

Présentation du rapport annuel du vérificateur général

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

Ordre du jour

1. Commentaires et recommandations du vérificateur général (à la fin de la présentation)
2. Situation du Bureau du vérificateur général
3. Audit d'états financiers
4. Audit d'optimisation des ressources et des technologies de l'information
 - 4.1. Suivi des recommandations des années antérieures
 - 4.2. Tests d'intrusion logique
 - 4.3. Participation de la Société de transport de Montréal (STM) dans la Société de gestion et d'acquisition de véhicules et de systèmes de transport S.E.N.C (AVT)
 - 4.4. Impartition des services de télécommunications
 - 4.5. Gouvernance des technologies de l'information
 - 4.6. Gestion des ententes d'achat
 - 4.7. Conformité aux lois et aux règlements
 - 4.8. Gestion des stocks
 - 4.9. Gestion de la continuité des affaires
 - 4.10. Collecte et transport des matières recyclables en régie
 - 4.11. Technoparc Montréal
 - 4.12. Gestion des contributions financières
 - 4.13. Entretien des bornes d'incendie

2. Situation du Bureau du vérificateur général

3. Audit des états financiers

4. **Audit d'optimisation des ressources et des TI**

4.1. Suivi des recommandations des années antérieures

État du suivi des recommandations

- Comme relaté plus loin dans le chapitre 1, **la situation évoquée dans mon rapport annuel de 2013 ne s'est pas améliorée** cette année quant à la mise en œuvre de nos recommandations
- Nos travaux de suivi illustrent le fait que des mesures de redressement s'imposent pour que les engagements pris par les unités d'affaires dans les plans d'action soient respectés afin de favoriser la mise en œuvre des recommandations à l'intérieur d'un délai cible de trois ans. En effet, nous avons constaté que :
 - Au terme d'une 3e année de suivi, 19 (8,5 %) des recommandations formulées en 2011 ont été confirmées « non réglées »
 - 44 (23 %) des recommandations formulées en 2012 et 2013, lesquelles avaient selon les unités d'affaires été réglées au cours de l'année 2014, ont dû être maintenues « en cours »
 - 38 (18 %) des recommandations formulées en 2013 portent le statut « À entreprendre »

4.2. Tests d'intrusion logique

Introduction et objectif des missions

Introduction

Dans l'optique d'obtenir un niveau de confiance raisonnable quant à la qualité des contrôles en place pour réduire, à un niveau acceptable, les risques d'attaque des systèmes d'information de certaines unités d'affaires de la Ville et d'organismes contrôlés par celle-ci, nous avons poursuivi au cours de 2014 un programme entrepris en 2012 pour réaliser des missions de tests d'intrusion logique

Objectif des missions

Mettre à l'épreuve la sécurité d'environnements informatiques jugés critiques pour qualifier leur résistance à un certain niveau d'attaques provenant tant de l'externe que de l'interne

Résultats des tests d'intrusion

Les résultats demeurent évidemment confidentiels

4.3. Participation de la STM dans la Société AVT

Introduction et objectifs de la mission

Introduction

- La Société AVT a été créée le 1^{er} avril 2010 par les neuf sociétés de transport en commun du Québec (« les associés »). La Société de transport de Montréal (STM) détient 20 % des droits de vote liés aux prises de décisions au sein de la Société AVT
- Le mandat de gestion accordé à la Société AVT porte sur trois volets :
 - La gestion de contrats notamment celle des quatre contrats d'acquisition d'autobus
 - La gestion des activités des appels d'offres menant à l'acquisition d'autobus urbains par les associés pour la période 2012-2015
 - La vigie technologique et les études techniques lesquelles visent à conserver les acquis des associés et améliorer la performance, la fiabilité et la sécurité des véhicules.

