

**RÉPONSE DU COMITÉ EXÉCUTIF
AU RAPPORT DE LA COMMISSION PERMANENTE DU CONSEIL MUNICIPAL SUR LES
FINANCES, LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET LE CAPITAL HUMAIN DÉPOSÉ SUITE À
L'ÉTUDE DU RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE
MONTRÉAL POUR L'EXERCICE 2008 ET LE PREMIER TRIMESTRE 2009**

Mise en contexte

Le 10 juin 2009, la Commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain a procédé à l'étude publique du Rapport annuel du vérificateur général de la Ville de Montréal pour l'exercice 2008 et le premier trimestre 2009, et ce tel que prévu à son programme d'activités adopté par le conseil municipal à sa séance du 23 février 2009 (CM09 0088). Par la suite, la commission a adopté ses recommandations en public le 17 juin 2009. Finalement, le rapport a été déposé à la séance du conseil municipal du 24 août 2009 et le comité exécutif en fut saisi à sa séance du 9 septembre 2009.

Commentaires d'ordre général

Dans le texte qui suit, le comité exécutif entend répondre à chacune des huit recommandations émises par la commission.

R-1

QUE la Direction générale émette une directive administrative énonçant l'obligation de procéder à la mise en application de la Politique d'approvisionnement dans son intégralité, telle qu'adoptée le 23 août 2006, et ce pour tous les services centraux et les arrondissements.

Plus particulièrement, que la Direction générale s'assure que les principes du contrôle interne par la séparation des tâches en matière d'approvisionnement soient appliqués dans toutes les unités administratives de la Ville et que le travail d'épuration du fichier des fournisseurs se poursuive dans le but d'assurer une plus grande efficacité du système d'approvisionnement.

Réponse à R-1

Le comité exécutif rappelle que la politique d'approvisionnement est déjà en application dans tous les services centraux, et que lors de l'adoption de cette politique, par sa résolution CE06 1434, il a recommandé aux 19 arrondissements d'y adhérer par voie d'adoption d'une résolution. À ce jour, neuf arrondissements l'ont entérinée. Il s'agit des arrondissements suivants :

- Ahuntsic–Cartierville
- L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève
- Mercier–Hochelaga-Maisonneuve
- Pierrefonds–Roxboro
- Le Plateau-Mont-Royal
- Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles
- Saint-Laurent
- Ville-Marie
- Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension

Par ailleurs, le comité exécutif souligne que dans la foulée des recommandations du vérificateur général dans le dossier *Compteurs d'eau dans les ICI et optimisation du réseau*, la Direction générale est à mettre en œuvre un plan d'action comprenant plusieurs mesures visant à renforcer les contrôles du processus d'approvisionnement, notamment en ce qui a trait aux éléments suivants :

- inventaire des projets gérés par les services corporatifs et des recommandations sur les processus à mettre en place avant d'aller en appel d'offres et suivre l'évolution des projets;
- révision en profondeur des documents d'appels d'offres de même que des grilles de sélection avec l'introduction, entre autres, de clauses en prévention de la collusion et de la fraude;
- resserrement des processus d'approvisionnement qui nécessitent l'expertise du privé;
- rôle du secteur privé dans la préparation des plans et devis et dans la rédaction des contrats;
- renforcement des mécanismes de reddition de comptes auprès des élus pour tous les contrats;
- mise en place d'un processus de certification de contrôle interne;
- consolidation de l'expertise municipale dans les domaines de l'estimation des coûts, de l'approvisionnement, de la gestion de projet, de la surveillance de chantier de même qu'au sein du Service des affaires juridiques, du Service des finances, du Service des infrastructures, transport et environnement (SITE) et à la Direction des systèmes d'information (DSI) et à la Direction de l'approvisionnement ainsi qu'au Bureau de projet du Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP).

Concernant la séparation des tâches en matière d'approvisionnement, le comité exécutif mentionne que la Direction générale et le Service des finances ont adopté une série d'encadrements administratifs à cet effet :

No. de résolution	Date
C-RE-SE-D-09-004	22-10-09
Séparation des tâches –Activités d'approvisionnement, de réception et de paiement (Directive)	

No. de résolution	Date
C-RE-SE-P-09-005	01-10-09
Réception de biens et services (Procédure)	

No. de résolution	Date
C-RE-SE-P-09-004	02-09-09
Demande de paiement (Procédure)	

No. de résolution	Date
C-RE-SE-P-09-003	05-08-09
Nommer les représentants pour approuver les bons de commande et les demandes de paiement des instances décisionnelles (Procédure)	

À la suite de la mise en vigueur de ces encadrements, des séances d'information sous la gouverne du Service des finances, de la Direction de l'approvisionnement et de la DSI ont été dispensées en arrondissements. Il est également prévu que les services centraux soient rencontrés.

