquettes filaires (« wireframes »).

L'absence du DEDM pourrait causer des problèmes de :

- conformité dimensionnelle et de prise de décisions;
- qualité de la zone de consommation de la plateforme de données moderne.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

9. Formaliser les rôles et les responsabilités liés au domaine des données.
10. Subordonnée à la recommandation 9, développer le modèle conceptuel de données d'entreprise.
11. Développer ensuite le modèle dimensionnel de données d'entreprise en utilisant le modèle conceptuel de données d'entreprise et en couvrant l'ensemble des besoins analytiques de la Ville de Montréal.

### 3.9. Interactions courantes et futures des données

Les interactions courantes et futures des données portent, notamment sur l'architecture de données et la gouvernance des données ainsi que l'architecture de données et la plateforme de données moderne.

#### 3.9.1. Dictionnaire de données

Un dictionnaire de données comporte les aspects conceptuels et physiques en provenance respectivement du CEDM et, en grande partie, des bases de données. Un dictionnaire est organisé par sujets de données<sup>8</sup> et par facettes de données<sup>9</sup>. Celui-ci inclut, notamment les :

- définitions des entités (les concepts d'affaires) et de leurs attributs;
- parties prenantes de la gouvernance de données;
- évaluations de qualité pour chaque attribut et un sommaire de qualité de l'entité;
- critères de qualité et les valeurs permises pour chaque attribut;
- cibles de qualité pour chaque attribut;
- sources participantes aux enregistrements maîtres (« golden records »);
- mappages (« mappings ») entre le conceptuel et les structures physiques;
- caractéristiques des structures physiques (ex. : les tables, les colonnes, les clés, les index).

Nous avons constaté que l'inventaire des données de la Ville contient les définitions conceptuelles, les parties prenantes et les évaluations de qualité. Cependant, il n'est pas organisé par sujets de données et par facettes de données. De plus, il ne contient pas les relations, les attributs, ni les cibles de qualité.

<sup>8</sup> Sujet de données: un sujet est composé de facettes contenant les entités (les concepts d'affaires).

<sup>9</sup> Facette de données: une facette est composée d'entités et de relations sous forme graphique. Une relation est par exemple une citoyenne ou un citoyen qui paie un ou plusieurs comptes de taxes.

L'absence d'un dictionnaire de données généré à partir d'un CEDM pourrait complexifier :

- la création de métadonnées pour le BI et l'IA;
- les activités de gouvernance de données;
- la compréhension des données et leurs implantations.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

- 12.** Subordonnée à la recommandation 10, mettre en place un dictionnaire de données afin d'établir un lien entre les concepts d'affaires, colligés dans le modèle conceptuel de données d'entreprise, et les structures physiques.

### 3.9.2. Modèle conceptuel de données d'entreprise et plateforme de données moderne

La plateforme de données moderne permet de supporter le BI et l'IA. Elle inclut plusieurs composantes et zones<sup>10</sup> permettant de supporter les cycles complets de développement de ceux-ci. Elle permet d'intégrer les données des applications, des sources externes et des capteurs (ex. : IoT et PLC). Elle offre des services d'accès aux données, de tableaux de bord et d'exécution en temps réel ou en différé des modèles IA.

Nous avons été informés, comme dans le cas du CEDM, qu'il n'existe pas de plateforme de données moderne (« Data Lakehouse »).

L'absence d'une plateforme de données moderne conçue à partir d'un CEDM attribué pour sa zone d'intégration pourrait occasionner de multiples duplications de travail des équipes BI et IA ainsi que des problèmes de qualité de données. Cette situation pourrait diminuer l'utilité du BI et de l'IA.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

- 13.** Subordonnée aux recommandations 10 et 11, fusionner, lorsque le nombre de demandes d'intelligence artificielle le justifiera, l'entrepôt de données existant à une plateforme de données moderne en utilisant le modèle conceptuel de données d'entreprise attribué et le modèle dimensionnel de données d'entreprise attribué pour la constitution des zones d'intégration et de consommation.

<sup>10</sup> Zone : une zone est un endroit où les données résident. Il existe plusieurs zones dont la zone d'intégration. Cette dernière utilise des données brutes pour produire des données homogènes.

### 3.10. Feuilles de route des données

A priori, il est important d'avoir une architecture d'entreprise indépendante des projets TI. Les feuilles de route des données décrivent des changements d'architecture et déterminent les changements à exécuter pour atteindre les cibles d'architecture.

L'établissement des cibles d'architecture de données, requises à l'atteinte de certains objectifs d'affaires et dans certains cas d'innovation, s'effectue à partir des éléments déclencheurs suivants :

- l'identification des cibles de qualité de données;
- l'ajout de données circonstancielle aux processus d'affaires;
- l'ajout de données de sources externes à la plateforme de données moderne.

Nous avons été informés que les feuilles de route ne sont pas spécifiques aux données, mais bien aux systèmes et que celles-ci font partie de la gouvernance des données.

Hormis des discussions, aucune demande de feuille de route n'a été envoyée à la DAT. Nous avons constaté que l'élaboration de demandes de feuilles de route de données n'est pas possible puisque l'inventaire de données de la Ville ne contient aucune cible de qualité des données et peu d'attributs de données circonstancielle.

L'absence de feuilles de route des données pourrait occasionner des problèmes d'intégration des données et de qualité de données détectées trop tard dans le cycle de développement.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

14. Développer et approuver, à la réception d'une demande, les feuilles de route des données – avec pour chacune ses cibles de qualité de données ou ses données circonstancielle internes/externes – et les diffuser aux parties prenantes.

### 3.11. Documentation des applications

Une liste des applications utilisées par l'organisation est requise afin de bien gérer ces actifs informationnels. Cette liste aide, notamment à déterminer les applications requérant des investissements et à connaître les applications critiques avec des niveaux de service à respecter.

Nous avons constaté qu'une liste des applications de la Ville a été développée, approuvée et diffusée aux parties prenantes. Elle comporte, notamment les caractéristiques d'identification sur la criticité de l'application, l'obsolescence et le type d'investissement.

Aucune recommandation n'est nécessaire.

### 3.12. Interactions des applications

Les interactions entre les applications, supportées par les infrastructures et les technologies, servent à éliminer le temps d'investigation des applications affectées lors d'une panne informatique et cela accélèrera le retour à la normale des applications.

Nous avons constaté que les technologies et les infrastructures sont listées dans le logiciel de gestion de l'inventaire accessible à 51 utilisatrices et utilisateurs du STI en mode écriture. Cette matrice a été approuvée et est maintenue à jour par les parties prenantes. Cependant, les infrastructures et les technologies sous-jacentes (environnements<sup>11</sup>) et leurs mesures de sécurité de ces applications ne sont pas listées dans cette matrice.

L'absence des infrastructures et des technologies sous-jacentes (environnements) dans la matrice des applications pourrait, en cas de panne informatique, accroître le délai du retour à la normale des opérations de la Ville.

L'absence de mesures de sécurité<sup>12</sup> des technologies dans la matrice des applications pourrait provoquer des lacunes de sécurité applicatives telles que des accès logiques inappropriés, des vols de données ou des cyberattaques.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

15. Subordonnée à la recommandation 18, s'assurer que les applications avec leurs environnements ainsi que leurs mesures de sécurité sont définies dans la base de données de gestion des configurations.

### 3.13. Feuilles de route applicatives

Les feuilles de route applicatives décrivent des changements architecturaux et sont indépendantes des feuilles de route au niveau des projets.

Nous avons constaté que quelques feuilles de route applicatives intitulées « Service sécurité publique et justice », « Espaces de travail » ainsi que « Maximo » et « Simon transition V2 » ont été développées, mais elles ne couvrent pas l'ensemble des portefeuilles applicatifs. Elles sont approuvées et appliquées par les parties prenantes.

Des feuilles de route applicatives ne couvrant pas l'ensemble des portefeuilles applicatifs pourraient occasionner une dette applicative plus élevée. Cela pourrait se traduire par un manque d'efficacité et d'efficience opérationnelle et des coûts plus élevés.

<sup>11</sup> Environnement : un environnement est un ensemble organisé de technologies et de logiciels incluant le système d'exploitation sur lequel sont exécutées les applications.

<sup>12</sup> Mesure de sécurité : les mesures de sécurité englobent, notamment les politiques de sécurité, les contrôles d'accès, les vulnérabilités, les configurations de sécurité, les évaluations des risques et l'historique d'incidents.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

16. Créer et maintenir à jour les feuilles de route applicatives couvrant l'ensemble des portefeuilles applicatifs.

### 3.14. Documentation de l'intégration

Les modèles d'intégration visent à réduire les efforts d'intégration des applications et des systèmes informatiques. Les architectures d'intégration sont, notamment de types synchrones (ex. : à travers la création d'API REST), asynchrones (ex. : l'architecture pilotée par les événements (l'architecture événementielle « Event-Driven Architecture » (EDA)) et par message<sup>13</sup> (« messaging »).

Nous avons constaté qu'un positionnement d'architecture d'intégration privilégiant l'API REST a été défini, approuvé et est utilisé par les parties prenantes. Les contextes d'utilisation des modèles d'intégration, API REST, EDA et par messages utilisés, n'ont pas été définis.

Sans contexte d'utilisation, un modèle d'intégration inapproprié pourrait, à moyen et à long terme, augmenter le temps de développement et les coûts pour la Ville.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

17. Définir et approuver les contextes d'utilisation des modèles d'intégration :
  - API REST (« Application Programming Interface REpresentational State Transfer »);
  - EDA (« Event-Driven Architecture »);
  - par messages (« messaging »).

### 3.15. Interactions des intégrations

L'interaction des événements, des processus et du CEDM permet d'arrimer les événements avec les processus et les concepts d'affaires. Un événement décrit un processus exécuté (ex. : « compte de taxes produit », « paiement reçu » et « paiement appliqué à un compte de taxes »). Un événement porte toujours sur un ou plusieurs concepts d'affaires qui sont colligés dans le CEDM.

Nous avons constaté que des listes des événements produits par l'exécution des processus et des applications générant et recevant ces événements ont été produites, approuvées et diffusées aux parties prenantes.

<sup>13</sup> Message ou « messaging » : un message contient des données qui sont envoyées à une adresse de composante unique. La composante attend des messages (requête/commande) et prend les actions requises.

En outre, nous avons observé que la documentation afférente aux interfaces point à point<sup>14</sup> a été développée, approuvée et est appliquée par les parties prenantes.

Aucune recommandation n'est requise.

### 3.16. Feuilles de route d'intégration

La feuille de route sur l'intégration consiste à décrire comment les applications vont fonctionner ensemble. La feuille de route applicative consiste à décrire les changements de fonctionnalités, de caractéristiques, d'expériences utilisatrice et utilisateur et des mises à jour. Parfois, ces deux types de feuilles de route se chevauchent.

Nous avons constaté que, malgré l'absence de feuilles de route sur l'intégration, celle-ci est adressée dans les feuilles de route applicatives. De ce fait, le risque résiduel de cette situation est faible.

Aucune recommandation n'est requise.

### 3.17. Documentation des technologies et des infrastructures

La standardisation des architectures pour les environnements sur site ainsi qu'infonuagiques est nécessaire à travers une documentation (courante et future) des technologies et des infrastructures.

#### 3.17.1. Liste des technologies et des infrastructures

Nous avons constaté qu'une liste des technologies et des infrastructures normalisées, ainsi qu'une liste des services rendus et des protocoles supportés et à privilégier ont été développées et approuvées pour les environnements informatiques sur site et infonuagiques. Ces listes ont été diffusées aux parties prenantes.

Aucune recommandation n'est requise.

#### 3.17.2. Diagrammes des composantes et des interactions technologiques pour chaque environnement

Nous avons relevé que des diagrammes des composantes et des interactions technologiques ont été développés, approuvés et diffusés aux parties prenantes. Cependant, plusieurs diagrammes ne sont pas reliés aux environnements. Cette situation devrait être adressée avec la venue de l'outil de base de données de gestion des configurations (CMDB).

Également, nous avons constaté que les éléments technologiques – l'équilibrage de charge, les copies de sauvegarde, la haute disponibilité, les niveaux de service et les plans de relève informatique – sont adressés dans les dossiers d'architecture.

<sup>14</sup> Point à point: le modèle point à point implique que chaque application a été personnalisée pour pouvoir communiquer avec les autres applications et les éléments d'un environnement informatique.

L'absence de descriptions des environnements, de leurs composantes et de leurs services pourrait réduire l'efficacité du travail des architectes d'entreprise.

#### RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

18. S'assurer que la documentation des environnements informatiques sur site et infonuagiques – avec leurs composantes (ex. : les logiciels, les équipements informatiques et les ressources) et leurs services – soit incluse dans l'outil de base de données de gestion des configurations.
19. Référencer les versions des environnements informatiques dans les dossiers d'architecture technologique et d'infrastructure à travers la base de données de gestion des configurations.

### 3.18. Feuilles de route des technologies et des infrastructures

Les feuilles de route détaillent les technologies et les infrastructures qui devraient être mises en place à court, à moyen et à long terme dans toutes les couches de l'environnement informatique.

Nous avons constaté que des feuilles de route des technologies et des infrastructures – la télécommunication ainsi que la plateforme d'entreposage d'objets et de fichiers – ont été développées, approuvées et sont diffusées aux parties prenantes, mais elles ne sont pas standardisées.

Le manque de standardisation des feuilles de route des technologies et des infrastructures pourrait :

- surcharger le travail des architectes d'entreprise;
- occasionner un manque d'homogénéité dans les feuilles de route qui pourrait compliquer la détection d'omissions, de technologies redondantes et d'opportunités d'améliorations;
- impacter le budget TI et possiblement l'innovation.

#### RECOMMANDATION À LA DIRECTION ARCHITECTURE ET TECHNOLOGIES

20. Standardiser les gabarits d'architecture pour les feuilles de route des technologies et des infrastructures et les diffuser aux parties prenantes.

## 4. Conclusion

Dans l'ensemble, nous concluons que la Ville de Montréal (la Ville) a mis en place certains mécanismes de contrôles adéquats, mais que des améliorations sont nécessaires pour assurer une saine gestion de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information (TI). Cela concorde avec le niveau de maturité initial de la Direction architecture et technologies (DAT) du Service des technologies de l'information.

Voici nos principaux constats :

- **Les données :** Il manque, entre autres, une vue d'ensemble de l'architecture des données couvrant toutes les unités d'affaires de la Ville. Cette vue faciliterait la coordination des unités d'affaires et la production d'indicateurs de performance. Ces indicateurs pourraient être comparés à l'échelle de la Ville. L'implantation d'une plateforme moderne de données engendrerait une meilleure efficacité de l'intelligence d'affaires (BI) et de l'intelligence artificielle (IA);
- **Les feuilles de route :** Peu de feuilles de route applicatives couvrent l'ensemble des applications de la Ville. Les feuilles de route supportent l'optimisation des applications. Cela se traduit généralement par l'élimination des redondances, l'amélioration des fonctionnalités ainsi que la réduction des coûts de licences, de maintenance et d'opérations;
- **L'innovation :** Le mandat de la DAT couvre surtout l'utilisation de technologies innovantes appliquées sur les actifs informationnels déjà déployés. Or, il serait avantageux de comprendre les centaines de processus d'affaires supportant les activités de la Ville. Cela permettrait d'identifier ceux qui pourraient être améliorés par l'utilisation de technologies innovantes telles que l'IA;
- **Les outils d'architecture d'entreprise :** Les outils actuels de la DAT requièrent beaucoup d'efforts et ne sont pas intégrés. Les outils doivent permettre la réutilisation facile et rapide des blocs d'architectures et la production des analyses d'impacts détaillées des changements;
- **Stratégie :** La DAT doit investir du temps pour s'arrimer avec l'architecture d'affaires. Cet arrimage permettrait d'associer, notamment les capacités d'affaires, les processus d'affaires, les données et les applications. Cette stratégie doit équilibrer la pérennité des actifs informationnels, l'innovation, les feuilles de route et les données.

Les mécanismes de contrôles adéquats sont :

- La DAT est constituée, notamment de ressources spécialisées en architecture d'entreprise TI. Le mandat de cette direction, formellement défini, couvre l'ensemble des unités d'affaires;
- La liste des applications de la Ville contient les caractéristiques d'identification appropriées;
- La liste des technologies et des infrastructures normalisées ainsi que la liste des services rendus et des protocoles supportés et à privilégier couvrent les environnements sur site et infonuagiques;
- Les interactions des intégrations ainsi que les feuilles de route d'intégration existantes sont adéquates.

Cependant, certains éléments d'architecture d'entreprise TI nécessitent des améliorations afin de mieux supporter les objectifs d'affaires de la Ville à meilleur coût, dont Montréal 2030. Celles-ci permettront d'augmenter l'efficacité de l'architecture d'entreprise TI tout en atteignant un niveau de maturité supérieur :

- Plusieurs gabarits, dont les gabarits de diagrammes et livrables d'architecture d'entreprise requis, ne sont pas développés pour les architectures d'affaires et de TI;
- Les besoins détaillés en matière d'outils d'architecture et les gabarits nécessitent d'être identifiés ainsi que l'élaboration de son architecture de solutions à implanter uniformément;
- Aucun modèle conceptuel de données d'entreprise ni modèle dimensionnel de données d'entreprise couvrant l'ensemble des besoins analytiques de la Ville n'existent au sein de la DAT. Aucun dictionnaire de données établissant un lien entre les concepts d'affaires et les structures physiques n'a été mis en place;
- La création et le maintien à jour des feuilles de route applicatives les plus importantes sont de mises;
- Les conditions d'utilisation des modèles d'intégration API (interface de programmation d'application « Application Programming Interface ») REST (« REpresentational State Transfer »), l'architecture événementielle « Event-Driven Architecture » et par messages n'ont pas été définies et approuvées;
- La documentation des environnements informatiques sur site et infonuagiques ainsi que des applications avec leurs environnements et leurs mesures de sécurité doit être incluse dans la base de données de gestion des configurations;
- Les gabarits d'architecture pour les feuilles de route des technologies et des infrastructures n'ont pas fait l'objet d'une standardisation.

The image features a large, bold, dark grey number '2.7' centered on the page. The number is composed of thick, blocky characters. Two solid orange circles are positioned between the '2' and the '7', and another two are positioned between the '7' and the final period, effectively creating a '2.7.' format. The background consists of light blue and white abstract shapes, including a large circle on the right and a vertical blue bar on the far right edge.

# Gestion de la surveillance de cybersécurité

**LE 31 MARS 2025**

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## 2.7. Gestion de la surveillance de cybersécurité

### 2.7.1. Mise en contexte

Les menaces de cybersécurité, auxquelles est exposée toute organisation, incluent notamment les rançongiciels, le vol de données et la perte de disponibilité de ses systèmes. Le volume de ces menaces au Canada a augmenté de 30 % entre 2022 et 2023. Elles ont touché environ 16 % des entreprises et les coûts de récupération, à la suite des incidents, ont doublé entre 2021 et 2023, passant de 600 M\$ à 1,2 G\$. Toutefois, les dépenses en prévention sont globalement restées stables pendant cette même période.

La mise en place d'une saine gestion de la surveillance de cybersécurité contribue à protéger la Ville de Montréal (la Ville) contre d'éventuelles cyberattaques perpétrées par des individus ou des groupes organisés qui tenteraient de prendre le contrôle de ses systèmes informatiques et par la suite de :

- voler des données confidentielles ou stratégiques, afin de les revendre ou de les divulguer au public;
- détruire une grande quantité de données de la Ville dans un but strictement malsain;
- bloquer l'accès à ces systèmes et exiger le paiement d'une rançon avant de redonner le contrôle à la Ville.

Une telle surveillance requiert notamment la présence de processus adéquats, d'outils technologiques performants ainsi que des ressources humaines compétentes et suffisantes.

Essentiellement, la surveillance de cybersécurité consiste à :

1. colliger des événements de sécurité pertinents provenant des systèmes les plus importants (ex. : des systèmes d'exploitation, des logiciels de télécommunication, des bases de données, des logiciels d'opération, des applications informatiques);
2. envoyer automatiquement les événements de sécurité à des outils de surveillance;
3. déterminer, avec des outils de surveillance, si un événement ou une combinaison d'événements de sécurité devrait se transformer en une alerte de sécurité;
4. confirmer le niveau d'importance de l'alerte ainsi que sa pertinence et apporter les actions requises afin d'en mitiger le risque;
5. documenter dans l'outil de surveillance, le détail des actions prises afin de conserver une trace des interventions réalisées.

Par conséquent, il est important de s'assurer que des mécanismes de contrôle adéquats sont en place quant à la gestion de la surveillance de cybersécurité, afin de réduire les risques liés aux menaces de cybersécurité telle que les cyberattaques.

### 2.7.2. Objectif et résultats

Cette mission avait pour objectif d'évaluer dans quelles mesures la Ville a mis en place des mécanismes de contrôle pour la gestion de la surveillance de cybersécurité qui répondent aux saines pratiques de l'industrie et qui permettent de réduire les risques de perte de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité à un niveau acceptable.