Objectifs de la mission

- S'assurer que les processus liés à la participation de la STM dans la Société AVT respectent les assises légales
- S'assurer de la présence d'un processus de gouvernance et de reddition de comptes permettant d'identifier et de gérer les risques qui en découlent

Principales constatations

Conformité juridique du contrat de constitution de la Société AVT

- Le statut juridique de la Société AVT n'est pas clairement établi, sa capacité d'intervention surtout envers des tiers et sa capacité de contracter au nom des associés sont souvent remises en question

Mandat de gestion de la Société AVT

- Les contributions des sociétés de transport à la Société AVT sont effectuées sans qu'il n'y ait d'assurance que la Société AVT soit reconnue légalement comme organisme public
- Aucune trace **d'analyse de risques** effectuée par la STM quant à sa participation dans la Société AVT n'a été constatée par le Bureau du vérificateur général. Aucune présentation formelle de la participation de la STM dans la Société AVT n'a été faite au conseil d'administration (CA)
- Actuellement, la participation de la STM dans la Société AVT l'empêche d'offrir à des tiers ses services contre rémunération
- Le prêt d'employés de la STM à la Société AVT suscite des questionnements quant à la gestion et la facturation de ces prêts

Principales constatations

Gouvernance et reddition de comptes

- Il n'y a pas eu de présentation du partenariat de la Société AVT au CA de la STM
- Il n'y pas eu de **reddition de comptes** formelle par le Directeur général de la STM auprès du CA de la STM **depuis 2011**
- **Des documents permettant une reddition de comptes adéquate** (tableaux de bord de gestion, plans stratégiques, états financiers, rapports annuels d'activités) **ne sont pas produits**

Conclusion

Le Conseil d'administration de la Société de transport de Montréal (STM) ne bénéficie pas d'un portrait complet et pertinent de l'impact de la participation de la STM dans la Société AVT, que ce soit par l'appréciation des risques que par une reddition de comptes adéquate.

4.4. Impartition des services de télécommunications

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- Attribution à TELUS, en 2008, des contrats de téléphonie filaire¹ et de la transmission des données¹, devant notamment permettre
 - d'assurer la disponibilité et l'évolution de réseaux performants au moindre coût pour la Ville
 - des **économies de l'ordre de 50 M\$** sur une période de 10 ans
- **Audit de 2009-2010**
 - Des déficiences dans le processus de définition des besoins, des incohérences dans la stratégie d'impartition, des divergences dans la compréhension des devis et une réorganisation importante des effectifs impliqués dans le projet, tant chez TELUS qu'à la Ville
- **Suivi de 2011**
 - 3 enjeux d'importance devaient être résolus pour assurer la saine gestion du projet d'impartition des télécommunications:
 - L'absence d'actualisation et de priorisation des objectifs stratégiques induisait un risque important que l'optimisation des services de télécommunications ne puisse être assurée lors des prochains contrats

Introduction et objectif de la mission

■ Suivi de 2011

- Le fait que la Direction générale n'avait pas implanté un cadre qui formalisait la reddition de comptes aux instances, conjugué aux difficultés associées à l'élaboration du cadre financier, faisait en sorte que ces dernières n'avaient pu être informées que partiellement de l'utilisation des crédits autorisés
- La Ville n'était pas en mesure de s'assurer du respect des contrats d'impartition ni de s'assurer de l'optimisation des services de télécommunications étant donné que l'adjudicataire n'avait pas encore fourni tous les outils de gestion ainsi que les plans de relève exigés aux devis

Objectif de la mission

Déterminer si les enjeux non résolus au terme de notre suivi de 2011 ont été réglés de manière à assurer le respect des contrats d'impartition et l'optimisation des services de télécommunications

Principales constatations

- L'enjeu relatif au respect des contrats actuels et de l'optimisation des services de télécommunications est en bonne partie résolu étant donné que les outils de gestion et plans de relève ont été fournis
- Par contre, l'enjeu relatif à l'actualisation de la vision et la fixation d'objectifs stratégiques en matière de télécommunications demeure
- Quant à l'enjeu relatif à la gouvernance, aucun processus formel et systématique n'a encore été défini et implanté
- En outre, le **cadre financier du projet** n'a toujours pas été présenté aux instances et **présente un déficit projeté** au terme prévu du projet, le 30 novembre 2018, de près de **32 M\$**
- Les crédits autorisés pour le contrat de transmission des données risquent d'être épuisés 2 ans avant son échéance prévue. La Ville pourrait alors devoir attribuer un nouveau contrat dès l'automne 2016

Conclusion

- Considérant les représentations faites lors de l'octroi des contrats, il est **impératif que les instances soient saisies**, sans plus de délais, **de l'état de la situation du projet**, dont son cadre financier