Finalement, plusieurs actions ont été entreprises par la Direction de l'approvisionnement en ce qui a trait au travail d'épuration à effectuer au fichier des fournisseurs :

- Inactivation de 5500 fiches effectuée à la suite du rapport;
- Inactivation en cours de près de 3700 fiches;
- Correction de près de 9500 fiches afin d'ajuster la zone des fournisseurs : arrondissements, agglomération, hors Montréal, hors Québec, à l'étranger;
- Ajout d'étapes de vérifications dans le cadre du processus d'analyse visant la création de nouvelles fiches «fournisseur», notamment auprès du *Registre des entreprises du Québec*, de *Canada 411* ou de *Postes Canada*.

Parallèlement à ces travaux, mentionnons également que la ville procède actuellement à la révision de sa politique d'approvisionnement, en collaboration avec les services et les arrondissements, et que la nouvelle version de la politique devrait être déposée pour adoption en septembre 2010. Elle intègrera les obligations de la loi 76, *loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement le processus d'attribution des contrats des organismes municipaux*, adoptée par le Gouvernement du Québec le 18 février 2010.

R-2

QUE la Direction générale poursuive la vérification des différents volets de l'application SIMON afin d'en assurer l'optimisation.

Réponse à R-2

Le comité exécutif informe la Commission que la DSI, en collaboration avec les trois propriétaires de SIMON (le Service du capital humain, le Service des finances et la Direction de l'approvisionnement), est présentement à réaliser la mise à niveau de l'application du système intégré de gestion SIMON, et ce afin de passer de la version 11.5.9 à la version R-12.

À la suite de cette mise à niveau, l'optimisation du système intégré de gestion par l'ajout de divers modules en approvisionnement dont *I Supplier* pour les relations avec les fournisseurs, *I Procurement* pour les transactions d'approvisionnement et *Business Information* pour l'information de gestion, sera analysée pour une mise en application ultérieure.

R-3

QUE la réflexion amorcée par la DSI en vue de revoir la gouvernance de l'application GDT conduite à la désignation d'une instance responsable agissant comme fiduciaire de l'application et représentant à la fois les intérêts des arrondissements et des services centraux.

Réponse à R-3

Le comité exécutif informe la commission qu'un comité de gouvernance du système GDT est en place. Ce comité est composé de représentants des arrondissements, du Service des communications et des relations avec les citoyens (SCRC), du SITE et de la DSI. Le comité exerce actuellement un contrôle stratégique sur l'évolution du système GDT et informe les différentes parties concernées quant aux décisions prises.

R-4

QUE le Service des communications et des relations avec les citoyens (SCRC) et la Direction des systèmes d'information (DSI) développent et instaurent un programme visant à assurer l'uniformité des compétences ainsi que la promotion du système GDT auprès des usagers et des responsables des différentes unités administratives.

Réponse à R-4

Le comité exécutif est d'accord pour que le système GDT fasse l'objet d'un programme visant une utilisation optimale des fonctionnalités disponibles. Pour y arriver, un plan d'action axé sur trois volets a été élaboré : le premier volet a consisté à produire un bilan de l'utilisation du système GDT déposé en mai 2009; le deuxième volet concerne la reconstitution de l'équipe de formation qui est actuellement en place et qui assure la formation en continu du système; le troisième et dernier volet porte sur l'ajout de fonctionnalités demandées par les utilisateurs dans l'objectif d'assurer une utilisation optimale du système. Ce projet est financé par un budget de 350 000 \$ octroyé en 2009 pour débiter la réalisation et il est prévu que les nouvelles fonctionnalités soient livrées en 2010.

R-5

QUE le Service des finances mette en place une méthode permettant le suivi des réalisations résultant directement de l'application des mesures retenues dans le cadre d'un futur exercice de RASOP, et ce en tout début de processus.