Pour des raisons manifestes de sécurité, nous ne pouvons divulguer dans le présent rapport annuel les résultats de notre audit. Par ailleurs, advenant des déficiences que nous aurions constatées, des recommandations auraient été formulées et celles-ci auraient fait l'objet de plans d'action appropriés par les unités d'affaires concernées.



2.8.

## Gestion des centres de données

LE 31 MARS 2025

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## 2.8. Gestion des centres de données

### 2.8.1. Mise en contexte

Les centres de données hébergent des systèmes et leurs données, faisant de leur gestion un élément clé pour maintenir une disponibilité maximale des services et prévenir les interruptions. Ainsi, une gestion efficace des centres de données revêt une importance stratégique pour toute organisation cherchant à assurer la performance ainsi que la continuité et la sécurité de ses opérations informatiques. Cette gestion englobe une gamme de pratiques, de processus et d'outils utilisés pour superviser, administrer et maintenir les infrastructures et les opérations.

Différents mécanismes de contrôle doivent être en place afin de disposer d'une gestion adéquate des centres de données. Par exemple :

- **Contrôle d'accès physique :** l'accès aux centres de données doit être limité aux personnes autorisées uniquement;
- **Surveillance :** des caméras de surveillance sont présentes pour dissuader les intrusions et enregistrer les allées et venues;
- **Protection contre les incendies :** les centres de données sont équipés de détecteurs de fumée, de systèmes d'extinction automatique et de sondes thermiques pour surveiller les variations de température;
- **Détection des inondations :** des systèmes de détection d'eau sont installés dans les faux planchers pour éviter les dégâts des eaux;
- **Contrôle environnemental :** des équipements de climatisation et de ventilation maintiennent la température et l'humidité à un niveau approprié pour éviter les surchauffes et les dommages matériels.

Par conséquent, il est important de s'assurer que des mécanismes de contrôle adéquats sont en place quant à la gestion des centres de données, afin de prévenir les interruptions informatiques et de contribuer à la pérennité des services offerts aux unités d'affaires de la Ville de Montréal (la Ville) ainsi qu'à la population montréalaise.

### 2.8.2. Objectif et résultats

Cette mission avait pour objectif d'évaluer dans quelles mesures la Ville a mis en place des mécanismes de contrôle pour la gestion de ses centres de données, conformément aux bonnes pratiques de l'industrie, afin de réduire à un niveau acceptable les risques d'indisponibilités des services critiques offerts aux citoyennes et citoyens.

Pour des raisons manifestes de sécurité, nous ne pouvons divulguer dans le présent rapport annuel les résultats de notre audit. Par ailleurs, advenant des déficiences que nous aurions constatées, des recommandations auraient été formulées et celles-ci auraient fait l'objet de plans d'action appropriés par les unités d'affaires concernées.



3.

# Tests d'intrusion logique

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## 3. Tests d'intrusion logique

### 3.1. Mise en contexte

Plusieurs unités d'affaires de la Ville de Montréal et certains organismes contrôlés par celle-ci possèdent des systèmes par lesquels transitent des informations critiques et confidentielles.

Afin de disposer de mesures de cybersécurité efficaces pour protéger adéquatement les systèmes d'information contre des cyberattaques, l'industrie recommande fortement de procéder à des tests d'intrusion logique mettant à l'épreuve la robustesse des mécanismes de contrôle appliqués sur les différents environnements informatiques. En effet, tester la résistance des systèmes d'information à l'encontre des tentatives d'intrusion, internes ou externes, est un enjeu primordial selon les expertes et experts dans le domaine de la cybersécurité.

Les tests d'intrusion logique simulent de véritables attaques contre les infrastructures technologiques. À cet effet, ils mettent en application, de façon contrôlée et sécuritaire, des actions malveillantes réalisées par les pirates informatiques (communément appelés « pirates »). Les tests permettent de s'introduire dans les systèmes et les réseaux, soit depuis Internet, soit de l'interne, afin de mieux découvrir les failles éventuelles des systèmes d'information, des réseaux ou des logiciels, et ce, dans le but de renforcer la cybersécurité. Contrairement aux tentatives d'intrusion des pirates informatiques, les tests d'intrusion logique sont licites puisqu'il y a consentement des unités d'affaires avant le début des tests. À cette fin, les spécialistes utilisent généralement les mêmes outils et techniques que les pirates informatiques, à la différence qu'ils n'endommagent pas les systèmes d'information, ne les rendent pas indisponibles, n'altèrent pas les informations manipulées par ces derniers et ne dérobent pas d'informations confidentielles. Ainsi, l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des systèmes attaqués sont maintenues durant les tests.

Il existe principalement deux catégories de tests d'intrusion logique :

- **Tests d'intrusion logique externes :** ils permettent de savoir si une personne malveillante pourrait, à partir d'Internet, compromettre la cybersécurité des systèmes d'information pour :
  - s'approprier de l'information confidentielle ou privilégiée;
  - modifier les informations manipulées par ces systèmes;
  - rendre les systèmes d'information indisponibles.
- **Tests d'intrusion logique internes :** ils permettent de déterminer si une personne pourrait, de l'interne et avec ses accès habituels, compromettre la cybersécurité des systèmes d'information pour y effectuer les mêmes trois actions énoncées pour les tests externes. Les tests internes permettent également d'atteindre et de mettre à l'épreuve des systèmes d'information qui sont invisibles depuis Internet.

## 3.2. Objectif et résultats des tests d'intrusion logique

Nous avons réalisé une mission de tests d'intrusion logique. Le principal objectif de cette mission était de mettre à l'épreuve la cybersécurité d'environnements informatiques jugés critiques pour qualifier leur résistance à certains niveaux d'attaques.

Pour des raisons manifestes de sécurité, nous ne pouvons divulguer dans le présent rapport annuel le détail des systèmes ciblés et les résultats de nos tests d'intrusion logique. Par ailleurs, advenant des déficiences que nous aurions constatées, des recommandations auraient été formulées et celles-ci auraient fait l'objet de plans d'action appropriés par l'unité d'affaires concernée.

# 4.

## Audits des états financiers et autres rapports

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## Table des matières

<b>4. Audit des états financiers et autres rapports</b>	<b>397</b>
4.1. Introduction	397
4.2. États financiers consolidés de la Ville de Montréal au 31 décembre 2023	398
4.3. États financiers consolidés de la Ville de Montréal au 31 décembre 2024	400
4.4. Nouvelles normes comptables applicables pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024 de la Ville de Montréal et des entités de son périmètre comptable	403
4.5. Nouvelles normes comptables applicables pour le prochain exercice de la Ville de Montréal et des entités de son périmètre comptable	403
4.6. Autres rapports	404
4.7. États financiers des autres personnes morales visées par la <i>Loi sur les cités et villes</i>	406



## 4. Audit des états financiers et autres rapports

### 4.1. Introduction

La *Loi sur les cités et villes* (LCV) ne soumet plus la vérificatrice générale à l'obligation de faire l'audit financier de la Ville de Montréal (la Ville), de la ventilation des charges mixtes et des organismes paramunicipaux, mais elle peut continuer à le faire dans la mesure jugée appropriée. Nous jugeons toujours approprié de poursuivre nos travaux d'audit financier de la Ville ainsi que nos travaux d'audit sur la ventilation des charges mixtes. Quant aux organismes paramunicipaux, nous avons révisé notre stratégie d'intervention en audit financier en mai 2024 en utilisant une matrice d'évaluation des risques afin d'identifier les entités pour lesquelles la vérificatrice générale jugeait approprié de demeurer auditrice. Par conséquent, nous avons décidé de poursuivre l'audit conjoint avec l'auditeur externe nommé par la Ville en vertu de l'article 108.2.1 de la LCV pour les mêmes organismes et d'ajouter à notre stratégie d'intervention la réalisation de l'audit des états financiers du Conseil des arts de Montréal, et ce, à compter de l'exercice terminé le 31 décembre 2024.

La vérificatrice générale effectue ses travaux d'audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport des auditeurs contenant notre opinion. L'audit implique la conception et la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés 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.

L'audit des états financiers ne dégage aucunement la direction de ses responsabilités. Celle-ci est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au référentiel comptable applicable, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.

Les travaux effectués quant au risque de fraude par le Bureau du vérificateur général, dans le cadre de l'audit des états financiers, ne dégagent pas la Direction de la Ville et des organismes visés par l'article 107.7 de la LCV de leurs responsabilités quant à la prévention et à la détection des fraudes. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne. Par conséquent, un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada ne permettra pas toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister.

## 4.2. États financiers consolidés de la Ville de Montréal au 31 décembre 2023

Au moment de la rédaction de notre rapport annuel 2023 publié en juin 2024, nous n'avions pas émis le rapport des auditeurs sur les états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2023, étant donné que le rapport financier était en cours de préparation et n'avait pas été déposé par la trésorière au conseil municipal (CM).

Conjointement avec la firme Deloitte, nous avons émis le 14 juin 2024 un rapport des auditeurs sans réserve sur les états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2023.

Le rapport des auditeurs 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 14 juin 2024.

De plus, le 20 juin 2024, des rapports des auditeurs indépendants sur les états financiers consolidés de la Ville et sur la ventilation des dépenses mixtes de la Ville ont été produits et inclus dans le formulaire prescrit par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Conformément aux dispositions de la LCV, le formulaire prescrit par le MAMH, accompagné des 2 rapports conjoints susmentionnés sur les états financiers consolidés, a été déposé au CM et au conseil d'agglomération (CG) avant son envoi au MAMH, le 26 août 2024.

### **FAITS SAILLANTS DE L'AUDIT POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2023**

L'audit des états financiers consolidés au 31 décembre 2023 a été complexifié pour une 4<sup>e</sup> année consécutive par 3 éléments majeurs, soit l'application des nouvelles normes comptables *Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations* (SP 3280) et *Instruments financiers* (SP 3450), l'identification et la comptabilisation des coûts infonuagiques ainsi que la comptabilisation des transferts d'actifs pour les projets majeurs de l'échangeur Turcot, du pont Samuel-De Champlain et du Réseau express métropolitain (REM).

Les nouvelles normes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2023 amenaient des changements importants tant au niveau de la préparation et de la présentation des états financiers qu'au niveau des travaux d'audit. Étant donné que ces changements nécessitaient des travaux d'envergure pour le Service des finances et de l'évaluation foncière (SFEF) de même que pour les auditeurs, nous avons convenu d'un calendrier de remise des documents échelonné à partir de l'automne 2023 afin de disposer du temps nécessaire pour effectuer nos travaux.

Nous avons constaté, dans le cadre de l'implantation des nouvelles normes comptables, que des étapes de validation importantes concernant le champ d'application des normes et certaines interprétations n'avaient pas été faites en temps opportun auprès des auditeurs avant le travail d'analyse détaillée et d'implantation. Cette situation a eu des impacts importants sur l'étendue et sur le calendrier de l'implantation et de l'audit. Ainsi, des retards importants dans la remise des documents ont été rencontrés, certains documents cruciaux nous ayant été remis jusqu'en juin 2024. Cette situation nous a amenés à émettre une nouvelle recommandation prioritaire à cet égard.

Nous avons entrepris, en 2023, certaines recherches afin d'identifier les principaux contrats conclus pour les différentes solutions infonuagiques et pour les sites Internet. Le SFEF ainsi que le Service des technologies de l'information n'étant pas en mesure de nous fournir une liste des coûts infonuagiques capitalisés aux livres, nous avons créé une base de données des projets infonuagiques afin d'établir les coûts et pouvoir ainsi mettre en œuvre nos procédures d'audit. Nos travaux d'audit ont relevé une surcapitalisation de ces coûts aux livres de la Ville d'un montant de 3,8 M\$ pour les coûts infonuagiques et de 6,5 M\$ pour les coûts relatifs aux sites Internet. L'évolution de ce dossier a fait l'objet d'un suivi dans le cadre de l'audit de l'exercice 2024.

Le dernier élément qui a complexifié l'audit de 2023 a trait aux transferts d'actifs concernant la construction des infrastructures municipales de l'échangeur Turcot, du pont Samuel-De Champlain et du REM. Aux fins de nos travaux, nous devons obtenir des éléments probants suffisants et appropriés appuyant le montant et la date de comptabilisation de ces actifs. Pour cela, le SFEF, conjointement avec le Service de l'urbanisme et de la mobilité doivent produire une analyse complète de ces transactions complexes et nous fournir tous les éléments justificatifs à l'appui. Le processus permettant d'identifier et d'évaluer les transferts d'actifs n'a pas été fait en temps opportun, ce qui a entraîné des retards importants dans la remise des documents aux auditeurs, dont certains essentiels nous ont été remis jusqu'en juin 2024. Une recommandation prioritaire avait été émise à cet égard dans le cadre de l'audit de l'exercice 2022 afin d'éviter de tels retards.

De surcroît, nous avons constaté une pénurie de main-d'œuvre, de nombreuses absences et des départs de membres clés du personnel ainsi qu'une perte d'expertise dans plusieurs unités d'affaires à l'échelle de la Ville, et ce, depuis quelques années. Notre préoccupation a été accentuée par les mesures de compressions budgétaires imposées à l'automne 2023 ne permettant pas de pourvoir les postes vacants.

Tous ces éléments ont eu, pour une année de plus, un impact marqué sur la qualité des documents préparés par le SFEF en plus de causer des délais importants dans la remise de ceux-ci, ce qui a engendré des retards dans la réalisation de nos travaux d'audit. Par conséquent, malgré les échéanciers convenus, plusieurs réponses à nos questions et plusieurs pièces justificatives ont été obtenues jusqu'en mai et juin 2024. Cette situation a causé des délais considérables obligeant un report de la finalisation de l'audit en juin et mettant en péril la capacité des auditeurs à terminer l'audit et à émettre leur opinion.

Considérant l'ampleur des problématiques rencontrées pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, incluant l'application des nouvelles normes comptables, nous avons, une fois de plus, au cours de l'automne 2024, amorcé des rencontres avec les différentes intervenantes et différents intervenants afin de revoir les façons de faire et de proposer des solutions dans le but de faciliter les travaux d'audit financier pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2024.

### 4.3. États financiers consolidés de la Ville de Montréal au 31 décembre 2024

Conformément aux dispositions de la LCV en vigueur au 31 décembre 2024, et ce, dans la mesure jugée appropriée par la vérificatrice générale, nous avons procédé à l'audit des états financiers consolidés de la Ville.

La *Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec* (chapitre C-11.4) (la Charte) et la LCV prévoient respectivement que les états financiers de la municipalité doivent être déposés au Service du greffe de la Ville, afin que ce dernier puisse les transmettre au MAMH, dans le formulaire prescrit, avant le 30 juin.

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

Les états financiers consolidés englobent les activités des organismes faisant partie du périmètre comptable de la Ville. L'inclusion d'un organisme dans le périmètre comptable repose sur la notion de contrôle, c'est-à-dire le pouvoir d'orienter les politiques financières et administratives d'un autre organisme, de sorte que les activités de celui-ci procureront des avantages attendus à l'organisme municipal ou l'exposeront à un risque de perte. Ces organismes sont la Société de transport de Montréal (STM), la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM), la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD), le Conseil des arts de Montréal (CAM), Anjou 80, l'Agence de mobilité durable (AMD) et BIXI Montréal. En 2024, le Bureau du taxi de Montréal a été dissout et ne fait plus partie du périmètre comptable de la Ville.

Conjointement avec la firme Deloitte, nous avons émis le 13 juin 2025 un rapport des auditeurs avec réserve sur les états financiers consolidés de la Ville au 31 décembre 2024.

Le rapport des auditeurs 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 13 juin 2025.

De plus, le 25 juin 2025, des rapports des auditeurs indépendants sur les états financiers consolidés de la Ville et sur la ventilation des dépenses mixtes de la Ville ont été produits et inclus dans le formulaire prescrit par le MAMH. Au moment de rédiger notre rapport annuel 2024, le formulaire prescrit par le MAMH, accompagné des 2 rapports conjoints susmentionnés sur les états financiers consolidés, n'a pas été déposé au CM et au CG ni transmis au MAMH.

#### **FAITS SAILLANTS DE L'AUDIT POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024**

L'audit des états financiers consolidés au 31 décembre 2024 a été complexifié pour une 5<sup>e</sup> année consécutive par 3 éléments majeurs, soit l'application des nouvelles normes comptables *Revenus* (SP 3400), *Partenariats public-privé* (SP 3160) et la note d'orientation *Éléments incorporels achetés* (NOSP-8), l'évaluation des coûts d'assainissement des sites contaminés ainsi que la comptabilisation des transferts d'actifs pour les projets majeurs du pont Samuel-De Champlain et du REM.

Les nouvelles normes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2024 amenaient des changements importants tant au niveau de la préparation et de la présentation des états financiers qu'au niveau des travaux d'audit. Étant donné que ces changements nécessitaient des travaux d'envergure pour le SFEF de même que pour les auditeurs, nous avons convenu d'un calendrier de remise des documents échelonné à partir de l'automne 2024 afin d'avoir le temps nécessaire pour effectuer nos travaux d'audit.

Les travaux relatifs à l'application initiale des nouvelles normes n'ont pu être effectués par les auditeurs, au cours de l'automne, tel que souhaité, puisque les documents et analyses n'ont pas été fournis selon le calendrier convenu avec le SFEF. Nous avons été informés que les dossiers concernant les normes SP 3400 et SP 3160 ainsi que la note d'orientation NOSP-8 étaient prévus nous être fournis au plus tard le 31 décembre 2024. Bien que certains dossiers aient été reçus avant cette date, ceux-ci étaient incomplets et ont nécessité plusieurs mois additionnels de travail avant de nous être remis à nouveau en mars et en avril 2025. Nous avons donc dû effectuer ces travaux en même temps que nos travaux usuels de fin d'année en 2025. Cette situation a affecté la capacité du SFEF et par conséquent celle des auditeurs à respecter le calendrier compte tenu de la charge additionnelle de travail demandée autant aux différentes équipes de la Ville impliquées dans ces dossiers qu'aux auditeurs pendant cette période déjà très occupée.

Dans le cadre de nos travaux d'audit, la documentation et les travaux d'analyse obtenus pour l'application de la nouvelle norme portant sur les partenariats public privé (PPP) étaient insuffisants et incomplets et la totalité des ententes constituant chacun des dossiers n'a pas été analysée ni obtenue dans certains cas. Par conséquent, étant donné que nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour conclure quant à l'exhaustivité du recensement des PPP, ni quant à la détermination des montants qui auraient dû être comptabilisés et des informations à fournir, nous avons dû émettre une opinion avec réserve à cet égard dans notre rapport des auditeurs. Tel que mentionné précédemment dans la section *Faits saillants de l'audit pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023*, une recommandation concernant l'implantation des nouvelles normes comptables avait été formulée à la suite de l'audit de cet exercice.

Le 2<sup>e</sup> élément qui a complexifié l'audit de 2024 consiste en l'évaluation des coûts d'assainissement des sites contaminés. En avril 2025, le SFEF a procédé à une réévaluation importante de la provision comptabilisée aux livres de la Ville à cet égard. Toutefois, dans le cadre de leur analyse, certains critères essentiels n'avaient pas été pris en compte ou avaient été mal interprétés. Cette situation a amené le SFEF à comptabiliser un renversement de 428,6 M\$ du montant initialement provisionné de 453,0 M\$. Il est important de valider l'interprétation de la norme et les jugements avec les auditeurs avant de procéder aux étapes d'analyses et de comptabilisation afin d'éviter de travailler intensivement sur des prémisses non validées, ce qui pourrait occasionner de retravailler le tout sur de nouvelles bases et de retarder le calendrier de réalisation des travaux et d'audit.

Le 3<sup>e</sup> élément concerne les transferts d'actifs concernant la construction des infrastructures municipales du pont Samuel-De Champlain et du REM. Dans le cadre de ces grands projets, certains actifs ont été transférés à la Ville au cours de l'exercice 2024. Bien que la Ville ait reçu des informations relatives à ces actifs lui ayant été transférés, leur valeur n'en faisait pas partie. En l'absence de documents probants externes autres que les plans des actifs transférés, nous avons dû faire appel à un expert pour évaluer le caractère suffisant et approprié des éléments probants obtenus et la raisonnable de l'estimation faite par la Ville du coût des actifs transférés.

Comme mentionné depuis plusieurs années, nous sommes très préoccupés par la perte d'expertise et le manque de ressources au SFEF, car elle a un impact marqué sur la qualité des documents préparés par celui-ci en plus de causer des délais importants dans la préparation des états financiers consolidés et dans la remise des documents nécessaires à l'audit. Cette situation engendre inévitablement des retards dans les travaux des coauditeurs, comme ce fût le cas dans les dernières années et pour cette année encore. Ultimement, elle pourrait avoir un impact sur la présentation des états financiers consolidés.