Cadre financier du projet d'impartition des télécommunications¹

Catégorie de dépenses	Montants octroyés			Dépenses encourues et projetées	Écarts
	Soumission ou budget	Contingence (20 %)	Crédits autorisés		
Téléphonie filaire – Dépenses imputables au contrat de TELUS	31,0 M\$	6,2 M\$	37,2 M\$	34,0 M\$	3,2 M\$
Téléphonie filaire – Dépenses non imputables au contrat de TELUS ²				4,1 M\$	(4,1) M\$
Sous - Total	31,0 M\$	6,2 M\$	37,2 M\$	38,1 M\$	(0,9) M\$
Transmission des données – Dépenses imputables au contrat de TELUS	42,1 M\$	8,4 M\$	50,5 M\$	62,6 M\$	(12,1) M\$
Transmission des données – Dépenses non imputables au contrat de TELUS ²				18,2 M\$	(18,2) M\$
Sous - Total	42,1 M\$	8,4 M\$	50,5 M\$	80,8 M\$	(30,3) M\$
Centre d'expertise en télécoms	22,4 M\$		22,4 M\$	23,1 M\$	(0,7) M\$
TOTAL	95,5 M\$	14,6 M\$	110,1 M\$	142,0 M\$	(31,9) M\$

Note 1: Données non vérifiées obtenues du STI et exclusion faite de celles relatives à la téléphonie cellulaire

Note 2: Dépenses résultant d'incongruités entre la portée du projet présentée au sommaire décisionnel et celle mentionnée aux contrats, ainsi que d'incohérences dans les devis

4.5. Gouvernance des technologies de l'information

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- La Ville souhaite amorcer un virage dit « **Montréal, ville intelligente et numérique** » avec un usage accru des TI afin de mieux servir et informer les citoyens
- Ce virage entraînera des investissements importants en infrastructures, une transformation de culture tant pour les gestionnaires des TI que pour ceux des services aux citoyens
- Il est impératif que la Ville puisse bénéficier d'une **structure optimale** de la gestion de ses TI afin de réduire ses risques, de contenir ses coûts tout en assurant la qualité des services

Objectif de la mission

Déterminer si la structure organisationnelle et les processus de gestion mis en place permettent de s'assurer que les TI appuient de façon efficace et efficiente la mission, les stratégies et les objectifs de la Ville

Principales constatations

- Depuis 10 ans, trois études externes d'envergure ont été commandées par l'administration municipale dans le domaine des TI
- Les 2 premières études ont mené à la présentation aux instances d'un projet de plan directeur des TI qui n'a jamais été entériné, et à plusieurs recommandations qui n'ont jamais été implantées
- La 3^e étude a mis en évidence plusieurs problèmes d'importance récurrents et concluait que le **niveau de maturité** de la Ville en matière de TI se situait à **1,5 sur une échelle de 1 à 5**, lequel se caractérise par une orientation **plus réactive que stratégique**, une structure d'affaires en silos, des processus plus ou moins formels, une gestion des compétences embryonnaire ainsi qu'une architecture d'entreprise hétérogène et non intégrée
- À notre avis, la structure organisationnelle et les processus de gestion en place ne peuvent assurer une contribution suffisamment efficace et efficiente des TI à la mission, aux stratégies et aux objectifs de la Ville

Principales constatations

Conclusion

Au moment où les instances désirent resserrer le cadre budgétaire tout en misant sur la contribution stratégique des TI, **les déficiences du cadre de gouvernance entraînent des risques importants que :**

- les ressources disponibles ne soient pas allouées aux projets ayant la plus grande contribution aux orientations stratégiques
- les infrastructures et les applications TI deviennent rapidement désuètes et nécessitent des investissements importants
- la Ville ne puisse tirer suffisamment profit des innovations technologiques qui permettraient d'améliorer les services aux citoyens
- les niveaux de services ne répondent pas aux besoins des unités d'affaires, freinant ainsi l'atteinte de leurs propres objectifs
- les compétences TI ne soient pas en adéquation avec les besoins, ce qui pourrait créer une dépendance accrue aux firmes externes
- les instances ne soient pas suffisamment informées des risques TI auxquels la Ville est exposée et qu'elles soient confrontées à des situations de crise

4.6. Gestion des ententes d'achat

Introduction et objectifs de la mission

Introduction

- La Ville acquiert pour 1,7 milliard \$ en biens et services
- Pour réaliser des économies d'échelle, des ententes d'achat ont été conclues avec plusieurs fournisseurs spécifiant les modalités (prix préétablis, délais de livraison)