Réponse à R-5

Le comité exécutif est favorable à la recommandation de la commission. Dans le cadre d'un futur exercice du type de la *Révision des activités, services, opérations et programmes* (RASOP), le comité exécutif mandatera le Service des finances afin que soient élaborés des mécanismes de suivi.

Par ailleurs, dans les cas de dossiers devant générer des économies, le comité exécutif mandatera le Service des finances pour que soient élaborés des mécanismes de suivi des coûts et d'identification, de suivi et de récupération des économies.

R-6

QUE la Direction générale effectue une revue des actions entreprises dans le cadre de la RASOP afin d'identifier les meilleures pratiques et de mettre en place un processus de reddition de comptes permettant la production de rapports complets sur les résultats atteints et

QU'on se penche sur la création d'un comité des meilleures pratiques pour étudier l'ensemble des activités de la Ville.

Réponse à R-6

Le comité exécutif rappelle à la commission qu'il existe déjà certains comités qui, par secteur d'activités, favorisent les échanges de meilleures pratiques. Par ailleurs, la ville a récemment précédé à la création du poste de DG associé – concertation des arrondissements, poste actuellement en processus de comblement. Le mandat du titulaire sera notamment d'assurer une vision

concertée, intégrée et cohérente des interventions des arrondissements et de faire le lien entre les services centraux et les arrondissements dans la prestation de services, mandat qui ne peut que favoriser l'identification et la mise en œuvre des meilleures pratiques.

En ce qui concerne les actions entreprises dans le cadre de la RASOP, soulignons finalement que dans les orientations 2011 de la direction générale, on retrouve la revue des conclusions de la RASOP

R-7

QUE l'administration municipale entreprenne une réflexion en profondeur sur la meilleure façon de livrer les services à la population, en optimisant l'allocation de ses ressources

Réponse à R-7

Le comité exécutif rappelle qu'une telle réflexion en profondeur a été entreprise depuis 2006. En plus d'avoir contribué à recentrer l'appareil administratif sur les priorités et la mission de la Ville, la RASOP a permis la réduction de 1186 postes et des économies annuelles récurrentes de 300 M\$ au 31 décembre 2009. Le travail de réflexion recommandé par la Commission s'effectue en continu à travers les services centraux et les arrondissements. Un plan de redressement de 155 M\$ a également été mis en place au début de 2009 de façon à contrer les impacts de la crise financière et économique, et ce sans que soit altérée la qualité des services rendus aux citoyens.

R- 8

QUE l'administration prenne les mesures nécessaires afin de découpler la reddition de comptes relative aux résultats des objectifs de l'année courante des prévisions budgétaires de l'année à venir.

Réponse à R-8

Le comité exécutif mentionne que depuis l'adoption des recommandations par la commission, plusieurs processus administratifs ont été entièrement revus. En janvier 2010, une nouvelle approche, priorisant la présentation des prévisions de l'année à venir, a été privilégiée dans le cadre de l'étude publique du budget 2010 effectuée par les commissions des conseils municipal et d'agglomération. Par ailleurs, les commissions concernées ont récemment reçu le mandat d'étudier les orientations de l'Administration et son cadre financier 2011, exercice ayant débuté en avril-mai par l'analyse des dépenses et revenus de chacune des unités. Cet exercice se poursuivra par le dépôt des recommandations de ces commissions au conseil municipal et d'agglomération en juin.

L'adoption récente d'un nouveau cadre de gestion des projets et des programmes, qui prévoit un suivi régulier de l'évolution des grands projets et programmes de la ville, avec reddition de comptes et transmission d'informations complètes aux élus à chaque étape importante de ces projets et programmes, va également dans le sens de la recommandation de la commission, soit permettre une meilleure prise de décisions et une plus grande imputabilité des élus. Enfin, un nouveau processus de priorisation du PTI a été mis en place en février 2010. Fait partie de ce processus, un suivi trimestriel déposé au comité exécutif afin de rendre compte de la réalisation du PTI.

En conclusion

Le comité exécutif remercie la Commission permanente du conseil municipal sur les finances, les services administratifs et le capital humain pour ses recommandations. En parallèle, les 21 recommandations émises par le vérificateur général dans son rapport annuel font actuellement l'objet d'un suivi spécifique par la Direction générale. À cet effet, une reddition de comptes a été déposée à la séance du conseil municipal du mois de mai 2010.