Des recommandations prioritaires ont été émises à cet égard par les coauditeurs au SFEF (anciennement Service des finances) en 2022 concernant notamment le processus d'établissement des états financiers, la révision des documents et les transferts d'actifs. Les exigences des Normes comptables canadiennes pour le secteur public se sont complexifiées dans les dernières années et des ressources possédant les connaissances, l'expertise, y compris un titre comptable, et l'expérience nécessaires doivent y être affectés en nombre suffisant.

De surcroît, l'importance du processus de préparation des états financiers consolidés doit continuer d'être appuyée par la Direction générale de la Ville, soit l'instance qui peut permettre au SFEF d'obtenir l'appui des différentes unités d'affaires de la Ville et les ressources nécessaires à l'exécution des travaux requis et du respect des échéanciers.

## **ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU TRANSPORT COLLECTIF DANS LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, le statu quo a été maintenu au niveau de la gouvernance de la STM étant donné que l'entente 2017-2019 entre l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et la STM est échue depuis 5 ans et qu'aucune nouvelle entente n'a été convenue. Nous prendrons connaissance de la nouvelle entente une fois que cette dernière sera rédigée et en analyserons les impacts considérant le cadre législatif et contractuel qui existe et le fait des nouvelles façons de faire, le cas échéant. Le SFEF devra évaluer les impacts que pourrait engendrer cette nouvelle entente.

## **CHARGES MIXTES**

En vertu de la *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations* (chapitre E-20.001) et du *Décret numéro 1229-2005 concernant l'agglomération de Montréal*, ainsi que de ses modifications adoptées subséquemment, les charges engagées par la Ville dans l'accomplissement, par l'Administration municipale, d'un acte qui relève à la fois d'une compétence d'agglomération et d'une autre compétence sont des charges mixtes. Les charges mixtes sont ventilées entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération selon les critères établis par la direction sur la base du *Règlement RCG 06-054* qui a été adopté par le conseil d'agglomération le 13 décembre 2006 et de ses modifications subséquentes.

## **4.4. Nouvelles normes comptables applicables pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024 de la Ville de Montréal et des entités de son périmètre comptable**

### **4.4.1. SP 3400 - Revenus**

Le chapitre SP 3400 établit des normes sur la façon de comptabiliser et de présenter les revenus. Plus précisément, il fait la distinction entre les revenus provenant d'opérations qui comprennent des obligations de prestation et les revenus provenant d'opérations qui ne comprennent pas d'obligations de prestation et traite également de la présentation aux résultats des ententes de type mandataire. Cette norme exige notamment que les revenus soient constatés lorsque la créance est exécutoire, et donne des précisions également concernant le moment de constatation des autres types de revenus. L'impact le plus important pour la Ville de l'application initiale de cette nouvelle norme s'est situé au niveau du moment de la constatation des revenus d'amendes et de pénalités ainsi que des revenus des permis de construction et de modifications.

### **4.4.2. NOSP-8 - Éléments incorporels achetés**

La note d'orientation NOSP-8 délimite l'étendue des éléments incorporels devant être constatés dans les états financiers, compte tenu du retrait de l'interdiction de constater ces éléments comme des actifs. La Ville et les organismes du périmètre comptable ont dû déterminer si des éléments incorporels achetés répondaient à la définition d'un actif ainsi qu'aux critères de constatation et, le cas échéant, en faire la divulgation dans leurs états financiers.

### **4.4.3. SP 3160 - Partenariats public-privé**

Le chapitre SP 3160 établit des normes relatives au traitement comptable des partenariats conclus entre des entités du secteur public et du secteur privé, et selon lesquels l'entité du secteur public se dote d'un élément d'infrastructure avec l'aide d'un partenaire du secteur privé. Dans un 1<sup>er</sup> temps, la Ville et les organismes du périmètre comptable ont dû recenser les ententes entrant dans le champ d'application de cette nouvelle norme. Dans un 2<sup>e</sup> temps, pour les partenariats entrant dans le champ d'application de ce chapitre, ils ont dû en faire l'évaluation, la comptabilisation et la divulgation dans leurs états financiers.

## **4.5. Nouvelles normes comptables applicables pour le prochain exercice de la Ville de Montréal et des entités de son périmètre comptable**

Il n'y a aucune nouvelle norme comptable applicable pour le prochain exercice.

## 4.6. Autres rapports

Le 28 octobre 2024, un rapport a été communiqué à la Direction générale, au SFEF et au comité d'audit de la Ville par la vérificatrice générale et Deloitte, consolidant les déficiences de contrôle interne relevées au cours de l'exercice d'audit des états financiers consolidés au 31 décembre 2023, ainsi qu'au suivi des déficiences communiquées au cours des exercices précédents.

### SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

Au cours des années, nous avons émis un ensemble de recommandations dans le cadre de l'audit financier de la Ville. Le tableau suivant fournit un sommaire des recommandations non réglées par grands sujets au 31 décembre 2023.

**TABLEAU 1** | **RECOMMANDATIONS PAR PROCESSUS TOUJOURS EN COURS POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2023**

RECOMMANDATIONS	NOMBRE DE RECOMMANDATIONS PAR ANNÉE					TOTAL
	2019 ET AVANT	2020	2021	2022	2023	
Technologies de l'information (application financière)	-	1	1	2	1	5
Gouvernance du contrôle interne	-	-	-	-	1	1
Processus des immobilisations	1	2	2	3	-	8
Processus des achats	2	1	1	-	-	4
Processus d'établissement des provisions et d'évaluation au niveau des actifs ou des passifs	2	1	2	-	-	5
Processus des placements	-	-	-	-	1	1
Processus des revenus	1	1	1	1	-	4
Processus des paiements de transferts	1	-	-	-	1	2
Processus d'information financière	-	1	-	2	1	4
<b>TOTAL des recommandations toujours en cours pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2023</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>34</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

Au total, 34 recommandations étaient toujours en cours de réalisation pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023.

Le tableau suivant présente les taux de mise en œuvre des recommandations pour les exercices financiers 2021 à 2023. Pour l'exercice 2023, il s'élève à 21,6 %, soit une diminution par rapport aux exercices 2022 et 2021 où ce taux était de 23,5 % et 26,7 % respectivement.

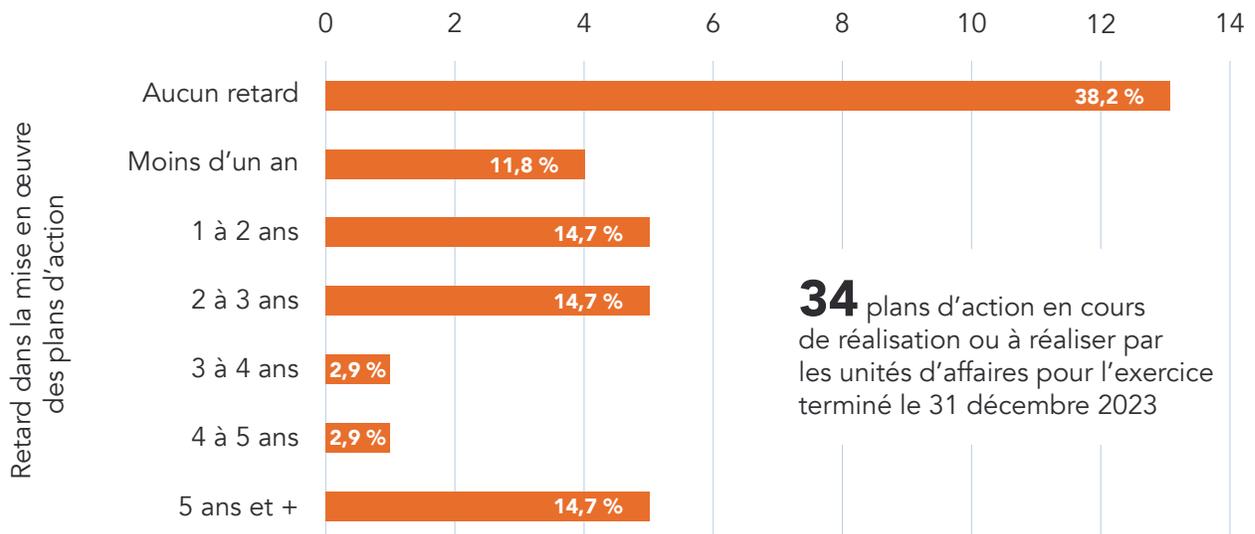
**TABLEAU 2 | TAUX DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS**

PORTRAIT	STATUT DES RECOMMANDATIONS			
	RÉGLÉES	EN COURS / REPORTÉES	TOTAL <sup>1</sup>	POURCENTAGE MISE EN ŒUVRE
31 décembre 2023	8	29	<b>37</b>	21,6 %
31 décembre 2022	8	26	<b>34</b>	23,5 %
31 décembre 2021	8	22	<b>30</b>	26,7 %

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

Le graphique suivant fournit la répartition des recommandations prioritaires en cours de mises en œuvre en 2023 par rapport à la date d'implantation prévue.

**GRAPHIQUE 1 | RÉPARTITION DES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES EN COURS DE MISES EN ŒUVRE EN 2023 PAR RAPPORT À LA DATE D'IMPLANTATION PRÉVUE**



Légende: ■ Nombre de plans d'action dont la mise en œuvre était en cours pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023.

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général.

<sup>1</sup> Le total exclut les nouvelles recommandations de l'année.

Au 31 décembre 2023, la Ville comptait 34 plans d'action à mettre en œuvre. Parmi ceux-ci, 21 (61,8 %) présentaient un retard par rapport à la date d'implantation prévue.

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

En vertu des articles 107.7 et 107.8 de la LCV, la vérificatrice générale doit, dans la mesure jugée appropriée par celle-ci, 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;
- Tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 de la LCV lorsque l'une ou l'autre de conditions suivantes est remplie :
  - i) dont son budget est adopté ou approuvé par la municipalité;
  - ii) pour lequel son financement est assuré, pour plus de la moitié, par des fonds provenant d'une municipalité et ses revenus annuels sont égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$;
  - iii) qui est un mandataire ou un agent de la municipalité ou qui est désigné par le ministre du MAMH comme étant assujetti aux règles contractuelles municipales et a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Le tableau suivant identifie les autres personnes morales visées par la LCV pour lesquelles, à la suite de notre évaluation des risques, nous avons jugé approprié de demeurer auditeur et de produire conjointement un rapport d'audit sur leurs états financiers avec l'auditeur externe nommé par la Ville.

TABLEAU 3

**PERSONNES MORALES VISÉES PAR L'ARTICLE 107.7  
DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES POUR LESQUELLES LA  
VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE A JUGÉ APPROPRIÉ DE POURSUIVRE  
LES TRAVAUX D'AUDIT FINANCIER AU 31 DÉCEMBRE 2024**

AUTRES PERSONNES MORALES VISÉES PAR LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	PÉRIMÈTRE COMPTABLE	DATE DU RAPPORT DE L'AUDITEUR POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE 2024
Société de transport de Montréal (Rapport financier et rapport du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation)	●	2 avril 2025
Société d'habitation et de développement de Montréal	●	29 avril 2025
Société du parc Jean-Drapeau	●	3 avril 2025
Agence de mobilité durable	●	8 juillet 2025
Conseil des arts de Montréal	●	28 mai 2025

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

## SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

La STM est constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (chapitre S-30.01).

Elle a pour mission de fournir à l'ARTM des services de transport collectif visés par une entente conclue en vertu de l'article 8 de la *Loi sur l'Autorité régionale de transport métropolitain* (chapitre A-33.3) et collabore, à sa demande, à la planification, à la coordination, au développement, au soutien et à la promotion du transport collectif.

### RAPPORT

Le 2 avril 2025, nous avons produit 2 rapports, soit un rapport des auditeurs indépendants sans réserve pour cet organisme en ce qui concerne les états financiers consolidés de la STM inclus au rapport annuel et un rapport des auditeurs sans réserve inclus dans le formulaire prescrit par le MAMH.

En voici un extrait :

### OPINION

À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la STM au 31 décembre 2024, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



## SOCIÉTÉ D'HABITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DE MONTRÉAL

La SHDM est une société sans but lucratif, mandataire de la Ville, constituée par lettres patentes le 15 juin 2010 par le gouvernement du Québec en vertu du chapitre V de l'annexe C de la Charte.

Ses objectifs sont :

- de contribuer au développement économique et social par la mise en valeur d'actifs immobiliers de nature résidentielle, institutionnelle, industrielle, commerciale et culturelle sur le territoire de la Ville;
- d'acquérir, de rénover, de restaurer, de construire, de démolir, de vendre, de louer ou d'administrer des immeubles sur le territoire de la Ville;
- d'accorder des subventions et d'en administrer les programmes à la construction, la rénovation, la restauration, la démolition et la relocalisation d'immeubles sur le territoire de la Ville.

### RAPPORT

Le 29 avril 2025, nous avons émis un rapport des auditeurs sans réserve pour cet organisme.

En voici un extrait :

### OPINION

À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la SHDM au 31 décembre 2024, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



## SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

La SPJD est un organisme sans but lucratif, constitué le 9 août 1983 en vertu de l'article 223 de la Charte.

Elle a pour objet l'exploitation, l'administration et le développement de la SPJD, constitué des îles Sainte-Hélène et Notre-Dame à Montréal, y compris la gestion d'activités à caractère récréatif, culturel et touristique ainsi que tout autre mandat dont la Ville lui confie la gestion.

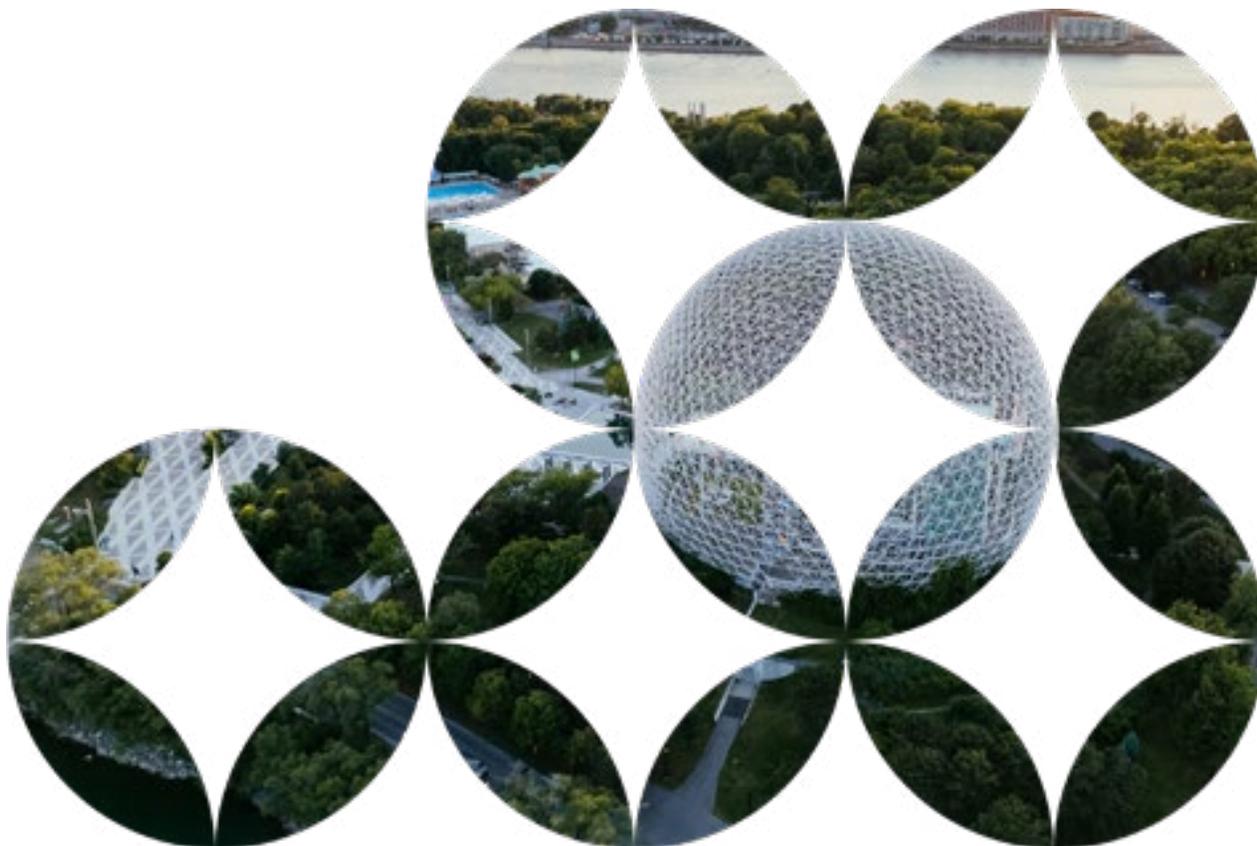
## RAPPORT

Le 3 avril 2025, nous avons émis un rapport des auditeurs sans réserve pour cet organisme.

En voici un extrait :

## OPINION

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la SPJD au 31 décembre 2024, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



## AGENCE DE MOBILITÉ DURABLE

L'AMD est un organisme sans but lucratif, créé par lettres patentes le 13 février 2019 en vertu de l'article 220.1 de la Charte.

L'AMD a pour mission de veiller à la gestion, à l'application de la réglementation et au développement du stationnement tarifé sur le territoire de la Ville, et de soutenir les actions qui favorisent la mobilité urbaine.

## RAPPORT

Le 8 juillet 2025, nous avons émis un rapport des auditeurs sans réserve pour cet organisme.

En voici un extrait :

## OPINION

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'AMD au 31 décembre 2024, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



## CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL

Le CAM est un organisme sans but lucratif, institué personne morale de droit public le 25 octobre 2007 en vertu de l'article 231.2 de l'annexe C de la Charte.

Son mandat est:

- de dresser et de maintenir une liste permanente des associations, des sociétés, des organismes, des groupements ou des personnes qui participent à la vie artistique et culturelle dans l'agglomération de Montréal;
- d'harmoniser, de coordonner et d'encourager les initiatives d'ordre artistique ou culturel dans l'agglomération de Montréal;
- dans les limites des revenus disponibles à cette fin et en conformité avec les programmes visés à l'article 231.14 de la Charte, de désigner les associations, les sociétés, les organismes, les groupements, les personnes ainsi que les manifestations artistiques ou culturelles à qui ou à l'égard de qui des subventions, des prix ou d'autres formes d'aide financière doivent être versés.

## RAPPORT

Le 28 mai 2025, nous avons émis un rapport des auditeurs sans réserve pour cet organisme.

En voici un extrait:

## OPINION

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du CAM au 31 décembre 2024, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de l'évolution de son actif net et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.



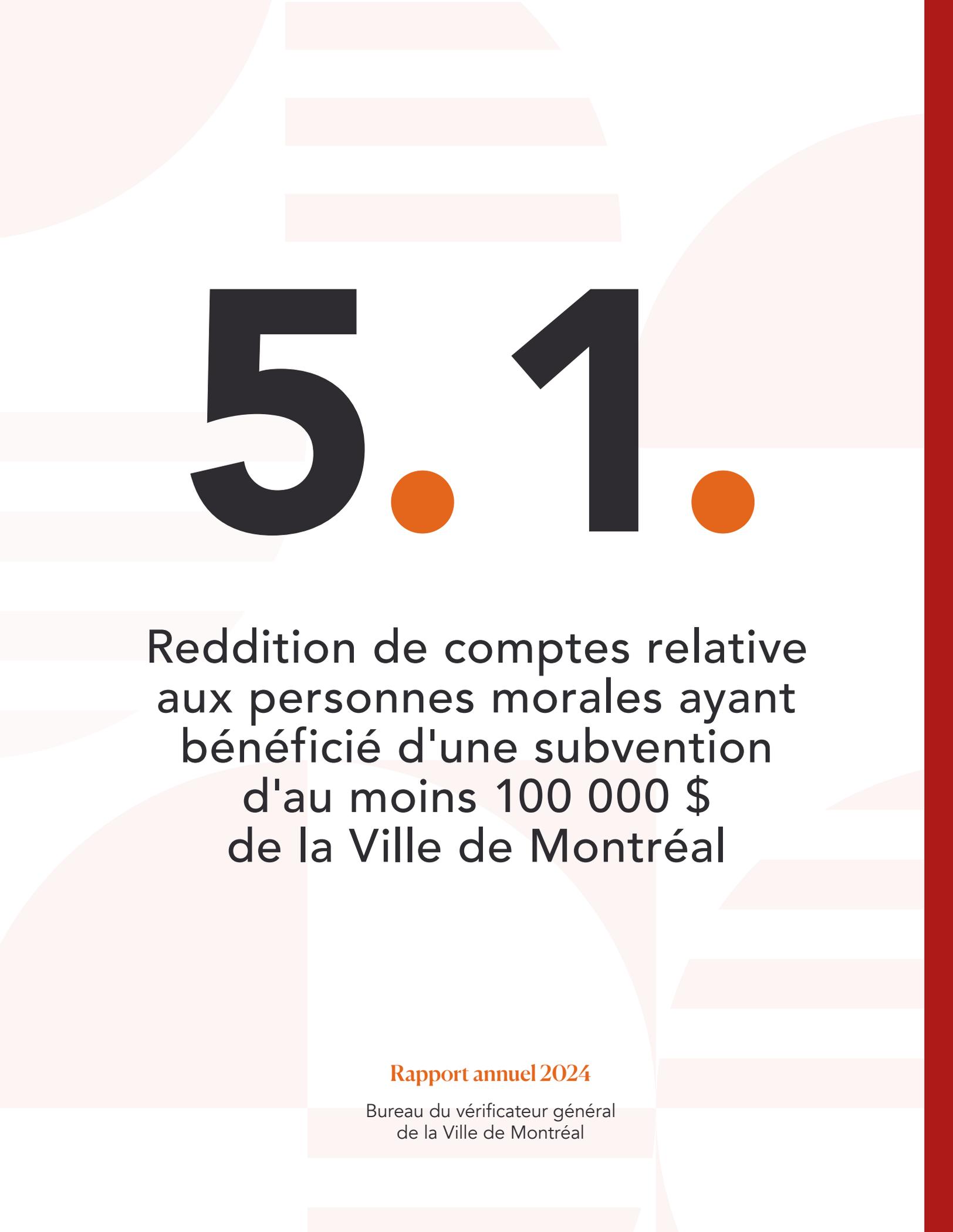
5.