Objectifs de la mission

- Évaluer l'efficacité des mesures prises par la Ville pour s'assurer que les unités d'affaires utilisent les ententes d'achat
- Évaluer dans quelle mesure les démarches entreprises en 2014 dans le cadre du projet « Harmonisation et automatisation du processus d'achat » ont favorisé l'atteinte des objectifs de la politique d'approvisionnement en matière d'ententes d'achat

Principales constatations

Suivi de l'utilisation des ententes d'achat et reddition de comptes

- Des rapports de gestion pourraient être produits pour vérifier si les unités utilisent les ententes d'achat, mais ces rapports proviennent de **données incomplètes**. La Ville ne peut déterminer l'ampleur des achats effectués avec **ententes et hors ententes**
- Aucun indicateur de performance et aucun mécanisme de reddition de comptes n'existe
- Les unités d'affaires **n'utilisent pas toujours les ententes d'achat**

Mécanismes de diffusion des ententes d'achat

- Un bulletin précisant les nouvelles ententes d'achat n'est pas produit systématiquement. De plus, la liste de diffusion est incomplète
- Le moteur de recherche permettant de repérer les ententes d'achat ne permet pas de repérer les ententes d'achat pour des produits spécifiques

Principales constatations

Projet « Harmonisation et automatisation du processus d'achat »

- Un nouveau rôle a été créé lors de la mise en œuvre du projet, soit le rôle « requérant » en plus des rôles « acheteur » et « approbateur »
- Une confusion existe entre les requérants et les acheteurs sur la responsabilité de s'assurer de l'existence d'une entente d'achat

Conclusion

- Nous n'avons pas l'assurance que la Ville **tire pleinement profit des économies d'échelle** devant être générées par le regroupement des achats au moyen d'ententes d'achat

4.7. Conformité aux lois et aux règlements

Introduction et objectif de la mission

Introduction

Dans le cadre des activités et des services accomplis par les arrondissements, ceux-ci doivent respecter un grand nombre de lois et de règlements. Si la Ville ne se conforme pas aux lois et aux règlements auxquels elle est assujettie, elle s'expose à plusieurs conséquences importantes, notamment des pertes financières, des poursuites, des critiques publiques et une image négative

Objectif de la mission

Nous avons voulu examiner l'ensemble des mécanismes mis en œuvre par les arrondissements afin de s'assurer de la conformité aux règlements régissant :

- l'occupation temporaire du domaine public
- la protection des bâtiments contre le refoulement d'égout

Principales constatations

Réglementation sur l'occupation temporaire du domaine public

L'occupation temporaire du domaine public est interdite sans un permis prévu dans le règlement

Application de la tarification de l'occupation temporaire

- Nous avons des questionnements sur les **calculs effectués** (évidence de la conformité de la tarification, information sur la surface occupée)

Contrôle de l'occupation temporaire du domaine public

- Nous n'avons pas vu l'évidence qu'une **inspection a été réalisée une fois le permis délivré** pour s'assurer que la surface réellement occupée est conforme à celle indiquée sur le permis
- Le 3 octobre 2014, nous avons visité les deux arrondissements sous audit. **Pour 12 des 18 occupations temporaires recensées, aucun permis n'a été délivré**

Principales constatations

Réglementation sur l'occupation temporaire du domaine public

Gestion de la sécurité du site

- 7 dossiers sur 12 indiquaient des mesures de sécurité sur le permis
- Aucune évidence d'une inspection faisant suite à l'émission du permis pour s'assurer que l'espace occupé est sécuritaire
- Pour les **18 cas recensés** lors de la visite du 3 octobre, **16 étaient en partie ou en totalité non conformes pour la sécurité des personnes**

Mise à jour de la réglementation

- L'annexe A précise les rues qui figurent dans une catégorie à **tarif plus élevé** (artère principale, piste cyclable, stationnement)
- La dernière **mise à jour** de l'annexe A date de **1997**
- Plusieurs rues dans notre audit ne se retrouvent pas dans l'annexe A. La tarification a donc été faite avec des **tarifs plus bas**

Principales constatations

Réglementation sur la protection des bâtiments contre les refoulements d'égout

Obligation pour les citoyens d'installer des équipements destinés à protéger le bâtiment contre les refoulements. Le règlement s'adresse :

- aux nouveaux bâtiments
- aux bâtiments où des travaux de plomberie sont effectués
- aux bâtiments ayant subi un refoulement ou une inondation