Reddition de comptes

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal





# 5.1

Reddition de comptes relative  
aux personnes morales ayant  
bénéficié d'une subvention  
d'au moins 100 000 \$  
de la Ville de Montréal

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## Table des matières

<b>5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal</b>	<b>419</b>
5.1.1. Cadre législatif des personnes morales bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$	419
5.1.1.1. Contexte	419
5.1.1.2. Objectif	420
5.1.1.3. Travaux effectués	420
5.1.1.4. Résultats des travaux	420
5.1.1.5. Révision des dossiers des auditeurs pour les organismes sélectionnés	422
5.1.1.6. Tableau détaillé – Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ en 2023	423
<b>5.2. Application des recommandations de la vérificatrice générale</b>	<b>437</b>



## 5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal

### 5.1.1. Cadre législatif des personnes morales bénéficiant d'une subvention d'au moins 100 000 \$

#### 5.1.1.1. Contexte

En vertu de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), « Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers ». L'auditrice ou l'auditeur de cette personne morale doit remettre à la vérificatrice générale une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux gestionnaires de cette personne morale.

Cette auditrice ou cet auditeur doit également, à la demande de la vérificatrice générale, mettre à la disposition de cette dernière, tout document se rapportant à ses travaux d'audit ainsi que leurs résultats, en plus de fournir tous les renseignements que la vérificatrice générale juge nécessaires sur ces travaux. Si la vérificatrice générale estime que les renseignements, les explications ou les documents obtenus de l'auditrice ou de l'auditeur sont insuffisants, elle peut effectuer toute vérification additionnelle jugée nécessaire.

Le conseil municipal (CM) de la Ville de Montréal (la Ville) a aussi adopté en décembre 2013 la résolution CM13 1157 exigeant entre autres des personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ de déposer chaque année leur rapport annuel et que les dirigeantes et dirigeants se mettent à la disposition du CM pour une séance plénière si requise selon le *Règlement sur la procédure d'assemblée et les règles de régie interne du conseil municipal*.

La *Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux* (Projet de loi numéro 79 – chapitre 4) a été sanctionnée le 25 mars 2025. Les modifications apportées par cette loi rehaussent à 250 000 \$ le seuil de subvention annuelle rendant obligatoire la vérification des états financiers d'une personne morale (article 57). Ainsi, les municipalités de 100 000 habitants ou plus n'ont plus l'obligation d'exiger un audit financier aux personnes morales ayant reçu une subvention de moins de 250 000 \$. Le seuil de 100 000 \$ prévu dans la LCV a été rehaussé en ce sens.

Le Bureau du vérificateur général accueille favorablement cette modification. Ainsi, les travaux faisant l'objet de la présente reddition de comptes ont porté sur les exercices financiers terminés en 2023 en tenant compte du seuil de 100 000 \$.

## **5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal**

Pour les organismes dont les exercices financiers se sont terminés en 2024 et pour lesquels la reddition de comptes se fera pour le rapport annuel 2025, à être déposé en 2026, nous appliquerons les modalités de ladite loi. De ce fait, nos travaux porteront sur les organismes subventionnés à la hauteur de 250 000 \$ et plus. Cependant, cette décision aux fins de notre reddition de comptes n'a pas d'incidence sur l'obligation pour les organismes de respecter les modalités des ententes intervenues avec la Ville avant la date de sanction du Projet de loi numéro 79. La Ville peut néanmoins exiger toute reddition de comptes qu'elle juge nécessaire pour les subventions en deçà du nouveau seuil.

### **5.1.1.2. Objectif**

L'objectif de cette reddition de comptes était de s'assurer que les personnes morales qui ont reçu des subventions totalisant au moins 100 000 \$ au courant de l'année 2023 se sont conformées à l'article 107.9 de la LCV et de déterminer si des travaux additionnels étaient nécessaires.

### **5.1.1.3. Travaux effectués**

Dans un premier temps, nous avons effectué une extraction de l'ensemble des transactions incluses au compte comptable « Contributions aux organismes » de la Ville en date du 31 décembre 2023, afin de concilier le montant présenté aux états financiers 2023 avec les montants imputés aux livres de la Ville. Aussi, nous avons fait le rapprochement entre les montants identifiés pour les personnes morales incluses dans les notes de service transmises par le contrôleur général le 13 février 2024 et le total des contributions aux états financiers 2023 de la Ville. Nous avons également concilié nos différences, le cas échéant, à la liste produite par le contrôleur général.

De plus, nous avons sélectionné des personnes morales pour lesquelles nous avons fait la révision des travaux d'audit effectués par leur auditrice ou leur auditeur pour supporter les états financiers audités. Notre échantillon se compose de deux organismes sélectionnés selon différents critères, notamment l'importance des montants attribués par la Ville et la nature des projets pour lesquels les contributions ont été octroyées.

Finalement, comme le prévoit l'article 107.9 de la LCV, nous avons sélectionné 30 organismes afin d'obtenir, de la part de leur auditrice ou de leur auditeur, tout autre rapport résumant ses constatations et ses recommandations au conseil d'administration ou aux gestionnaires de la personne morale. Nous avons analysé les rapports reçus afin d'évaluer si ces derniers comportaient des lacunes importantes. Quant aux organismes sélectionnés, pour donner suite à la réception des documents obtenus, aucune vérification additionnelle n'a été jugée nécessaire.

### **5.1.1.4. Résultats des travaux**

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, la Ville a comptabilisé un montant totalisant 185,0 M\$ à titre de subventions à des personnes morales. De ce montant, 158,0 M\$ (soit 85,4 %) concernaient 309 personnes morales ayant reçu des subventions totalisant au moins 100 000 \$, lesquelles étaient assujetties aux exigences de l'article 107.9 de la LCV et à la résolution CM13 1157 adoptée par le CM.

Nous avons arrêté notre suivi en date du 28 janvier 2025. À cette date, le Bureau du vérificateur général avait reçu les états financiers audités, pour l'année 2023, de 301 des 309 organismes touchés par cette exigence de la LCV, pour un total de 156,4 M\$ (soit 99,0 %). Il est à noter que la grande majorité des ententes comporte une clause spécifiant que les états financiers doivent être transmis 90 jours après leur fin d'exercice.

Les huit organismes suivants n'ont pas respecté les obligations de la convention de contributions signée, puisqu'ils n'ont pas transmis des états financiers audités.

**TABLEAU 1** | **LISTE DES ORGANISMES NON CONFORMES**

ORGANISME	NON CONFORME	MONTANT REÇU
<b>Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce</b>		
Cyclo Nord-Sud	Mission de compilation	101 031 \$
<b>Arrondissement de Montréal-Nord</b>		
Coop de solidarité Éconord	États financiers audités non reçus	250 157 \$
<b>Service du développement économique</b>		
Coop Madaam	États financiers audités non reçus	567 910 \$
La Piscine	États financiers audités non reçus	187 500 \$
Société de développement commercial La Zone Décarie Nord	États financiers audités non reçus	114 219 \$
<b>Service de la diversité et de l'inclusion sociale</b>		
Événement Hoodstock	Mission de compilation	132 854 \$
Réseau citoyen de solidarité Iciéla	Mission d'examen	114 804 \$
Club de Basket-Ball de Saint-Léonard	États financiers maison	104 803 \$
<b>TOTAL</b>		<b>1 573 278 \$</b>

**5.1.** Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal

### 5.1.1.5. Révision des dossiers des auditeurs pour les organismes sélectionnés

Tel que mentionné précédemment, nous avons sélectionné 2 organismes aux fins de la revue des dossiers des auditrices et auditeurs. À la suite de nos révisions, aucune vérification additionnelle n'a été jugée nécessaire. Les organismes de notre échantillon sont présentés au tableau 2.

**TABLEAU 2 | LISTE DES ORGANISMES DE NOTRE ÉCHANTILLON**

ORGANISME	FIN D'EXERCICE	MONTANT REÇU
Ateliers Belleville	31 décembre 2023	2 354 688 \$
Association Sportive et Communautaire du Centre-Sud Inc.	30 avril 2023	937 055 \$
<b>TOTAL</b>		<b>3 291 743 \$</b>

### 5.1.1.6. Tableau détaillé – Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ en 2023

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Prévention du crime Ahuntsic-Cartierville	467 757 \$	x		
Entre-Maisons Ahuntsic	241 880 \$	x		
Solidarité Ahuntsic	211 611 \$	x		
Maison des Jeunes de Bordeaux-Cartierville	195 373 \$	x		
Société de développement commercial Quartier Fleury Ouest	191 298 \$	x		
Service des Loisirs Sts-Martyrs-Canadiens de Montréal	189 991 \$	x		
Loisirs de l'Acadie de Montréal	121 740 \$	x		
Orchestre Métropolitain	120 000 \$	x		
Ville en Vert	104 090 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville</b>	<b>1 843 740 \$</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Loisirs Sportifs Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce	1 251 803 \$	x		
Corporation de développement communautaire de Côte-des-Neiges	398 531 \$	x		
Prévention Côte-des-Neiges-Notre-Dame-De-Grâce	328 612 \$	x		
Société environnementale de Côte-des-Neiges	222 770 \$	x		
Comité Jeunesse de Notre-Dame-de-Grâce	194 264 \$	x		
Centre communautaire de loisir de la Côte-des-Neiges	163 963 \$	x		
Conseil communautaire de Notre-Dame-de-Grâce Inc.	133 264 \$	x		
Westhaven Elmhurst Community Recreation Association	104 267 \$	x		
Cyclo Nord-Sud	101 031 \$		x	
<b>TOTAL Arrondissement de Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce</b>	<b>2 898 505 \$</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
La Maison des Jeunes «l'Escalier» de Lachine Inc.	162 525 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Lachine</b>	<b>162 525 \$</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal**

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Maison de Jeunes de LaSalle	217 658 \$	x		
Héritage Laurentien	135 391 \$	x		
Société de la Salle Jean-Grimaldi	115 384 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de LaSalle</b>	<b>468 433 \$</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Société de développement commercial Hochelaga-Maisonneuve	1 241 399 \$	x		
CCSE Maisonneuve	255 789 \$	x		
Association des commerçants de Tétreaultville	244 600 \$	x		
L'Antre-Jeunes de Mercier-Est	195 448 \$	x		
Maison des Jeunes, Magi de Mercier-Ouest Inc.	193 264 \$	x		
GCC La Violence	167 127 \$	x		
Le Projet Harmonie	140 473 \$	x		
Service des loisirs St-Fabien	139 098 \$	x		
Centre des Jeunes Boyce-Viau	132 872 \$	x		
Service des loisirs St-Justin	131 879 \$	x		
Service des Loisirs Ste-Claire	130 948 \$	x		
Centre communautaire Hochelaga	116 196 \$	x		
YAM	110 500 \$	x		
Club aquatique de l'est de Montréal	106 983 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve</b>	<b>3 306 576 \$</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Corporation de développement économique (CDEC) Montréal-Nord	504 323 \$	x		
Un itinéraire pour tous	422 768 \$	x		
Coop de solidarité Éconord	250 157 \$			x
Les Fourchettes de l'Espoir	212 507 \$	x		
Maison des jeunes: l'Ouverture	176 432 \$	x		
Entre Parents de Montréal-Nord Inc.	154 574 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Montréal-Nord</b>	<b>1 720 761 \$</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Corporation du Théâtre Outremont	410 133 \$	x		
Maison des jeunes d'Outremont	117 330 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement d'Outremont</b>	<b>527 463 \$</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Action Jeunesse de l'Ouest-de-l'Île (AJOI)	332 419 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro</b>	<b>332 419 \$</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Centre du Plateau	313 318 \$	x		
Relance des loisirs tout 9 inc.	178 454 \$	x		
Association récréative Milton-Parc	112 069 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement du Plateau-Mont-Royal</b>	<b>603 841 \$</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles	1 269 072 \$	x		
Équipe R.D.P.	505 815 \$	x		
Centre de promotion communautaire Le Phare Inc.	299 257 \$	x		
Éco de la Pointe-aux-Prairies	257 889 \$	x		
Maison des jeunes de Pointe-aux-Trembles	234 768 \$	x		
Maison des jeunes de Rivière-des-Prairies	137 720 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles</b>	<b>2 704 521 \$</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sports Montréal inc.	315 542 \$	x		
Centre Père-Marquette	277 689 \$	x		
Université du Québec à Montréal	270 000 \$	x		
Loisirs récréatifs et communautaires de Rosemont	256 995 \$	x		
Service des loisirs Angus-Bourbonnière	252 728 \$	x		
Centre communautaire Petite-Côte	153 938 \$	x		
L'Accès-Cible Jeunesse Rosemont	105 504 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie</b>	<b>1 632 396 \$</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Développement économique Saint-Laurent	1 630 600 \$	x		
VertCité	437 652 \$	x		
Accueils Au cœur de l'enfance	222 266 \$	x		
Centre d'initiatives pour le développement communautaire - l'Unité	193 498 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Saint-Laurent</b>	<b>2 484 016 \$</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Nature-Action Québec Inc.	284 981 \$	x		
Centre communautaire Leonardo Da Vinci	107 750 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Saint-Léonard</b>	<b>392 731 \$</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Centre sportif de la Petite-Bourgogne	533 983 \$	x		
Prévention Sud-Ouest	415 868 \$	x		
Centre de loisirs Monseigneur Pigeon	373 595 \$	x		
Centre Récréatif, Culturel et Sportif St-Zotique (CRCS) Inc.	235 517 \$	x		
Club aquatique du Sud-Ouest (CASO)	131 631 \$	x		
Loisirs & Culture Sud-Ouest	107 911 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement du Sud-Ouest</b>	<b>1 798 505 \$</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Centre communautaire Dawson	107 639 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Verdun</b>	<b>107 639 \$</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
SDC Vieux-Montréal	2 663 107 \$	x		
Association Sportive et Communautaire du Centre-Sud Inc.	937 055 \$	x		
La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde	500 000 \$	x		
Go jeunesse	258 203 \$	x		
Corporation du Centre Jean-Claude Malépart	224 843 \$	x		
Voies culturelles des faubourgs	148 000 \$	x		
Association les Chemins du Soleil	137 509 \$	x		
Expérience centre-ville	126 000 \$	x		
Laboratoire sur l'agriculture urbaine	115 579 \$	x		
Piknic Électronik	115 000 \$	x		
Centre récréatif Poupart inc.	108 901 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Ville-Marie</b>	<b>5 334 197 \$</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Patro Villeray, centre de loisirs et d'entraide	1 317 807 \$	x		
Le Club de gymnastique « Les Asymétriques » de Montréal	338 820 \$	x		
Loisirs communautaires Saint-Michel	257 652 \$	x		
Corporation de gestion des loisirs du Parc	217 792 \$	x		
La Grande Porte	186 416 \$	x		
Les Monarques de Montréal	152 207 \$	x		
Espace Multisoleil	148 256 \$	x		
<b>TOTAL Arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension</b>	<b>2 618 950 \$</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Société du Musée d'Archéologie et d'Histoire de Montréal Pointe-à-Callière	10 551 900 \$	x		
Partenariat du Quartier des Spectacles	6 225 600 \$	x		
TOHU	1 548 922 \$	x		
Festival Montréal en Lumière	800 000 \$	x		
Festival Juste pour rire	600 000 \$	x		
Fierté Montréal	600 000 \$	x		
Le Festival International de Jazz de Montréal Inc.	600 000 \$	x		
Montréal en Histoires	450 000 \$	x		
Festival TransAmériques	405 000 \$	x		
Les Francofolies de Montréal Inc.	325 000 \$	x		
(MAI) Montréal, arts interculturels	252 300 \$	x		
L'Auguste Théâtre	219 500 \$	x		
Terres en vues - Société pour la diffusion de la culture autochtone	210 000 \$	x		
Festival du nouveau cinéma de Montréal	205 000 \$	x		
Nuit Blanche à Montréal Inc.	200 000 \$	x		
Musée des Hospitalières de l'Hôtel-Dieu de Montréal	181 000 \$	x		
Culture Montréal	180 000 \$	x		
Société des musées de Montréal	175 000 \$	x		
Les Productions Nuits d'Afrique Inc.	165 000 \$	x		
Comité de la Fête Nationale de la Saint-Jean Inc.	155 000 \$	x		
Fondation Québec Cinéma	150 000 \$	x		
Festival Fantasia	140 000 \$	x		
Mutek	139 000 \$	x		
Centre des arts de la scène Pauline-Julien	138 287 \$	x		
Festival M.A.D. Montréal	135 000 \$	x		
P.A.A.L. Partageons le monde	124 267 \$	x		
Ecomusée du fier monde	121 355 \$	x		
Vitrine culturelle de Montréal	100 000 \$	x		
<b>TOTAL Service de la culture</b>	<b>25 097 131 \$</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
MU	272 790 \$	x		
<b>TOTAL Service de la concertation des arrondissements et de l'expérience citoyenne</b>	<b>272 790 \$</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal**

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
PME MTL Centre-Ville	5 724 909 \$	x		
Société de développement commercial destination Centre-Ville	5 602 321 \$	x		
PME MTL Centre-Est	4 556 197 \$	x		
PME MTL Centre-Ouest	3 466 587 \$	x		
PME MTL Grand Sud-Ouest	3 305 814 \$	x		
PME MTL West-Island	3 032 517 \$	x		
PME MTL Est-de-l'Île	2 933 127 \$	x		
Ateliers Belleville	2 354 688 \$	x		
Concertation régionale de Montréal	2 123 876 \$	x		
Lespacemaker	2 117 788 \$	x		
Art3	2 000 000 \$	x		
Ateliers créatifs Montréal	2 000 000 \$	x		
Société de développement commercial du Village	1 976 141 \$	x		
Société de développement de l'Avenue du Mont-Royal	1 654 794 \$	x		
Société de développement commercial District central	1 353 083 \$	x		
Société de développement du Quartier Latin	1 315 966 \$	x		
Société de développement commercial Wellington	1 290 834 \$	x		
École de technologie supérieure	1 114 431 \$	x		
SDC de la Plaza Saint-Hubert	1 101 174 \$	x		
Société de développement commercial du boulevard Saint-Laurent	1 059 448 \$	x		
L'Office des congrès et du tourisme du Grand Montréal Inc.	971 265 \$	x		
Société de développement commercial Les Quartiers du Canal	956 744 \$	x		
Montréal International	726 000 \$	x		
SDC Promenade Masson	626 332 \$	x		
SDC Promenade Fleury	603 205 \$	x		
Coop Madaam	567 910 \$			x
SDC Pointe-Saint-Charles	540 956 \$	x		
École des Entrepreneurs Montréal	528 250 \$	x		

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Société de développement commercial de la rue Jean-Talon à Saint-Léonard	515 804 \$	x		
Fondation Montréal Inc. de demain	500 000 \$	x		
10849553 Canada Association	500 000 \$	x		
Association des commerçants avenue Duluth	490 000 \$	x		
SDC Pignons rue Saint-Denis	456 675 \$	x		
SDC Plaza Monk	456 121 \$	x		
Microcrédit Montréal	410 000 \$	x		
Société de développement commercial Petite Italie-Marché Jean-Talon-Montréal	401 906 \$	x		
Société de développement commercial Expérience Côte-des-Neiges	394 444 \$	x		
C2.MTL	350 000 \$	x		
Société de développement commercial du Quartier Villeray	291 704 \$	x		
Conseil d'économie sociale de l'Île-de-Montréal	290 000 \$	x		
S.A.T. Société des arts technologiques	280 900 \$	x		
Réseau de la Coopération du Travail du Québec, Coopérative de solidarité	278 467 \$	x		
La Centrale Agricole : Coopérative de solidarité de producteurs urbains	267 366 \$	x		
Société de développement commercial Laurier Ouest Plateau-Mont-Royal	262 069 \$	x		
Montréal - Métropole en santé	260 000 \$	x		
Architecture Sans Frontières Québec	239 000 \$	x		
Maison de l'innovation sociale	217 500 \$	x		
Industries Goodwill Renaissance Montréal Inc.	200 367 \$	x		
Esplanade Montréal	200 000 \$	x		
Mtl 24/24	200 000 \$	x		
Xn Québec	200 000 \$	x		
Conseil québécois du commerce de détail	198 125 \$	x		
La Piscine	187 500 \$			x
Hec Montréal	162 960 \$	x		
Chambre de commerce de l'Est de Montréal	162 500 \$	x		
La Lutinerie de Montréal	160 500 \$	x		

**5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal**

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Voyagez Futé	160 000 \$	x		
Equiterre	160 000 \$	x		
Conseil des Industries Bioalimentaires de l'île de Montréal	158 534 \$	x		
Antenne Créative	145 500 \$	x		
Société de développement commercial Laurier Ouest - Outremont	142 284 \$	x		
Institut international d'études administratives de Montréal Inc.	140 000 \$	x		
MT Lab	120 000 \$	x		
Société de développement commercial La Zone Décarie Nord	114 219 \$			x
Zú	107 500 \$	x		
Printemps Numérique	105 000 \$	x		
<b>TOTAL Service du développement économique</b>	<b>65 491 302 \$</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Centraide du Grand Montréal	462 030 \$	x		
La Fondation du Grand Montréal	400 000 \$	x		
Guepe - Groupe uni des éducateurs naturalistes et professionnels en environnement	255 926 \$	x		
La Société canadienne de la Croix-Rouge	229 530 \$	x		
Conseil régional de l'environnement de Montréal	190 750 \$	x		
Cuisines collectives du Grand Plateau	101 491 \$	x		
<b>TOTAL Direction générale</b>	<b>1 639 727 \$</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Les YMCA du Québec	1 233 544 \$	x		
Mission Old Brewery	943 606 \$	x		
L'Anonyme U.I.M.	715 519 \$	x		
Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence	659 939 \$	x		
Société de développement social	470 472 \$	x		
Jeunesse au Soleil	446 862 \$	x		
Projet Ado Communautaire en Travail de Rue	437 544 \$	x		
Sentier Urbain	434 620 \$	x		
Comité des Organismes Sociaux de Saint-Laurent	426 164 \$	x		
Table de quartier de Montréal-Nord	421 655 \$	x		
Maison des Jeunes de la Côtes-des-Neiges Inc.	395 773 \$	x		

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Regroupement des Magasins-Partage de l'Île de Montréal	392 000 \$	x		
Concert'Action Lachine	389 382 \$	x		
La Cafétéria communautaire MultiCaf	362 906 \$	x		
Dépôt alimentaire NDG	362 801 \$	x		
Rue Action Prévention Jeunesse	346 682 \$	x		
Plein Milieu	331 610 \$	x		
Intégration Jeunesse du Québec Inc.	313 000 \$	x		
Missions Exeko	311 062 \$	x		
Corporation de développement communautaire (CDC) Centre-Sud	304 587 \$	x		
Centre des jeunes l'Escale de Montréal-Nord Inc.	296 758 \$	x		
Moisson Montréal Inc.	292 000 \$	x		
Réseau réussite Montréal	243 818 \$	x		
Table de développement social de LaSalle	243 271 \$	x		
L'organisation des Jeunes de Parc-Extension Inc. - PEYO	239 570 \$	x		
La Maison Benoît-Labre	234 392 \$	x		
Accueil Bonneau Inc.	233 157 \$	x		
La Rue des Femmes de Montréal	229 455 \$	x		
La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve	225 157 \$	x		
Concertation Saint-Léonard	218 730 \$	x		
Solidarité Mercier-Est	216 328 \$	x		
Centre communautaire Jeunesse Unie de Parc Extension	208 337 \$	x		
Centre d'Amitié Autochtone de Montréal Inc.	206 353 \$	x		
Centre socioéducatif Lasallien	205 093 \$	x		
Concertation Ville Émard/Côte St-Paul	203 682 \$	x		
Jeunesse Loyola	200 398 \$	x		
Maison du Père	197 647 \$	x		
Ali et les Princes de la Rue	195 546 \$	x		
Mission Bon Accueil	194 000 \$	x		
Action Prévention Verdun	180 875 \$	x		
Bureau Associatif pour la Diversité et la Réinsertion	176 699 \$	x		
Foyer pour femmes autochtones de Montréal	175 910 \$	x		

**5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal**

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Carrefour d'alimentation et de partage St-Barnabe Inc.	175 628 \$	x		
Service d'aide communautaire Anjou Inc.	173 778 \$	x		
Café-Jeunesse Multiculturel	171 432 \$	x		
Conseil Local des Intervenants Communautaires de Bordeaux-Cartierville (C.L.I.C.)	171 304 \$	x		
La Porte ouverte Montréal	167 400 \$	x		
Le Groupe communautaire l'Itinéraire	165 121 \$	x		
Loisirs communautaires Le Relais du Bout	160 124 \$	x		
Vivre Saint-Michel en santé	159 474 \$	x		
Carrefour de ressources en interculturel	159 312 \$	x		
Carrefour Jeunesse-Emploi Notre-Dame-De-Grâce	159 202 \$	x		
La Maison de jeunes de St-Léonard	158 263 \$	x		
Groupe Information Travail	158 166 \$	x		
Bouffe-Action de Rosemont	156 230 \$	x		
L'amour en Action Syl Dan	143 217 \$	x		
Projets Autochtones du Québec	141 484 \$	x		
Cirque Hors Piste	133 583 \$	x		
Inter-action du quartier Peter McGill	133 325 \$	x		
Événement Hoodstock	132 854 \$		x	
Fondation de la Visite	130 488 \$	x		
Dopamine	127 655 \$	x		
Forum jeunesse de Saint-Michel	127 400 \$	x		
Carrefour Jeunesse-Emploi Saint-Laurent	127 397 \$	x		
Villeray dans l'Est	127 205 \$	x		
ATSA	126 500 \$	x		
CyberCap	126 440 \$	x		
Table de quartier du Nord de l'Ouest-de-l'île de Montréal	125 696 \$	x		
Résilience Montréal	122 810 \$	x		
Nutri-Centre LaSalle	122 050 \$	x		
Equitas - Centre international d'éducation aux droits humains	117 782 \$	x		
Pause-Famille Inc.	116 096 \$	x		
Réseau citoyen de solidarité Iciéla	114 804 \$		x	

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Mon Resto Saint-Michel	114 434 \$	x		
Centre communautaire Bon Courage de Place Benoît	114 154 \$	x		
Coup de pouce jeunesse de Montréal-Nord	113 164 \$	x		
Rencontres-Cuisines	112 762 \$	x		
Centre d'écologie urbaine	112 044 \$	x		
La Fondation du refuge pour femmes chez Doris Inc.	112 037 \$	x		
Collectif Jeunesse de Saint-Léonard	111 752 \$	x		
Le Chez-Nous de Mercier-Est	110 540 \$	x		
Concertation Anjou	108 166 \$	x		
Clinique Droits Devant	107 685 \$	x		
Centre Multiculturel de Ressources de LaSalle (CMRL)	105 906 \$	x		
Regroupement des tables de concertation de La Petite-Patrie (RTCPP)	105 905 \$	x		
Dîners St-Louis	105 814 \$	x		
Club de Basket-Ball de Saint-Léonard	104 803 \$		x	
CARI St-Laurent	103 300 \$	x		
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal	100 820 \$	x		
<b>TOTAL Service de la diversité et de l'inclusion sociale</b>	<b>20 692 410 \$</b>	<b>86</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Fondation Espace pour la vie	350 000 \$	x		
Institut de recherche en biologie végétale de Montréal	276 007 \$	x		
L'île du savoir	100 000 \$	x		
<b>TOTAL Service de l'Espace pour la vie</b>	<b>726 007 \$</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
La Société de verdissement du Montréal métropolitain (Soverdi)	2 543 870 \$	x		
Événements GPCQM	1 050 000 \$	x		
Triathlon International de Montréal	452 500 \$	x		
Centre de la Montagne	412 393 \$	x		
Patinage Canada	409 000 \$	x		
Conseil du sport de l'île de Montréal	325 000 \$	x		
Hockey Québec - Région de Montréal	234 000 \$	x		
Vélo Québec Association	201 600 \$	x		

**5.1. Reddition de comptes relative aux personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Montréal**

ORGANISME	MONTANT REÇU EN 2023	CONFORME	ÉTATS FINANCIERS	
			NON CONFORME	ÉTATS FINANCIERS NON REÇUS
Défi sportif AlterGo	135 000 \$	x		
Association régionale de soccer Concordia Inc.	109 140 \$	x		
Le Club Gymnix Inc.	103 201 \$	x		
<b>TOTAL Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports</b>	<b>5 975 704 \$</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Maison Cross Roads	973 806 \$	x		
Spectre de Rue Inc.	736 107 \$	x		
Association d'entraide Le Chaînon Inc.	535 416 \$	x		
<b>TOTAL Service de l'habitation</b>	<b>2 245 329 \$</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Collectif Récolte	2 251 610 \$	x		
La Fabrique des Mobilités Québec	1 054 905 \$	x		
Solon	856 384 \$	x		
Nord Ouvert Inc.	597 000 \$	x		
L'Institution Royale pour l'avancement des sciences	472 079 \$	x		
Territoires innovants en économie sociale et solidaire - Organisme de liaison et transfert	416 486 \$	x		
RÉSEAU de la communauté autochtone à Montréal	355 712 \$	x		
<b>TOTAL Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle</b>	<b>6 004 176 \$</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Corporation de l'école Polytechnique de Montréal	519 056 \$	x		
Regroupement des éco-quartiers	207 014 \$	x		
<b>TOTAL Service de l'eau</b>	<b>726 070 \$</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Université de Montréal	206 044 \$	x		
<b>TOTAL Service de l'urbanisme et de la mobilité</b>	<b>206 044 \$</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>158 013 908 \$</b>			
	<b>309</b>	<b>301</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>100 %</b>	<b>97,41 %</b>	<b>1,29 %</b>	<b>1,29 %</b>



# 5.2.

## Application des recommandations de la vérificatrice générale

**Rapport annuel 2024**

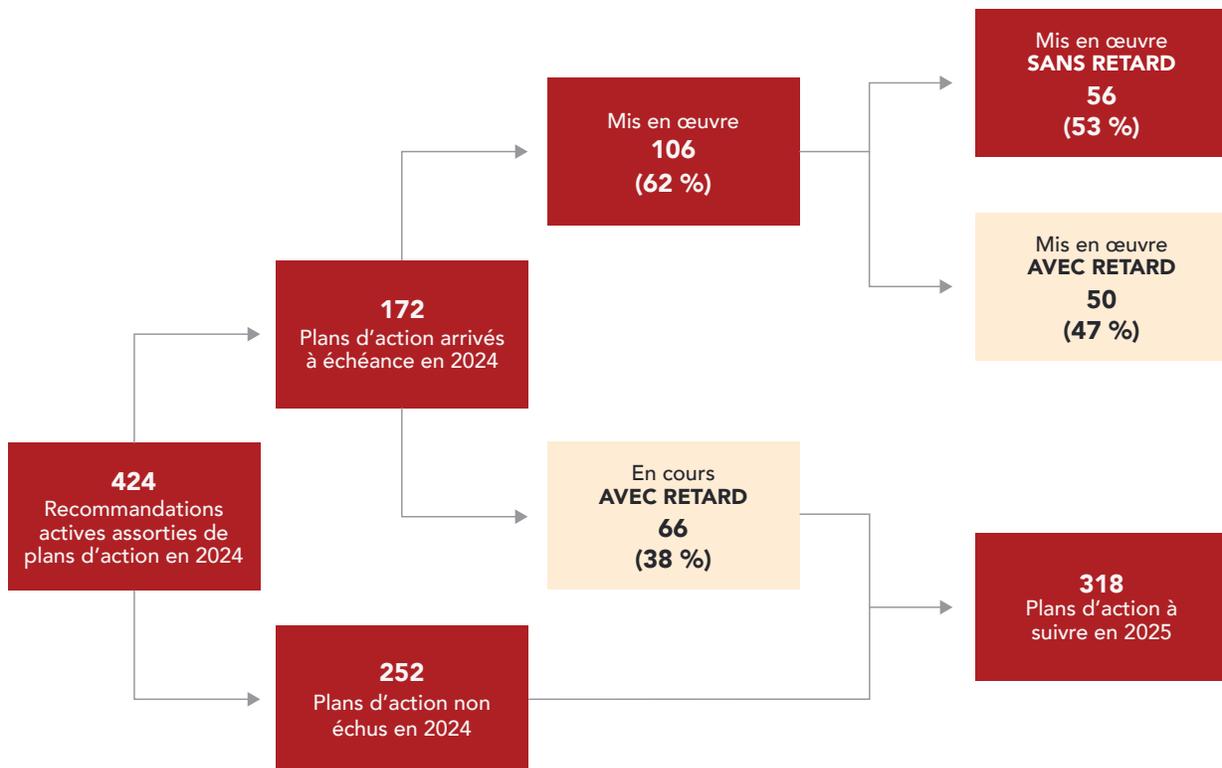
Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## 5.2. Application des recommandations de la vérificatrice générale

En 2024, le Bureau du vérificateur général (BVG) a confirmé la mise en œuvre complète et satisfaisante de 106 plans d'action que les unités d'affaires (UA) s'étaient engagées à réaliser pour corriger différentes lacunes évoquées dans des audits antérieurs. Considérant que les UA avaient jusqu'au 31 décembre 2024 pour mettre en œuvre 172 plans d'action (PA) selon les dates qu'elles s'étaient elles-mêmes fixées, le taux de mise en œuvre des recommandations pour l'année 2024 s'élève à 62 %. Il s'agit ici d'une diminution par rapport à l'année dernière où ce taux était de 68 %.

**FIGURE 1** | TAUX DE MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2024



Source: Figure produite par le Bureau du vérificateur général.

Parmi les 106 PA jugés entièrement et adéquatement mis en œuvre par les UA, 53 % soit 56 recommandations, l'ont été dans les délais prévus. Ce taux représente une légère amélioration par rapport à 2023, où il s'élevait à 47 %.

La répartition des recommandations mise en œuvre par type d’audit se présente comme suit :

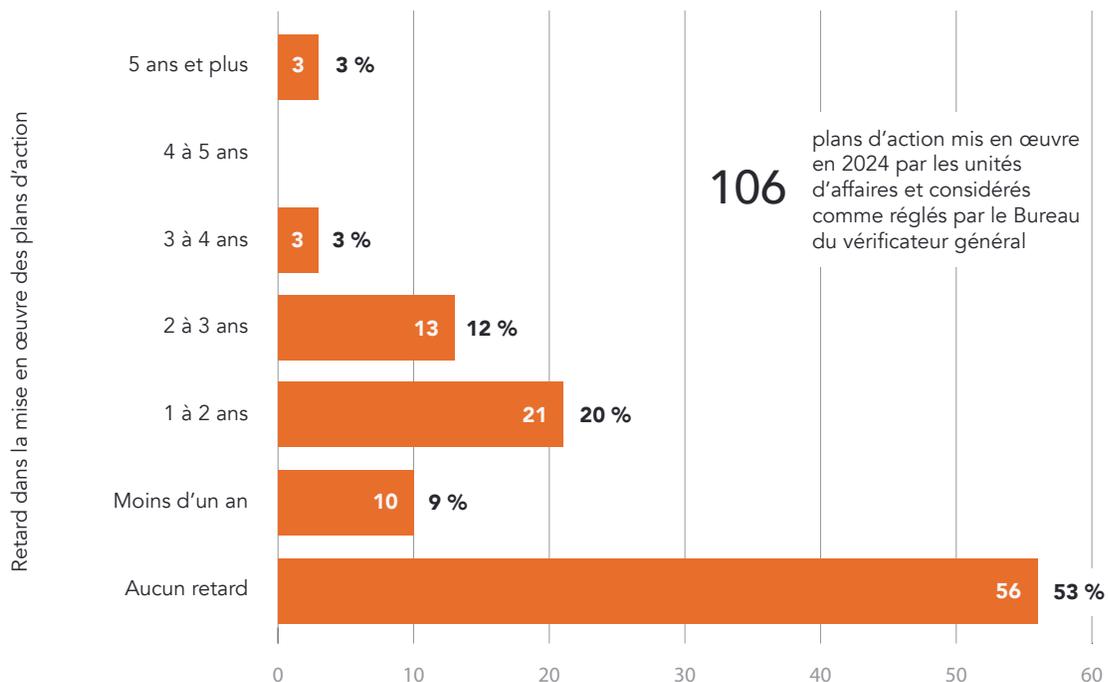
**TABLEAU 1 | TAUX DE MISE EN ŒUVRE DES PLANS D’ACTION AU 31 DÉCEMBRE 2024 PAR TYPE D’AUDIT**

TYPE D’AUDIT	PLANS D’ACTION		
	NÉCESSITANT UNE INTERVENTION	MIS EN ŒUVRE	
	NOMBRE	NOMBRE	POURCENTAGE
Audit de performance financière	29	14	48 %
Audit de performance des technologies de l’information	45	33	74 %
Audit de performance et de conformité	98	59	60 %
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>106</b>	<b>62 %</b>

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

Toutefois, 50 des 106 recommandations ont été mises en œuvre avec retard, dont 3 accusaient un écart de 5 ans ou plus. Cette situation met en évidence les écarts persistants entre les échéanciers prévus et la réalisation effective des plans d’action (graphique 1).

**GRAPHIQUE 1 | RÉPARTITION DES RECOMMANDATIONS MISES EN ŒUVRE EN 2024 SELON L’ÉCART ENTRE LA DATE D’IMPLANTATION RÉELLE ET CELLE INITIALEMENT PRÉVUE**

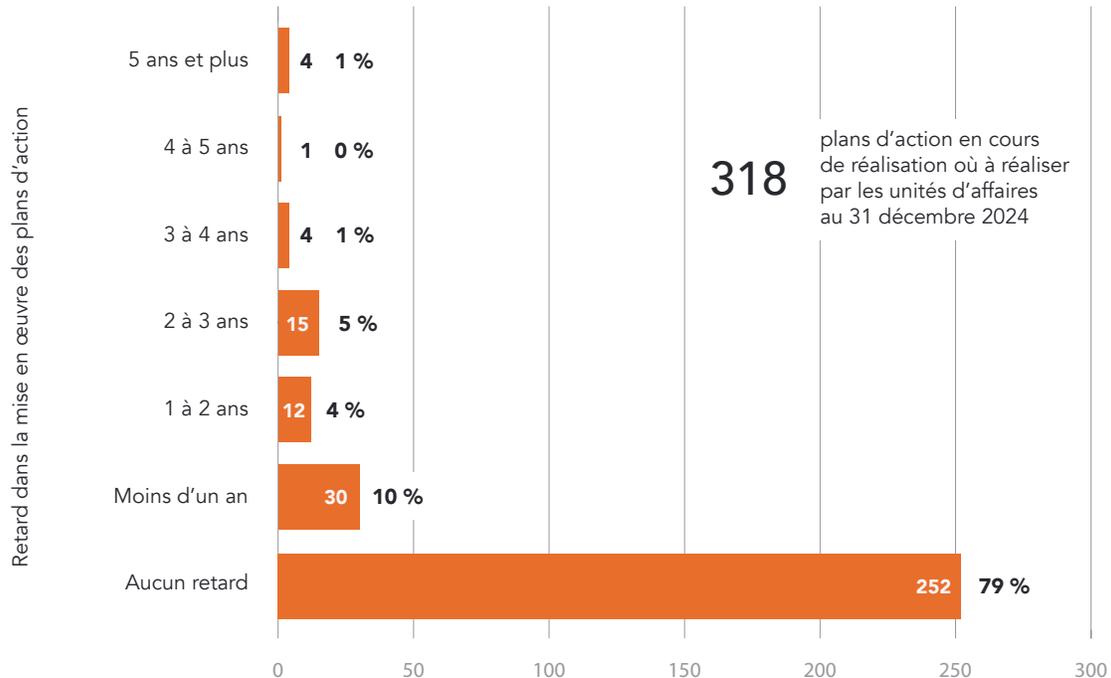


Légende : ■ Nombre de plans d’action dont la mise en œuvre est confirmée « réglée » par le Bureau du vérificateur général.

Source : Graphique produit par le Bureau du vérificateur général.

Au 31 décembre 2024, la Ville comptait 318 PA à mettre en œuvre dont 66 (21 %) accusait un retard par rapport à la date d'implantation prévue (graphique 2).