Application du règlement

- le règlement **n'est pas appliqué pour les 2 premières catégories**
- pour la 3^e catégorie, une **faible proportion** des bâtiments ayant fait l'objet d'une réclamation a donné lieu à une inspection ultérieure pour s'assurer que des équipements ont été installés et qu'ils sont conformes à la réglementation

Principales constatations

Réglementation sur la protection des bâtiments contre les refoulements d'égout

Suivi des inspections et des avis de non-conformité

- Les inspections sont réalisées **plusieurs mois après l'événement**
- Les délais de suivi des avis sont élevés ou pas d'évidence du suivi

Reddition de comptes

- Aucun mécanisme de reddition de comptes (occupation temporaire) et une reddition de comptes incomplète pour l'application du règlement sur la protection des bâtiments

Conclusion

- Pour l'application du règlement sur l'occupation temporaire, plusieurs éléments soulevés entraînent des pertes financières importantes en plus de laisser un doute sur des malversations potentielles
- Pour l'application du règlement relatif aux bâtiments, on s'interroge sur le fait qu'une seule catégorie sur trois a été priorisée

4.8. Gestion des stocks

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- Les unités d'affaires et les arrondissements détiennent des biens destinés à être consommés dans le cours normal de ses affaires, que ce soit dans les magasins, les dépôts ou les unités mobiles. La valeur des stocks représentait 30 M\$ au 31 décembre 2013, similaire au 31 décembre 2012 et 2014
- Plusieurs documents ont été rédigés: la *Politique d'approvisionnement*, le *Guide de référence en gestion des stocks*, la directive *Comptabilisation des inventaires* et le *Guide des procédures de fin d'exercice*

Objectifs de la mission

- S'assurer que les encadrements inclus dans les quatre documents sont pertinents et bien connus
- S'assurer que les stocks sont contrôlés et évalués adéquatement, ainsi que d'évaluer les mesures de protection en place

Principales constatations

Cadre de gestion des stocks et documents de support

- Quatre documents dont deux sont émis par le Service de l'approvisionnement et deux autres par le Service des finances encadrant les activités liées aux stocks. Or plusieurs éléments de ces documents **se recoupent** et sont à certains égards **incomplets ou incohérents**
- Plusieurs intervenants rencontrés ne connaissent pas **l'existence** d'un ou plusieurs des documents de support
- Ce ne sont pas toutes les unités d'affaires qui procèdent à un **décompte d'inventaire** en fin d'exercice. Pour celles qui ont procédé à un tel décompte, on constate une **documentation insuffisante** ne permettant pas une évaluation adéquate
- Les façons de faire pour effectuer un décompte d'inventaire et pour manipuler les stocks sont déficientes

Principales constatations

Fréquence des décomptes physiques

- Au regard des dépôts d'inventaire, aucun des gestionnaires responsables des inventaires des quatre arrondissements visités n'a procédé à un décompte physique en bonne et due forme. De plus, les arrondissements ne détiennent pas de **registre d'inventaire permanent** y afférent. Ceci augmente de façon significative les risques liés aux **pertes ou aux vols de biens**, sans que ces événements ne puissent être découverts, ainsi qu'à la présence d'items désuets non identifiés

Sécurisation des lieux d'entreposage

- Nos visites de différents lieux d'entreposage des stocks nous ont permis de constater des **lacunes** dans la **protection et la surveillance** des locaux, ce qui augmente le risque de **vols** de biens ou de vandalisme

Conclusion

Nous croyons qu'une refonte des documents pour créer un cadre de gestion unique permettra de mieux gérer et comptabiliser les stocks. De plus, des améliorations doivent être apportées à la protection des lieux

4.9. Gestion de la continuité des affaires

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- Les services essentiels devant être opérationnels en tout temps, il est primordial que la Ville se prépare à toute éventualité de sinistre pouvant perturber fortement ou causer l'arrêt de leurs opérations
- Le processus de gestion de la continuité des affaires gère ce risque
- À noter que la gestion de la continuité des affaires assure le maintien des activités critiques de la Ville advenant un sinistre, alors que les mesures d'urgence de la sécurité civile permettent de réagir à un événement majeur affectant directement les citoyens

Objectif de la mission

- Déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres pouvant affecter ses opérations et ainsi assurer la continuité de celles jugées critiques
- Nos travaux ont porté sur la Direction générale, la Direction de l'eau potable du service de l'eau, le SIM et le SPVM