## GRAPHIQUE 2 | RÉPARTITION DES RECOMMANDATIONS EN COURS DE MISES EN ŒUVRE EN 2024 PAR RAPPORT À LA DATE D'IMPLANTATION PRÉVUE



Légende: ■ Nombre de plans d'action dont la mise en œuvre était en cours au 31 décembre 2024.

Source: Graphique produit par le Bureau du vérificateur général.

Bien que le taux de mise en œuvre des recommandations ait diminué, la proportion de plans d'action sans retard s'est améliorée, autant pour les recommandations mises en œuvre que celles en cours au 31 décembre 2024 (tableau 2).

## TABLEAU 2 | ÉVOLUTION DE L'ÉTAT DES PLANS D'ACTION ENTRE LE 31 DÉCEMBRE 2023 ET LE 31 DÉCEMBRE 2024

PORTRAIT	STATUT DES PLANS D'ACTION					
	MIS EN ŒUVRE		MIS EN ŒUVRE – SANS RETARD		EN COURS – SANS RETARD	
	POURCENTAGE	NOMBRE	POURCENTAGE	NOMBRE	POURCENTAGE	NOMBRE
31 décembre 2024	62 %	106	53 %	56	79 %	252
31 décembre 2023	68 %	166	46 %	76	69 %	168

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général.

## Mise en œuvre des recommandations adressées à l'Office municipal d'habitation de Montréal

Lors de la présentation du rapport annuel 2023, je me suis engagée auprès du conseil municipal à faire un compte-rendu sur l'avancement du PA relatif à l'audit portant sur la gestion des habitations à loyer modique de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM).

À la fin de l'année 2022, on comptait 23 837 ménages en attente d'un logement à l'OMHM. Ce chiffre élevé s'expliquait en partie par une liste de demandes qui n'était pas à jour, ce qui ralentissait l'attribution des logements vacants. En février 2023, 2 408 logements étaient inoccupés, représentant 12 % du parc de logements sociaux. Depuis, la liste des demandes a été actualisée, réduisant le nombre de ménages en attente à 14 030 en juillet 2025. Bien que les mesures correctives visant à réduire les délais de location ne soient pas encore entièrement mises en œuvre, le taux de logements inoccupés a diminué, passant de 12 % à 7 % (tableau 3).

**TABLEAU 3** | **ÉTAT D'OCCUPATION DU PARC DE LOGEMENTS SOCIAUX EN MARS 2023 ET EN MAI 2025**

ÉTAT D'OCCUPATION	MARS 2023	MAI 2025
<b>Logements loués</b>	<b>18 402 (88 %)</b>	<b>19 429 (93 %)</b>
<b>Logements en cours de location<sup>[a]</sup></b> (En location ou en travaux de remise en état)	<b>642 (3 %)</b>	<b>320 (2 %)</b>
<b>Logements inoccupés</b>	<b>1 766 (9 %)</b>	<b>1 061 (5 %)</b>
Logements restreints – court terme (Sinistres mineurs, litiges, salubrité, et autres)	278	144
En cours de rénovation (Travaux majeurs)	526	718
Financement de la rénovation en cours de négociation avec la Société d'habitation du Québec	615	199
<b>TOTAL</b>	<b>20 810</b>	<b>20 810</b>

[a] En location ou en travaux de remise en état. En mai 2025, une offre de location était en cours pour 186 logements.

Source : Portrait produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par l'Office municipal d'habitation de Montréal.

Ainsi, 11 recommandations avaient été adressées à l'organisme, pour lesquelles 31 actions ont été planifiées. En date du 31 mai 2025, le degré d'avancement de leur mise en œuvre variait entre 35 % et 66 % pour une moyenne pondérée de 52 % (tableau 4).

**TABLEAU 4** | **DEGRÉ D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS PAR L'OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL AU 31 MAI 2025**

RECOMMANDATIONS	ÉCHÉANCE	NOMBRE D' ACTIONS	POURCENTAGE D'AVANCEMENT
1. Mettre en place un processus visant à évaluer la conformité des inspections de bilan de santé des immeubles selon les exigences de la Société d'habitation du Québec et apporter les correctifs requis aux lacunes observées dans les méthodes d'audit, auprès des inspectrices et inspecteurs, et ce, afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs par ces bilans.	30 novembre 2025	3	54 %
2. Revoir le calendrier d'inspection préventive des logements et les indicateurs pertinents en vue d'effectuer le suivi afin de respecter les cibles de la Société d'habitation du Québec.	30 novembre 2025	2	48 %
3. Mettre en place un processus visant à évaluer la conformité des inspections préventives et apporter les correctifs requis, lorsque nécessaire, auprès des inspectrices et inspecteurs, et ce, afin de s'assurer du respect du programme d'inspection préventive de l'Office municipal d'habitation de Montréal, améliorant ainsi la qualité des inspections réalisées.	28 février 2027	3	35 %
4. Revoir et diffuser, à ceux qui font la saisie des bons de travaux, les codes de priorité d'intervention afin de s'assurer qu'ils reflètent la nature réelle de la requête et les cibles établies par l'Office municipal d'habitation de Montréal.	28 février 2026	4	58 %

## 5.2. Application des recommandations de la vérificatrice générale

RECOMMANDATIONS	ÉCHÉANCE	NOMBRE D' ACTIONS	POURCENTAGE D'AVANCEMENT
5. Se doter d'indicateurs de performance visant la réduction, voire l'élimination des dépassements d'échéanciers pour la remise en état des logements, afin de contribuer entre autres à l'amélioration du temps d'inoccupation des logements vacants.	30 novembre 2025	1	58 %
6. Se doter de mécanismes permettant de s'assurer qu'un suivi soit effectué pour la totalité des bons de travail existant dans la base de données et que les statistiques qui en découlent soient exactes.	28 février 2026	3	40 %
7. Mettre en place des procédures documentées visant le contrôle de la qualité des travaux d'entretien et de réparation afin de contribuer à la satisfaction des locataires et de favoriser le maintien des actifs de qualité.	31 mai 2026	3	58 %
8. Mettre en place un processus documenté de mise à jour de la liste des demandes admissibles afin d'avoir un portrait représentatif du nombre de demandes en cours et, possiblement, d'accélérer le processus d'attribution d'un logement lorsqu'il s'en libère un.	28 février 2026	4	58 %
9. Mettre en place des mécanismes de contrôle qui permettent de s'assurer que l'appariement de chaque logement soit effectué avec le ménage ayant le rang le plus élevé.	28 février 2026	2	53 %

RECOMMANDATIONS	ÉCHÉANCE	NOMBRE D' ACTIONS	POURCENTAGE D'AVANCEMENT
<p><b>10.</b> Mettre en place un suivi formel et documenté d'attribution des logements afin d'assurer la transparence du processus et le respect des procédures du <i>Guide des demandeurs 2022</i> et permettre d'éviter que des:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• offres de logements soient faites alors que ce n'aurait pas dû être le cas;</li> <li>• appariements ne soient radiés à une date autre qu'à l'échéance du délai accordé en cas de non-réponse du ménage retenu;</li> <li>• offres de logements soient faites sans que la liste des ménages les mieux classés ait été générée par le geste d'appariement.</li> </ul>	31 mai 2026	3	66 %
<p><b>11.</b> Établir et suivre formellement une cible pour chacune des étapes menant à une location afin de réduire le délai d'inoccupation des logements.</p>	28 février 2026	3	40 %
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>52 %</b>

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations fournies par l'Office municipal d'habitation de Montréal.





# Rapports des activités de la vérificatrice générale

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



The image features a large, bold, black number '6.1' centered on the page. The decimal point is represented by two solid orange circles. The background consists of a grid of light beige and white squares, with some squares containing faint, stylized architectural or geometric patterns. A solid orange vertical bar runs along the right edge of the page.

6.1

## Situation du Bureau du vérificateur général

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## Table des matières

<b>6.1. Situation du Bureau du vérificateur général</b>	<b>451</b>
6.1.1. Résultats financiers	451
6.1.2. Nombre de rapports d'audit délivrés	452
6.1.3. Ressources humaines	453
6.1.3.1. Portrait de la main-d'œuvre	453
6.1.3.2. Utilisation du temps	454
6.1.3.3. Taux de roulement des membres du personnel	455
6.1.3.4. Taux d'absentéisme	455
6.1.3.5. Nombre d'heures et coût de la formation	455
6.1.3.6. Accès à l'égalité en emploi	456
6.1.4. Inspection professionnelle	456
6.1.5. Signalements	457
6.1.6. Demandes d'accès à l'information	459
6.1.7. Infrastructure technologique	460
6.1.8. Rayonnement	461



## 6.1. Situation du Bureau du vérificateur général

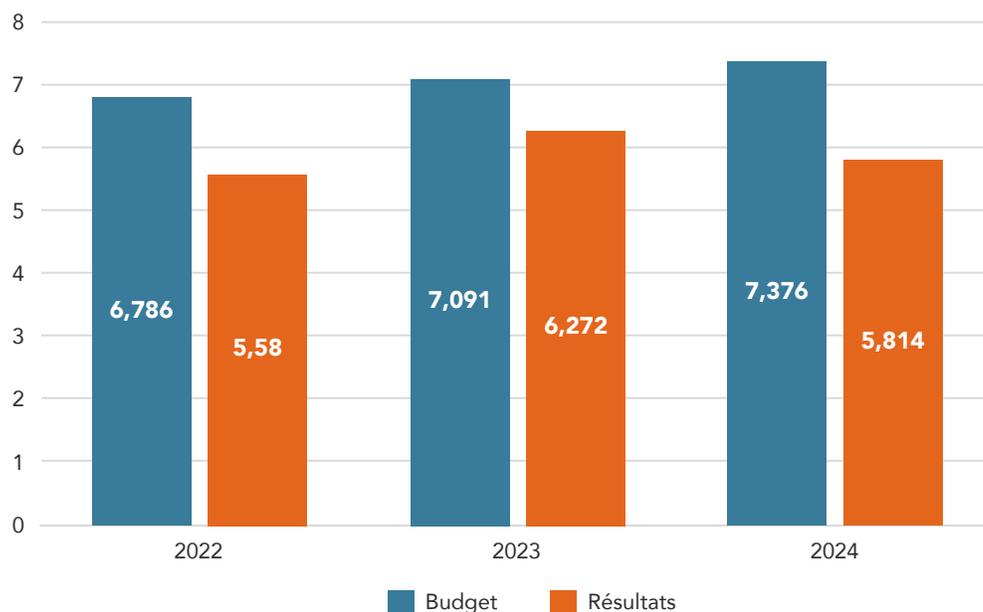
Ce chapitre présente les faits saillants des résultats obtenus pour l'année 2024 quant à l'accomplissement du mandat de la vérificatrice générale (VG) et de l'utilisation des ressources à cette fin. Plus spécifiquement, nous présentons différents indicateurs afin de permettre à la lectrice ou au lecteur d'apprécier la performance du Bureau du vérificateur général (BVG).

Les indicateurs présentés sont :

- les résultats financiers;
- le nombre de rapports d'audit délivrés;
- les ressources humaines :
  - le portrait de la main-d'œuvre,
  - l'utilisation du temps,
  - le taux de roulement des membres du personnel,
  - le taux d'absentéisme,
  - le nombre d'heures et le coût de la formation,
  - l'accès à l'égalité en emploi;
- l'inspection professionnelle;
- les signalements;
- les demandes d'accès à l'information;
- l'infrastructure technologique;
- le rayonnement.

### 6.1.1. Résultats financiers

Pour l'année 2024, les dépenses de fonctionnement du BVG se sont élevées à 5,8 M \$ comparativement au budget alloué de 7,4 M \$. Cet écart favorable s'explique en partie par les mouvements au niveau des membres du personnel tels que les postes pourvus et ceux vacants au cours de l'année 2024, les congés de maladie, les congés de maternité et parentaux de certains membres du personnel et le départ de 6 ressources, dont 1 à la retraite. En revanche, au cours de l'année 2024, 3 postes ont été dotés avec l'embauche de ressources externes, soit 1 poste de secrétaire de direction, 1 poste de conseillère en audit ainsi que 1 poste de chargée d'assurance qualité et méthodes professionnelles. Le graphique suivant illustre les résultats financiers du BVG des 3 dernières années.

**GRAPHIQUE 1 | BUDGET ET RÉSULTATS FINANCIERS (EN MILLIONS DE DOLLARS)**

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), les comptes relatifs au BVG, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, ont été audités par un auditeur indépendant mandaté par la Ville de Montréal (la Ville). Le rapport de l'auditeur indépendant est présenté à l'annexe 7.2.

**6.1.2. Nombre de rapports d'audit délivrés**

Le tableau suivant détaille le nombre de rapports d'audit délivrés au cours des trois dernières années pour les audits des états financiers et de conformité réglementaire, de performance et de conformité ainsi que des technologies de l'information (TI).

**TABLEAU 1 | NOMBRE DE RAPPORTS D'AUDIT DÉLIVRÉS ET DE REDDITIONS DE COMPTES DE 2021 À 2023**

RAPPORT ANNUEL DE RÉFÉRENCE	AUDITS FINANCIERS	AUDITS DE PERFORMANCE ET DE CONFORMITÉ	AUDITS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	NOMBRE TOTAL DE RAPPORTS D'AUDIT	REDDITIONS DE COMPTES
2024	10	5	4	19	2
2023	9	5	4	18	2
2022	9	5	3	17	2

### 6.1.3. Ressources humaines

Le BVG est reconnu pour son travail de qualité et la pluralité de ses compétences et expériences. Ceci constitue un atout majeur pour donner aux élu·es et aux citoyennes et citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion des fonds publics. Le BVG compte plus d'une trentaine de professionnelles et professionnels qualifiés comprenant des comptables ainsi que des spécialistes en gestion et en TI. Les membres du personnel du BVG détiennent une variété de certifications comme la comptabilité (CPA), la comptabilité publique (CPA, auditrice ou auditeur), l'audit interne (CIA) et l'audit de système d'information (CISA et CISSP).

La philosophie du BVG est, d'une part, de disposer à l'interne d'une équipe de professionnelles et professionnels expérimentés qui, collectivement, possèdent l'expertise liée aux différentes sphères d'activités professionnelles de la Ville, et ce, en lien avec les champs d'intervention du BVG soit l'Audit financier, l'Audit de performance (incluant l'Audit des TI) ainsi que l'Audit de conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives. D'autre part, elle est de s'adjoindre de ressources externes qualifiées pour répondre aux besoins ponctuels en matière d'expertise très spécialisée ou pour aplanir la charge de travail inhérente à la période de pointe liée aux audits des états financiers de la Ville et des organismes pour lesquels la VG juge approprié de poursuivre des travaux et parfois pour combler temporairement le manque de ressources lié aux différents congés ou postes vacants.

#### 6.1.3.1. Portrait de la main-d'œuvre

Le nombre de membres du personnel au 31 décembre 2024 s'établissait à 32, soit une légère diminution par rapport à la même période en 2023. Les efforts de recrutement entrepris au cours des dernières années pour attirer de nouvelles ressources qualifiées ont porté fruit. En effet, ils nous ont permis de mettre en place une relève pour pallier le départ à la retraite de certaines ressources d'expérience du BVG ou de combler nos besoins. Notre secteur d'activités est néanmoins touché par la pénurie de main-d'œuvre et malheureusement, certaines de nos ressources sont aussi sollicitées par le marché.

À la suite du départ de madame France Lessard en janvier 2024 pour assumer les fonctions de vérificatrice générale dans une autre ville, madame Kim Tardif a été promue en avril 2024 au poste de vérificatrice générale adjointe de la Direction de l'audit financier et de l'administration.

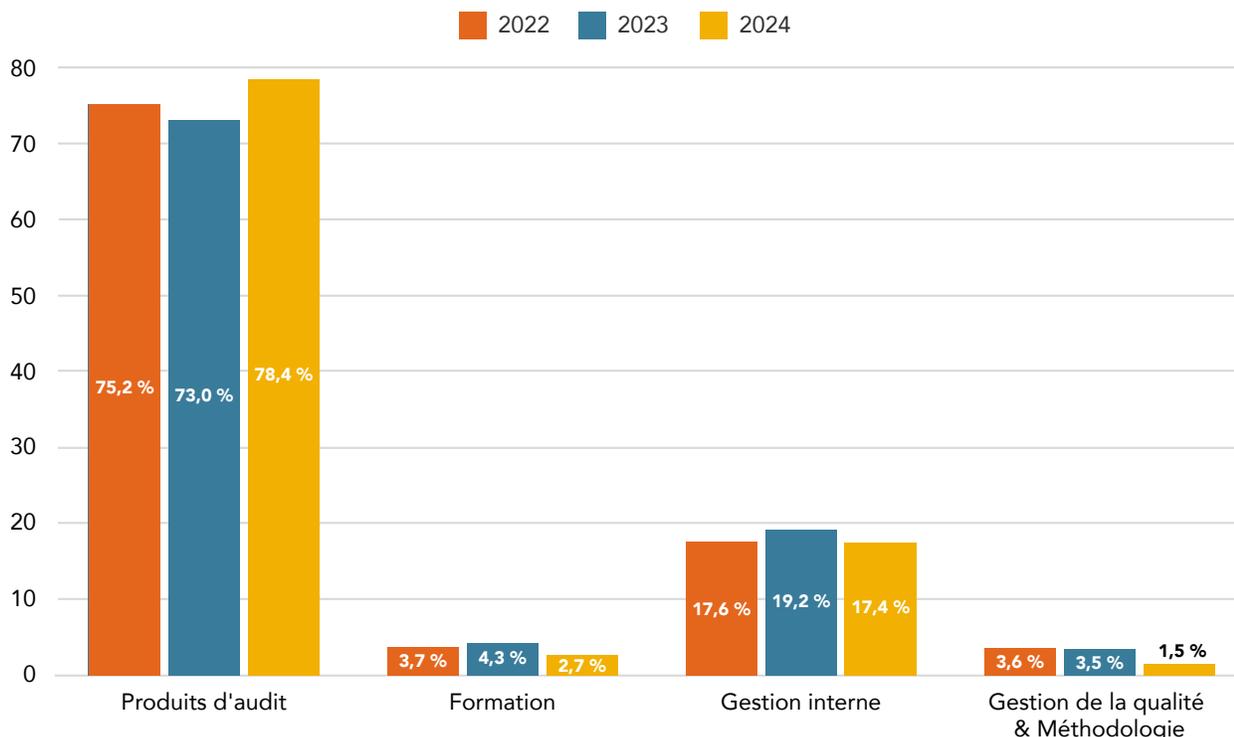
Par ailleurs, à la suite du départ de monsieur Gontran Bage, en juillet 2024, pour relever de nouveaux défis au sein de la Ville, madame Khadija Chaya a été promue, en janvier 2025, au poste de vérificatrice générale adjointe de la Direction de l'audit de performance et de conformité.

Ces nominations internes témoignent de la grande compétence de notre personnel ainsi que de notre volonté ferme de reconnaître, de développer et de promouvoir les talents au sein de notre organisation.

### 6.1.3.2. Utilisation du temps

Le graphique suivant présente la répartition des heures travaillées des membres du personnel du BVG pour les années 2022 à 2024.

**GRAPHIQUE 2 | RÉPARTITION DES HEURES TRAVAILLÉES, PAR ACTIVITÉ**



**Produit d'audit :** comprend l'audit des états financiers, l'audit de performance et de conformité, l'audit des technologies de l'information et la reddition de comptes.

**Gestion interne :** comprend les tâches d'administration générale, la gestion financière du Bureau du vérificateur général, la gestion des ressources humaines, l'acquisition de biens et services, le soutien des technologies de l'information et le support administratif.

**Gestion de la qualité et méthodologie :** comprend le temps consacré à la gestion de la qualité des missions d'audit en vertu des normes en vigueur ainsi que la mise à jour de la méthodologie du Bureau du vérificateur général.

D'autres indicateurs liés à l'utilisation du temps ainsi qu'au taux de roulement des membres du personnel sont présentés dans les tableaux suivants.

### 6.1.3.3. Taux de roulement des membres du personnel

**TABLEAU 2 | TAUX DE ROULEMENT DES MEMBRES DU PERSONNEL**

	2022	2023	2024
Taux de roulement	5,9 %	5,7 %	11,4 %

Le calcul du taux de roulement des membres du personnel comprend les démissions ainsi que les départs par mutation vers un autre service ou arrondissement au sein de la Ville. Il ne comprend pas les départs à la retraite.

### 6.1.3.4. Taux d'absentéisme

**TABLEAU 3 | TAUX D'ABSENTÉISME**

	2022	2023	2024
Taux d'absentéisme	13,2 %	6,4 %	8,1 %

Le taux d'absentéisme a augmenté de 27,2 % entre 2023 et 2024, essentiellement dû à 5 ressources qui ont été en congé de maternité et parental au cours de l'année 2024.

### 6.1.3.5. Nombre d'heures et coût de la formation

**TABLEAU 4 | NOMBRE D'HEURES ET COÛT DE LA FORMATION**

	2022	2023	2024
Moyenne d'heures de formation par membre du personnel	38	61	35
Ratio du coût de la formation par rapport à la masse salariale	2,7 %	4,3 %	2,6 %

La formation des ressources est une priorité pour le BVG; nous en avons fait un de nos objectifs dans notre plan stratégique 2022-2024. La moyenne d'heures consacrées à la formation a connu une baisse entre 2023 et 2024 de 26 heures par membre du personnel. Celle-ci s'explique essentiellement par la baisse des heures de formation en 2024 attribuable à des membres du personnel absents pour congé de maternité et congé parental ainsi que par le fait que la majorité des départs sont survenus au cours du premier semestre de l'année alors que la période de formation se tient généralement à l'automne.

Il est à noter que la moyenne de 35 heures de formation est en deçà de la cible fixée à 42 heures de formation dans le plan stratégique. Nous poursuivons la promotion de la formation du personnel au sein du BVG. Le ratio du coût de la formation par rapport à la masse salariale conformément à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (chapitre D-8.3) s'élève à 2,6 % pour 2024. Soulignons que l'objectif pour l'ensemble de la Ville est fixé à 1,0 %.

### 6.1.3.6. Accès à l'égalité en emploi

À l'instar de la Ville, le BVG porte une attention particulière aux questions d'égalité en emploi. La répartition de la représentation des groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* (chapitre A-2.01), au 31 décembre des 3 dernières années, est présentée dans le tableau suivant.

**TABLEAU 5 | PORTRAIT ACTUEL DE LA REPRÉSENTATION DES GROUPES VISÉS<sup>1</sup>**

GRUPE VISÉ	2022	2023	2024
Hommes	28,6 %	31,4 %	28,1 %
Femmes	71,4 %	68,6 %	71,9 %

GRUPE VISÉ	2022	2023	2024
Autochtones	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Minorités visibles <sup>2</sup>	11,4 %	17,1 %	18,8 %
Minorités ethniques <sup>3</sup>	8,6 %	8,6 %	12,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>20,0 %</b>	<b>25,7 %</b>	<b>31,3 %</b>

La représentation féminine au sein de notre effectif de 32 membres du personnel est stable depuis les 3 dernières années, passant de 24 ressources en 2023 à 23 ressources en 2024. La proportion des membres du personnel issus de minorités visibles et ethniques est de 31,3 % en 2024, en hausse de 21,5 % comparativement à 2023. Au cours de la dernière année, les ressources issues de minorités visibles et ethniques ont représenté 67 % des embauches, soit un pourcentage dépassant largement la cible de 33 % fixée par la Ville.

### 6.1.4. Inspection professionnelle

Le BVG est assujéti à l'inspection professionnelle sur une base cyclique par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec conformément au *Règlement sur le comité d'inspection professionnelle de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec*. L'objectif de l'inspection professionnelle est de s'assurer que le BVG se conforme aux normes de la profession. La plus récente inspection professionnelle des dossiers du BVG a été réalisée en juin 2023 et complétée en septembre 2023.

<sup>1</sup> Ces données nous ont été fournies par le Service des ressources humaines et des communications.

<sup>2</sup> Les membres des minorités visibles sont définis comme suit: les personnes, autres que les personnes autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

<sup>3</sup> Les membres des minorités ethniques sont définis comme suit: les personnes, autres que les personnes autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

De plus, le BVG se soumet à l'inspection de ses missions achevées suivant un cycle de 3 ans, tel que le prévoit son « Manuel de gestion de la qualité ». À cet égard, une inspection par les pairs portant sur une sélection de missions achevées incluses dans le rapport annuel 2021 a été conduite à l'automne 2022 et finalisée en mars 2023. La prochaine inspection par les pairs aura lieu à l'automne 2025.

### 6.1.5. Signalements

Les signalements peuvent être communiqués au BVG via le site internet, par courrier, par téléphone ou en personne. Il est important de souligner que le BVG dispose d'une boîte courriel sécurisée spécifiquement créée à cette fin et hébergée par un service de messagerie distinct de celui de la Ville.

Les signalements reçus sont traités en fonction de critères de priorité. Nous procédons à une évaluation préliminaire afin d'établir la pertinence d'entreprendre des travaux. Cette pertinence est déterminée notamment en fonction de la nature du signalement, du caractère probant des renseignements signalés et des risques en cause. Chaque signalement fait l'objet d'un dossier rigoureusement documenté et sécurisé. Néanmoins, aucune évaluation préliminaire n'est effectuée lorsque l'objet du signalement ne concerne pas le mandat confié à la VG ou lorsque celui-ci est trop imprécis pour nous permettre d'entreprendre une analyse. Respectivement, pour ces situations, le dossier est soit transféré à une autre instance de la Ville, soit fermé sans qu'aucune démarche ne soit entreprise.

S'il s'avère pertinent d'entreprendre des travaux, ceux-ci sont réalisés en conformité avec les normes applicables émises par CPA Canada. Au terme de nos travaux, un rapport peut être produit et communiqué à l'Administration municipale ou à un organisme visé par l'article 107.7 de la LCV, selon le cas. Dans les cas d'indices d'actes criminels, les résultats de nos travaux sont communiqués aux autorités compétentes.

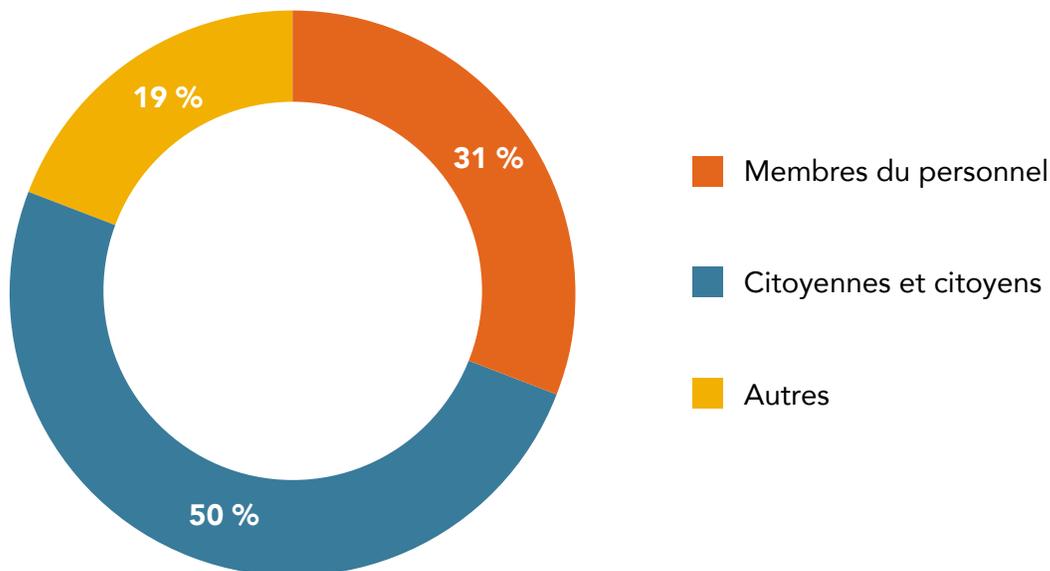
Le tableau ci-dessous présente la répartition des signalements reçus entre les différentes catégories.

**TABLEAU 6 | NOMBRE DE SIGNALEMENTS**

CATÉGORIE	NOMBRE DE SIGNALEMENTS		
	2022	2023	2024
<b>SIGNALEMENTS NON RECEVABLES</b>			
Hors du champ d'intervention du Bureau du vérificateur général	17	12	13
<b>Sous-total</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>SIGNALEMENTS RECEVABLES</b>			
Champ d'intervention du Bureau du vérificateur général	3	3	3
<b>Sous-total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

Le graphique suivant présente les sources des signalements reçus.

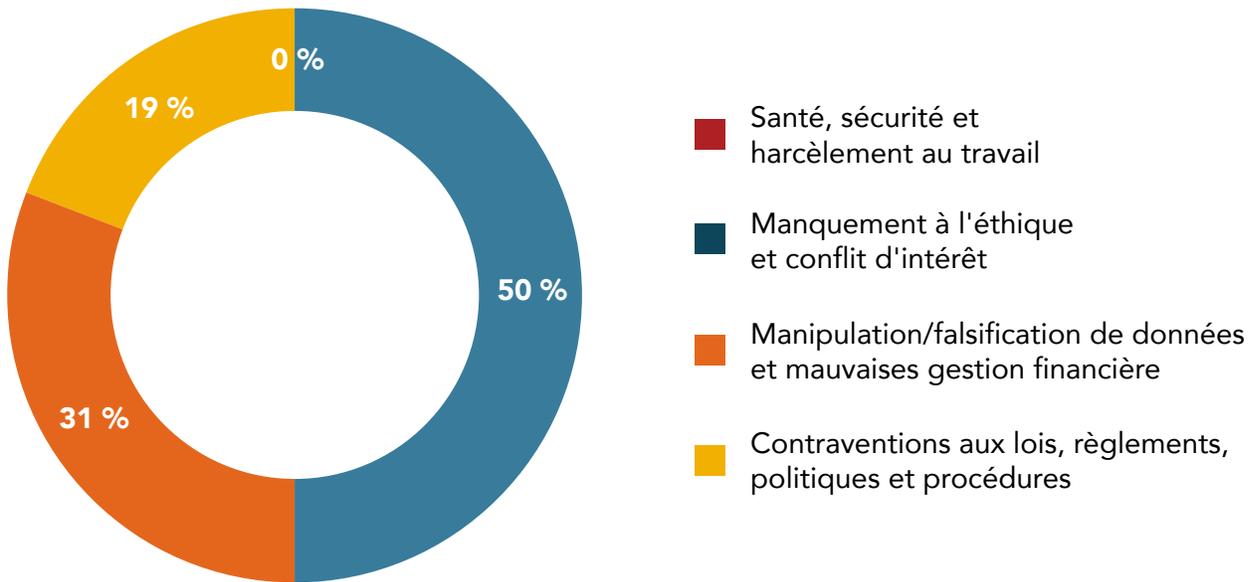
**GRAPHIQUE 3** | **RÉCAPITULATIF DE L'ENSEMBLE DES SIGNALEMENTS REÇUS EN 2024 PAR SOURCE**



Il est important de rappeler qu'il s'agit d'une démarche confidentielle et que tous les renseignements fournis sont protégés par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A2.1). Par conséquent, la personne ou l'organisme concerné ignore qui est à l'origine de la dénonciation. De plus, les dispositions de l'article 107.16 de la LCV font en sorte que la VG ne peut être contrainte de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de ses fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. À cette loi s'ajoutent également les dispositions de l'article 41 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* relatives à une personne exerçant une fonction de vérification dans un organisme public ou pour le compte de cet organisme.

Nous avons regroupé dans le graphique suivant les signalements reçus par catégorie d'actes répréhensibles allégués.

**GRAPHIQUE 4** | **RÉCAPITULATIF DES SIGNALEMENTS REÇUS EN 2024 PAR CATÉGORIE**



### 6.1.6. Demandes d'accès à l'information

Conformément à l'article 107.6.1 de la LCV (chapitre C-19), la VG exerce les fonctions de responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'elle confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou qu'elle détient aux fins de la réalisation de son mandat, dont les modalités sont édictées dans la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1). Cette responsabilité ne s'étend toutefois pas aux documents qui sont par ailleurs détenus par la Ville ou un autre organisme public assujetti à cette loi. Dans ce cas, la demande d'accès devra être adressée au responsable de l'accès de l'organisme concerné.

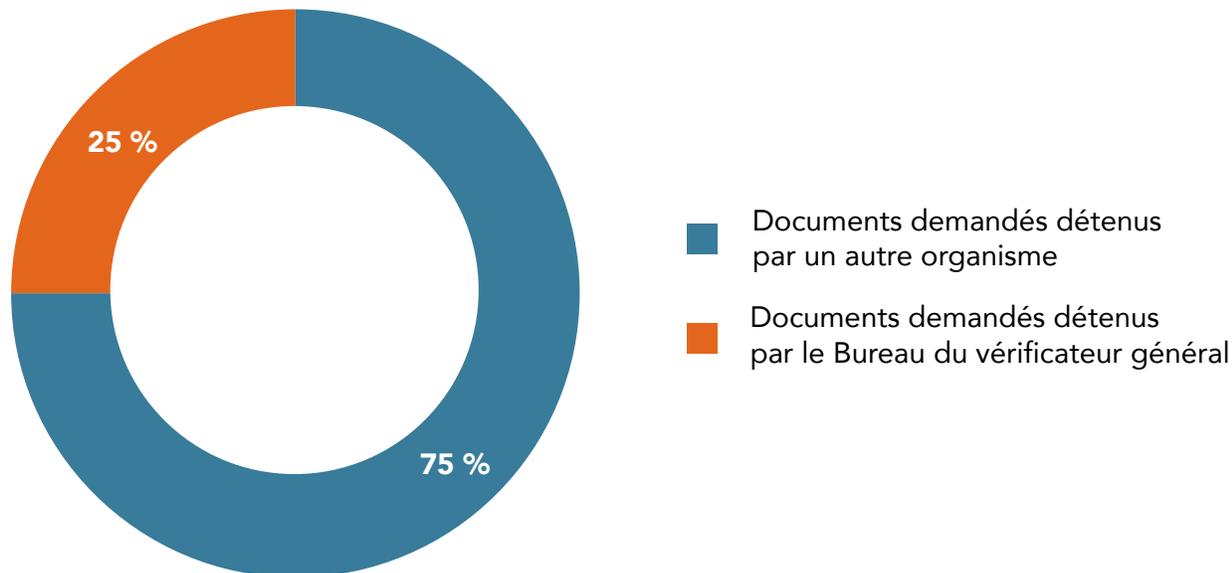
Le nombre de demandes d'accès à l'information reçues au cours des trois dernières années est présenté dans le tableau suivant.

**TABLEAU 7** | **NOMBRE DE DEMANDES D'ACCÈS À L'INFORMATION**

	2022	2023	2024
Nombre de demandes d'accès à l'informtaion	0	9	8

Nous avons regroupé, dans le graphique suivant, les demandes d'accès à l'information reçues par catégorie, selon le détenteur, soit le BVG ou un autre organisme public.

**GRAPHIQUE 5** | **RÉCAPITULATIF DES DEMANDES D'ACCÈS À L'INFORMATION REÇUS EN 2024 PAR CATÉGORIE**



### 6.1.7. Infrastructure technologique

Le BVG possède une infrastructure permettant aux membres du personnel de travailler à distance depuis plusieurs années et dispose également de serveurs séparés de ceux de la Ville. Nous nous assurons que notre environnement TI est sécuritaire et conduisons sur une base régulière des tests d'intrusion logique. De plus, le BVG a procédé en 2024 à l'implantation de Microsoft 365 ainsi qu'à la configuration et la distribution de nouveaux postes de travail.

## 6.1.8. Rayonnement

Plusieurs membres du personnel du BVG participent à différents groupes de travail, des comités et une association liés à notre profession. Leur participation active contribue à l'avancement de notre profession et permettre au BVG d'être à l'affût des changements qui impacteront notre travail dans le futur. Nous collaborons également à la rédaction de commentaires lors de la publication d'exposés-sondage par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public et le Conseil des normes d'audit et de certification.

**TABLEAU 8 | ACTIVITÉS DE RAYONNEMENT**

	ORGANISME	MEMBRE
<b>Annie Cédillotte,</b> <i>auditrice principale - Audit financier et administration</i>	Ordre des CPA du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail technique – certification</li> </ul>
<b>Mélanie Normandin,</b> <i>auditrice principale - Audit financier et administration</i>	Ordre des CPA du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail technique – Régime de retraite</li> <li>• Groupe de travail sectoriel – Administration municipale</li> </ul>
<b>Kim Tardif,</b> <i>vérificatrice générale adjointe - Audit financier et administration</i>	Ordre des CPA du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail technique – comptabilité dans le secteur public</li> <li>• Groupe de discussion – Norme canadienne de certification en matière de durabilité 5000</li> </ul>
<b>Sophia Rhandy,</b> <i>chargée d'assurance qualité et méthodes professionnelles</i>	Ordre des CPA du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail technique – rapports de certification</li> </ul>
<b>Andrée Cossette,</b> <i>vérificatrice générale</i>	Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre</li> </ul>

Nous encourageons nos membres du personnel à poursuivre ces activités, qui font rayonner le BVG ainsi que la profession de vérificateur législatif municipal.



The image features a large, bold, black number '6.2' centered on the page. The decimal points are replaced by solid orange circles. The background consists of a grid of light beige and white squares, with some squares containing faint, stylized architectural or geometric patterns. A solid orange vertical bar is positioned on the right edge of the page.

6.2

Suivi - Plan stratégique  
2022-2024

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## Table des matières

<b>6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024</b>	<b>467</b>
6.2.1. Introduction	467
6.2.2. Reddition de comptes	467
6.2.2.1. Orientation 1 - Accroître la valeur ajoutée des interventions	467
6.2.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes et performantes pour assurer la qualité des travaux	472
6.2.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général	475



## 6.2. Suivi – Plan stratégique 2022-2024

### 6.2.1. Introduction

L'année 2024 représente la 3<sup>e</sup> année de la mise en œuvre de notre plan stratégique qui définit les objectifs qui guident nos actions sur une période de 3 ans.

Le *Plan stratégique 2022-2024* s'articule autour des 3 orientations suivantes :

1. Accroître la **valeur ajoutée** des interventions;
2. Mettre en place des **pratiques innovantes** pour assurer la qualité des travaux;
3. Assurer la **pérennité des compétences** du Bureau du vérificateur général (BVG).

Pour chaque orientation, nous avons fixé des objectifs accompagnés d'indicateurs et de cibles à atteindre.

### 6.2.2. Reddition de comptes

Nous avons orienté nos travaux d'audit et administratifs afin de nous permettre de réaliser les objectifs en respect des cibles que nous nous étions fixées pour 2024.

#### 6.2.2.1. Orientation 1 - Accroître la valeur ajoutée des interventions

Afin d'accroître la valeur ajoutée de nos interventions, nous nous sommes fixé 4 objectifs à réaliser au cours des années 2022 à 2024. Les résultats par objectif pour l'orientation 1 sont présentés ci-après.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE	
				ATTEINTE	NON ATTEINTE
1. Mener des audits de performance à valeur ajoutée	1. Pourcentage des mandats d'audit de performance et de conformité axés sur des enjeux ou des services qui concernent les citoyennes et citoyens et la qualité des services qu'ils reçoivent.	25 % par année	33 % des mandats en 2024	✓	
	2. Nombre de mandats d'audit de performance comportant une dimension de développement durable.	Au minimum 1 mandat par année	2 mandats en 2024	✓	
	3. Nombre de mandats d'audit de performance axés sur les technologies de l'information.	Au minimum 2 mandats par année	3 mandats en 2024	✓	
	4. Nombre de mandats d'audit de performance axés sur la cybersécurité.	Au minimum 1 mandat par année	1 mandat en 2024	✓	
2. Maintenir notre présence en audit financier	1. Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.	1 fois par année	Révision complétée en mai 2024	✓	
3. Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations	1. Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation.	30 jours	26,5 jours	✓	
	2. Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.	1 fois par année	Réalisée en juin 2024	✓	
	3. Validation auprès des unités d'affaires de la pertinence des recommandations dont les plans d'action ne sont pas complétés et dont la date de mise en place est échue.	2022 Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 3 ans et plus.  2023 Validation des recommandations dont les plans d'action sont échus depuis 1 an et plus, mais moins de 3 ans.	Cible 2022: Validation complétée en novembre 2022  Cible 2023: Validation complétée en janvier 2023	✓	
4. Faciliter la compréhension du rôle de la vérificatrice générale	1. Développement d'un plan de communication.	2022	Achevé en janvier 2023		✓
	2. Déploiement du plan de communication.	2023	Réalisé en 2023	✓	

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée**

**INDICATEUR 1** – Pourcentage des mandats d’audit de performance et de conformité axés sur des enjeux ou des services qui concernent les citoyennes et citoyens et la qualité des services qu’ils reçoivent.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	25 % des mandats	25 % des mandats	25 % des mandats
<b>Résultat</b>	63 % des mandats <b>Cible atteinte</b>	44 % des mandats <b>Cible atteinte</b>	33 % des mandats <b>Cible atteinte</b>

Nous avons conduit, en 2024, 3 mandats à cet effet, soit un 1<sup>er</sup> sur l’*Efficiencia de la gestión de l’entretien et du maintien des chaussées avant chantiers majeurs*, un 2<sup>e</sup> sur la *Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l’entretien des autobus de la Société de transport de Montréal* et enfin un 3<sup>e</sup> sur la *Gestion des équipements de protection individuelle au Service de sécurité incendie de Montréal*.