Principales constatations

- **Aucun programme de continuité des affaires couvrant toutes¹ les opérations critiques de la Ville.** Les composantes essentielles d'un tel programme sont absentes ou incomplètes, dont notamment :
 - Les encadrements, la structure du programme, l'analyse des risques et des impacts sur les affaires, les plans de continuité et leur mise à jour, la formation et les programmes

Conclusion

Advenant un sinistre qui affecterait les opérations essentielles, **la Ville s'expose aux risques suivants :**

- Il est sans équivoque que la Ville devrait **recourir à des actions improvisées**
- Toutes les activités critiques ne pourraient sans doute **pas être relevées en temps opportun**
- Les **services essentiels** aux citoyens seraient **difficilement maintenus** menant à de graves conséquences sur leur bien-être

Note 1: Le Centre de communications du SIM ainsi que le Centre d'urgence 9-1-1, le Centre de commandement et de traitement de l'information et les Centres opérationnels du SPVM disposent d'un plan de continuité

Principales constatations

Résultats globaux selon les domaines de risques et les unités d'affaires

DEP: Direction de l'eau potable
SIM: Service de sécurité incendie de Montréal
STI: Service des technologies de l'information
SPVM: Service de police de la Ville de Montréal

Domaines de risques	Risque inhérent	Risque résiduel (Direction générale, DEP, SIM, STI)	Risque résiduel SPVM (9-1-1, CCTI, CO)	Risque résiduel SPVM (autres « services couverts »)
Gouvernance	MODÉRÉ	MODÉRÉ	FAIBLE	MODÉRÉ
Structure du programme de continuité des affaires	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Structure de gestion de crise	CRITIQUE	ÉLEVÉ	FAIBLE	FAIBLE
Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	FAIBLE	ÉLEVÉ
Plans et procédures de continuité des affaires	CRITIQUE	CRITIQUE	FAIBLE	ÉLEVÉ
Formation en matière de continuité des affaires	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	FAIBLE	ÉLEVÉ
Programmes d'exercices de continuité des affaires	CRITIQUE	CRITIQUE	FAIBLE	ÉLEVÉ
Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MODÉRÉ	ÉLEVÉ

4.10. Collecte et transport des matières recyclables en régie

Introduction et objectifs de la mission

Introduction

- Les arrondissements peuvent réaliser la collecte des matières recyclables en régie ou la donner à contrat. Depuis 2009, quatre arrondissements ont choisi de le faire en régie

Objectifs de la mission

- S'assurer que le choix d'effectuer la collecte des matières recyclables en régie est appuyé par des analyses rigoureuses et concluantes
- S'enquérir auprès des 15 autres arrondissements des raisons pour lesquelles ils confient la collecte des matières résiduelles à contrat

Principales constatations

Analyses appuyant la décision de transférer la collecte des matières recyclables en régie

- L'arrondissement Ahuntsic-Cartierville a réalisé une étude en se basant sur le coût de la MO et des charges sociales des cols bleus, le coût des équipements et le coût de carburant. **Cette analyse est incomplète.** Les coûts de cette collecte ont augmenté de 64 % en régie
- L'arrondissement du Plateau-Mont-Royal a produit une **analyse incomplète** sur le plan des coûts (entretien des équipements, carburant, heures supplémentaires). Les coûts ont diminué de 5 % entre 2008 et 2010, mais tous les coûts pertinents ne sont **pas considérés**
- L'arrondissement du Sud-Ouest a vu ses coûts de collecte en mode régie augmenter de 60% entre 2008 et 2009. Un changement de façon de faire a été fait en 2012, mais les résultats sont **difficilement comparables**
- L'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension a vu ses coûts de collecte diminuer de 1,8 M\$ à 1,7 M\$ de 2008 à 2009

Principales constatations

Mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance organisationnelle et de reddition de comptes

- Les mécanismes permettant aux arrondissements qui ont opté pour une collecte en régie n'ont pas été mis en place pour suivre **l'évolution de la performance** à la suite de ces changements. Les **coûts réels** ne sont pas pris en compte et **aucun critère de performance** n'a été défini. Aucun rapport permettant une reddition de comptes complète n'a été défini