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée**

**INDICATEUR 2** – Nombre de mandats d’audit de performance comportant une dimension de développement durable.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	1 mandat	1 mandat	1 mandat
<b>Résultat</b>	2 mandats <b>Cible atteinte</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>	2 mandats <b>Cible atteinte</b>

Nous avons conduit, en 2024, 2 mandats à cet effet, soit un 1<sup>er</sup> sur l’*Efficiencia de la gestión de l’entretien et du maintien des chaussées avant chantiers majeurs* et un 2<sup>e</sup> sur la *Gestion de la fabrication et de la remise à neuf de pièces et de composantes pour l’entretien des autobus de la Société de transport de Montréal*.

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée**

**INDICATEUR 3** – Nombre de mandats d’audit de performance axés sur les technologies de l’information.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	2 mandats	2 mandats	2 mandats
<b>Résultat</b>	2 mandats <b>Cible atteinte</b>	3 mandats <b>Cible atteinte</b>	3 mandats <b>Cible atteinte</b>

Trois mandats d’audit de performance ont été effectués en technologies de l’information, soit la *Gestion des centres de données*, la *Gestion de la surveillance de cybersécurité* et la *Gestion de l’architecture d’entreprise des technologies de l’information*.

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 1 – Mener des audits de performance à valeur ajoutée**

**INDICATEUR 4** – Nombre de mandats d’audit de performance axés sur la cybersécurité.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	1 mandat	1 mandat	1 mandat
<b>Résultat</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>	1 mandat <b>Cible atteinte</b>

Nous avons conduit, en 2024, 1 mandat de *Tests d’intrusion logique*.

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 2 – Maintenir notre présence en audit financier****INDICATEUR 1** – Révision de notre stratégie d'intervention en audit financier.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	Annuelle	Annuelle	Annuelle
<b>Résultat</b>	Révision complétée en mai <b>Cible atteinte</b>	Révision complétée en juin <b>Cible atteinte</b>	Révision complétée en mai <b>Cible atteinte</b>

Nous avons maintenu notre présence en appliquant la même stratégie que nous avons jugée appropriée à la suite de l'adoption en 2018 du projet de loi n° 155, *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec*.

De plus, le BVG a pris la décision en 2024 d'ajouter à sa stratégie d'intervention en audit financier la réalisation de l'audit des états financiers du Conseil des arts de Montréal, conjointement avec l'auditeur externe nommé en vertu de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, et ce, à compter de l'exercice terminé le 31 décembre 2024.

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations****INDICATEUR 1** – Délai annuel moyen d'analyse des actions mises en œuvre par une unité d'affaires pour régler une recommandation.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	30 jours	30 jours	30 jours
<b>Résultat</b>	26,5 jours <b>Cible atteinte</b>	17,9 jours <b>Cible atteinte</b>	26,5 jours <b>Cible atteinte</b>

Le délai moyen pour l'année 2024 représente le délai d'intervention du BVG lorsqu'une coordonnatrice ou un coordonnateur attribue un statut satisfaisant à la mise en œuvre d'un plan d'action.

**ORIENTATION 1 | ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS****Objectif 3 – Favoriser l'accroissement du taux de mise en œuvre de nos recommandations**

**INDICATEUR 2** – Présentation au conseil municipal de l'état d'avancement des recommandations.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	Annuelle	Annuelle	Annuelle
<b>Résultat</b>	Réalisée en mai <b>Cible atteinte</b>	Réalisée en juin <b>Cible atteinte</b>	Réalisée en juin <b>Cible atteinte</b>

Le BVG a présenté en juin 2024, dans le cadre de son rapport annuel, l'état d'avancement de la mise en œuvre de ses recommandations.

### 6.2.2.2. Orientation 2 - Mettre en place des pratiques innovantes et performantes pour assurer la qualité des travaux

Deux objectifs ont été identifiés pour permettre au BVG de mettre en œuvre des pratiques performantes afin d'assurer la qualité des audits et d'intégrer des éléments de gestion durable dans le plan stratégique. Les résultats par objectif pour l'orientation 2 sont présentés ci-après :

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE	
				ATTEINTE	NON ATTEINTE
1. Maintenir la qualité de nos travaux	1. Vigie des Normes canadiennes de certification.	En <b>continu</b>	Réalisée pour 2024	✓	
	2. Mise à jour du Manuel de gestion de la qualité selon les nouvelles normes sur la gestion de la qualité.	<b>2022</b>	Complétée en décembre 2022	✓	
	3. Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité.	<b>2023</b>	En cours		✓
2. Fournir des outils technologiques et des logiciels innovants pour maintenir des pratiques d'audit performantes	1. Vigie technologique.	En <b>continu</b>	Réalisée pour 2024	✓	
	2. Révision du cycle de vie des équipements et des logiciels.	Aux <b>3 ans</b>	Réalisée en 2023	✓	

## ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

### Objectif 1 – Maintenir la qualité de nos travaux

**INDICATEUR 1** – Vigie des Normes canadiennes de certification.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	En continu	En continu	En continu
<b>Résultat</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>

Plusieurs membres du personnel du BVG ont poursuivi leur participation en 2024 à différents groupes de travail et de discussion ainsi qu'à un conseil d'administration d'organismes afférents à notre profession. Nos activités de rayonnement sont présentées plus en détail au chapitre 6.1. « Situation du Bureau du vérificateur général » du présent rapport annuel.

## ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX

### Objectif 1 – Maintenir la qualité de nos travaux

**INDICATEUR 3** – Rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	S. O.	Rédaction de procédures	S. O.
<b>Résultat</b>		En cours <b>Cible non atteinte</b>	En cours

Le projet de rédaction de nouvelles procédures sur l'échantillonnage dans le cadre des mandats d'audit de performance et de conformité a été reporté dans le *Plan stratégique 2025-2027* en raison de la priorisation d'autres projets tels que la conformité du BVG à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1) et la mise à jour de la matrice de risques qui nous guide dans la planification de missions d'audit à valeur ajoutée.

**ORIENTATION 2 | METTRE EN PLACE DES PRATIQUES INNOVANTES  
POUR ASSURER LA QUALITÉ DES TRAVAUX**
**Objectif 2 – Maintenir la qualité de nos travaux**
**INDICATEUR 1 – Vigie technologique.**

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	En continu	En continu	En continu
<b>Résultat</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>	Réalisée <b>Cible atteinte</b>

Le BVG a réalisé, en continu, au cours de l'année 2024, une vigie technologique comprenant notamment les aspects de cybersécurité sur l'environnement du BVG et la mise à jour du logiciel CaseWare utilisé dans le cadre des mandats d'audit. De plus, le BVG a procédé à l'implantation de Microsoft 365 ainsi qu'à la configuration et la distribution des nouveaux postes de travail.

### 6.2.2.3. Orientation 3 - Assurer la pérennité des compétences du Bureau du vérificateur général

Trois objectifs ont été identifiés pour assurer la pérennité des compétences du BVG afin qu'il dispose de ressources compétentes pour répondre à ses besoins et maintenir son expertise. Il doit leur fournir également un environnement de travail stimulant pour qu'elles puissent y évoluer professionnellement. Les résultats par objectif pour l'orientation 3 se retrouvent ci-après :

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT	CIBLE	
				ATTEINTE	NON ATTEINTE
1. Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise	1. Taux de rétention du personnel.	90 %	89 %		✓
	2. Pourcentage de postes pourvus.	85 %	91 %	✓	
2. Promouvoir et soutenir le développement de l'expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général	1. Accorder un nombre minimal de jours de formation.	Moyenne annuelle de <b>6 jours par membre du personnel</b>	<b>5 jours par membre du personnel</b>		✓
3. Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel	1. Application du programme d'évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.	En <b>continu</b>	Complétée pour 2024	✓	

### ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

**Objectif 1 – Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise**

**INDICATEUR 1** – Taux de rétention du personnel.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel	90 % de rétention du personnel
<b>Résultat</b>	94 % de rétention du personnel <b>Cible atteinte</b>	94 % de rétention du personnel <b>Cible atteinte</b>	89 % de rétention du personnel <b>Cible non atteinte</b>

Il y a eu 5 départs de membres du personnel au cours de l'année 2024.

### ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

**Objectif 1 – Maintenir des ressources qualifiées en nombre suffisant pour réaliser pleinement la mission du Bureau du vérificateur général et assurer la pérennité de son expertise**

**INDICATEUR 2** – Pourcentage de postes pourvus.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus	85 % de postes pourvus
<b>Résultat</b>	92 % de postes pourvus <b>Cible atteinte</b>	83 % de postes pourvus <b>Cible non atteinte</b>	91 % de postes pourvus <b>Cible atteinte</b>

Au 31 décembre 2024, 3 postes étaient vacants, dont 2 ont été pourvus en janvier 2025, incluant celui de la vérificatrice générale adjointe, audit de performance et de conformité.

### ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

#### Objectif 2 – Promouvoir et soutenir le développement de l’expertise du personnel en fonction des besoins du Bureau du vérificateur général

**INDICATEUR 1** – Accorder un nombre minimal de jours de formation.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	6 jours par membre du personnel	6 jours par membre du personnel	6 jours par membre du personnel
<b>Résultat</b>	7,3 jours par membre du personnel <b>Cible atteinte</b>	8,7 jours par membre du personnel <b>Cible atteinte</b>	5 jours par membre du personnel <b>Cible non atteinte</b>

La cible non atteinte en 2024 est notamment imputable à plusieurs départs survenus au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l’année alors que la période de formation se tient généralement à l’automne. Nous poursuivons la promotion de la formation du personnel au sein du BVG.

### ORIENTATION 3 | ASSURER LA PÉRENNITÉ DES COMPÉTENCES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

#### Objectif 3 – Atteindre et maintenir un niveau élevé de mobilisation de notre personnel

**INDICATEUR 1** – Application du programme d’évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat.

	2022	2023	2024
<b>Cible</b>	En continu	En continu	En continu
<b>Résultat</b>	Complétée <b>Cible atteinte</b>	Complétée <b>Cible atteinte</b>	Complétée <b>Cible atteinte</b>

En 2024, le comité de direction du BVG a pris la décision de modifier la période d’évaluation annuelle des membres du personnel qui était du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre pour qu’elle soit dorénavant du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de l’année suivante afin d’être en adéquation avec le cycle de réalisation des mandats d’audit du BVG. Les dernières évaluations des compétences ont porté ainsi sur la période du 1<sup>er</sup> juillet 2024 au 30 juin 2025.

La mise en place du programme d’évaluation des compétences, de gestion de la relève, de coaching et de mentorat a permis d’identifier les besoins de formation pour chaque membre du personnel et aussi d’assurer la gestion de la relève.



# 7.

## Annexes

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



# 7.1

## Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



## 7.1. Extraits de la *Loi sur les cités et villes*

### IV.1. — Vérificateur général

**2001, c. 25, a. 15.**

#### a. — Nomination

**2018, c. 8, a. 33.**

- 107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.  
2001, c. 25, a. 15; 2018, c.8, a.34.
- 107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans. Le conseil peut prolonger ce mandat sans que sa durée ainsi prolongée n'excède 10 ans.  
2001, c. 25, a. 15; 2018, c.8, a. 35; 2023, c. 33, a. 16.
- 107.2.1.** Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.  
2018, c. 8, a. 36.

**107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

**107.4.** En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

## **b. — Dépenses de fonctionnement**

### **2018, c. 8, a. 38.**

**107.5.** Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

1° A représente 500 000 \$;

2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;

3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

**c. — Mandat**

**2018, c. 8, a. 40.**

**107.6.** Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.

**107.6.1.** Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ([chapitre A-2.1](#)), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujetti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

- 107.7.** Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :
- 1° de la municipalité;
  - 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
    - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
    - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
    - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
  - 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
    - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
    - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
    - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
    - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
    - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

**107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

**107.9.** Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

2001, c. 25, a. 15.

**107.10.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

**107.11.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.

**107.12.** Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

## d. — Rapport

### 2018, c. 8, a. 45.

**107.13.** Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

**107.14.** *(Abrogé).*

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50;  
2018, c. 8, a. 47.

**107.15.** *(Abrogé).*

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

## e. — Immunités

### 2018, c. 8, a. 48.

**107.16.** Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile ([chapitre C-25.01](#)) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

**107.17.** Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

## V. — Vérificateur externe

### 2001, c. 25, a. 16.

**108.** Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile ([chapitre C-25.01](#)) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2016, c. 17, a. 8; 2018, c. 8., a. 49.

**108.1.** Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.

**108.2.** Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue des faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII. 1 de la Loi sur la fiscalité municipale ([chapitre F-2.1](#)) établi par le trésorier;
- 3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 51; 2018, c. 8, a. 50; 2021, c. 31, a. 54; 2023, c. 24, a. 152.

**108.2.0.1.** Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2018, c. 8, a. 51.

**108.2.0.2.** Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1<sup>er</sup> septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Le règlement ne peut être abrogé.

2018, c. 8, a. 51; 2021, c. 31, a. 55.

**108.2.1.** Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

1° les comptes et affaires du vérificateur général;

2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7, sauf ceux d'une telle personne morale qui est autrement tenue de les faire vérifier par un vérificateur externe qui est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;

3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale ([chapitre F-2.1](#)) établi par le trésorier;

4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 52; 2018, c. 8, a. 52; 2021, c. 31, a. 56; 2023, c. 24, a. 153.

**108.2.2.** Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

2018, c. 8, a. 53.

**108.3.** Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec dans les 30 jours suivant son dépôt au conseil. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23; 2017, c. 13, a. 53; 2018, c. 8, a. 54; 2021, c. 31, a. 57.

**108.4.** Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)).

1984, c. 38, a. 11; 2018, c. 8, a. 55.

**108.4.1.** Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

2001, c. 25, a. 22.

**108.4.2.** Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49

- 108.5.** Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :
- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
  - 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
  - 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
  - 4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.

- 108.6.** Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.

## V.1. — Vérificateur *ad hoc*

### 2001, c. 25, a. 25.

**109.** En tout temps de l'année, à la demande écrite d'au moins 50 contribuables, le conseil doit aussi ordonner une vérification spéciale des comptes de la municipalité pour une ou plusieurs des cinq années antérieures, pourvu qu'aucune telle vérification n'ait déjà été faite pour les mêmes années sous l'empire du présent article ou qu'une telle vérification ne fasse partie du mandat de vérification accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)).

Le vérificateur *ad hoc* est nommé par le conseil, mais avant sa nomination le choix que le conseil se propose de faire doit être accepté par écrit de la majorité des contribuables qui ont demandé la vérification; à défaut d'entente entre ces contribuables et le conseil, le vérificateur *ad hoc* est nommé par un juge de la Cour du Québec, sur demande de l'une des parties après avis de huit jours francs à l'autre partie.

Les frais de cette vérification sont supportés par le fonctionnaire ou employé responsable de la municipalité s'il s'est rendu coupable de détournement de fonds ou si, ayant été trouvé reliquataire, il fait défaut de rembourser le reliquat dans le délai fixé par le dernier alinéa; sinon, ils sont à la charge des personnes qui l'ont demandée, à moins que la vérification ne profite à la municipalité.

La demande de vérification en vertu du présent article doit être accompagnée d'un dépôt de 2 000 \$, lequel doit être remis aux requérants si les frais de la vérification ne sont pas mis à leur charge.

Tout vérificateur *ad hoc* nommé à ces fins peut être un particulier ou une société; il peut faire exécuter son travail par ses employés, mais alors sa responsabilité est la même que si ce travail avait été entièrement fait par lui-même. Dans le cas d'une société, la prestation du serment d'office de l'un des associés est suffisante.

Dans les 30 jours qui suivent la notification qui lui est faite d'une copie du rapport de vérification, le fonctionnaire ou employé en défaut de la municipalité doit acquitter le montant dont il a été trouvé reliquataire, ainsi que les frais de la vérification.

S. R. 1964, c. 193, a. 105; 1965 (1<sup>re</sup> sess.), c. 17, a. 2; 1968, c. 55, a. 5; 1988, c. 21, a. 66; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 26; N.l. 2016-01-01 (NCPC); 2018, c. 8, a. 56.

**V.I. —**

Abrogée, 2005, c.6, a.194.

**110.** (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 106; 1968, c. 53, a. 2; 1968, c. 55, a. 33; 1977, c. 52, a. 11; 1979, c. 72, a. 490; 1986, c. 31, a. 4; 1988, c. 76, a. 1; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

**111.** (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 107; 1977, c. 52, a. 11; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

## VII. — *Directeur général*

### 1983, c. 57, a. 50.

**112.** Le conseil doit nommer un directeur général et fixer son traitement.

Une personne peut être le titulaire à la fois du poste de directeur général et de tout autre poste de fonctionnaire ou d'employé.

Le conseil peut également nommer un directeur général adjoint qui remplace le directeur général en cas d'absence, d'empêchement ou de refus d'agir de celui-ci ou en cas de vacance de son poste. S'il ne nomme pas de directeur général adjoint, le conseil peut désigner un fonctionnaire ou employé de la municipalité pour exercer les fonctions de directeur général adjoint.

Si le conseil nomme plusieurs directeurs généraux adjoints ou désigne plusieurs fonctionnaires ou employés pour exercer les fonctions de directeur général adjoint, il établit leur compétence respective de façon à déterminer lequel remplace le directeur général dans un cas visé au troisième alinéa.

S. R. 1964, c. 193, a. 108; 1968, c. 55, a. 34; 1983, c. 57, a. 50; 1999, c. 40, a. 51; 2006, c. 60, a. 22.

**113.** Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.

## **Mise à jour de la Loi sur les cités et villes (chapitre C-19)**

Projet de loi n° 79 (2025, chapitre 4)

*Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux*

Présenté le 7 novembre 2024

Principe adopté le 28 janvier 2025

Adopté le 18 mars 2025

Sanctionné le 25 mars 2025

La loi énonce qu'une personne morale qui reçoit d'une municipalité régie par la *Loi sur les cités et villes* une subvention annuelle d'au moins 250 000 \$ doit faire vérifier ses états financiers.

La loi porte à 10 ans la durée du mandat du vérificateur général d'une municipalité de 100 000 habitants et plus et précise qu'un tel vérificateur doit être titulaire d'un permis de comptabilité publique.



The image features a large, bold, black number '7.2' centered on the page. The number is composed of thick, sans-serif characters. Two solid orange circles are positioned between the '7' and the '2', and another two are positioned between the '2' and the decimal point, effectively creating a '7.2.' format. The background is a light gray geometric pattern of overlapping triangles.

Relevé des comptes du  
Bureau du vérificateur  
général de la Ville  
de Montréal

**Rapport annuel 2024**

Bureau du vérificateur général  
de la Ville de Montréal



---

## Relevé des comptes du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal

Exercice terminé le 31 décembre 2024

---



Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.  
La Tour Deloitte  
1190, avenue des  
Canadiens-de-Montréal  
Bureau 500  
Montréal (Québec) H3B 0M7  
Canada

Tél. : 514-393-7115  
Télééc. : 514-390-4116  
www.deloitte.ca

## Rapport de l'auditeur indépendant

À Madame la Mairesse,  
à la présidente et aux membres du comité exécutif,  
aux membres du conseil municipal de la Ville de Montréal,  
aux membres du conseil d'agglomération de Montréal

### Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des comptes du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal « Bureau du vérificateur général » pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, ainsi que de la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (appelés collectivement le « relevé »).

À notre avis, le relevé ci-joint pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1 afférente au relevé.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues (NAGR) du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Ville de Montréal conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 1 afférente au relevé, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Le relevé a été préparé afin de permettre au Bureau du vérificateur général de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que le relevé ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

### Responsabilités de la direction à l'égard du relevé

La direction du Bureau du vérificateur général est responsable de la préparation du relevé conformément au référentiel comptable décrit à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

## Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Bureau du vérificateur général.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.*

Le 30 mai 2025

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A116207

**Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal****Relevé des comptes**

Exercice terminé le 31 décembre 2024

(en milliers de dollars)

	<b>2024<sup>(1)</sup></b>	<b>2024</b>	2023
	<b>Budget</b>	<b>Réalisations</b>	Réalisations
	\$	\$	\$
Rémunération du personnel	<b>6 129</b>	<b>5 194</b>	5 555
Services professionnels, techniques et administratifs	<b>1 121</b>	<b>559</b>	533
Autres frais d'exploitation	<b>125</b>	<b>60</b>	188
<b>Total</b>	<b>7 375</b>	<b>5 813</b>	6 276

<sup>(1)</sup> Budget approuvé, présenté dans le système comptable de la Ville de Montréal pour le Bureau du vérificateur général et adopté par le conseil municipal et le conseil d'agglomération de la Ville de Montréal.

## **Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal**

### **Note complémentaire**

31 décembre 2024

---

#### **1. Méthode comptable**

Ce relevé des comptes du Bureau du vérificateur général a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2024, à l'exception que les immobilisations ne sont pas capitalisées et que l'amortissement qui en découlerait n'est pas considéré.





[BVGMTL.CA](http://BVGMTL.CA)