Conclusion

- La décision de confier en régie la collecte des matières recyclables n'est pas basée sur une **analyse exhaustive** de l'ensemble des facteurs à être considérés (SST, facteurs qualitatifs). Pour deux arrondissements, les coûts ont diminué. Par contre, pour deux autres arrondissements, les coûts ont augmenté. Cependant, nous n'avons pas l'assurance que tous les **coûts pertinents** ont été pris en compte
- Nous avons contacté les 15 autres arrondissements et ils sont d'avis que **le coût en régie serait plus élevé** que le coût à contrat

4.11. Technoparc Montréal

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- Technoparc Montréal (TM) est un parc industriel d'envergure dont la mission est d'assurer le développement immobilier en attirant des entreprises de haute technologie
- Un zonage particulier encadre la vocation de R&D
- La ville verse une contribution annuelle de 2,6 M\$

Objectif de la mission

- S'assurer du respect des modalités du contrat de gestion entre TM et la Ville pour le versement de la contribution financière
- Examiner les encadrements régissant les activités de TM

Principales constatations

Suivi du contrat de gestion et reddition de comptes

- La Ville n'a désigné **aucun responsable** pour assurer **le suivi** du respect du contrat et des communications que TM doit transmettre
- Aucun mécanisme de reddition de comptes ne permet à la Ville de suivre la performance de TM (retombées économiques)

Conformité de la composition du Conseil d'administration (CA) de TM

- La composition du CA n'est pas conforme aux lettres patentes : un seul représentant est désigné par la Ville comme administrateur
- **Un élu siège au CA** (conflits d'intérêts potentiels)

Respect des règles d'éthique et de déontologie

- Trois situations ont été relevées en lien avec ces règles
 - Rémunération du président du CA pour l'établissement des responsabilités des comités de surveillance
 - Octroi d'un contrat à la firme d'avocats d'un administrateur
 - Octroi par le CA d'une commission au président-directeur général (PDG) (qui siège sur le CA) sur les ventes de terrains

Principales constatations

Dépenses du personnel

- Plusieurs rapports de dépenses soumis par le PDG ou le vice-président finance ne comportent pas de **trace d'approbation** ou par une autre personne que celle autorisée
- certains chèques sont signés par une personne au lieu de deux
- Les pièces justificatives fournies étaient **inadéquates** ou **manquantes**

Contrat de travail du PDG

- Le PDG a bénéficié d'un salaire de base de 200 000 \$ et plusieurs avantages dont des commissions sur les ventes de terrain
- L'allocation automobile versée au PDG est généreuse (15 K\$/an)

Principales constatations

Ventes de terrain

- Cinq transactions ont eu lieu entre 2012 et 2014 dont trois au même promoteur immobilier
- Les prix de vente doivent se situer entre un prix minimal et le prix souhaité ou demandé. Les terrains vendus au promoteur ont été **près du prix minimal**. De plus, aucune documentation n'existe sur l'établissement du prix de vente et de validation des hypothèses
- Les trois transactions avec le promoteur ont été conclues sans que la **clause de construction obligatoire** de six mois, incluse historiquement dans les actes de vente, ne soit présente
- La Ville n'est pas consultée sur le prix de vente

Conclusion

La Ville n'effectue pas un suivi approprié des activités de Technoparc Montréal. De plus, nous avons des questionnements sur les pratiques de gestion pour assurer une saine gouvernance et une rigueur adéquate

4.12. Gestion des contributions financières

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- Les contributions financières versées par la Ville aux organismes autres qu'à l'AMT, à la CMM, aux CLD, aux CDEC et aux autres organismes audités par le VG sont de 99 M\$ en 2013
- La Ville soutient aussi ces organismes par des contributions non monétaires
- Une convention est normalement signée

Objectif de la mission

- Évaluer dans quelle mesure les contributions octroyées font l'objet d'un suivi pour s'assurer du respect de la loi et que les sommes versées sont utilisées aux fins prévues

Principales constatations

Respect de la conformité à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes (LCV)

- 12 % des organismes (6/49) n'ont pas respecté l'article 107.9 qui oblige un organisme qui reçoit plus de 100 K\$ de faire auditer ses états financiers et de les transmettre au vérificateur général
- **Aucun mécanisme de suivi** n'est présent à la Ville

Contributions en biens et services

- Les contributions non monétaires devraient être **évaluées et s'ajouter aux contributions monétaires**, ce qui n'est pas le cas actuellement

Gestion des contributions financières par les unités d'affaires

- 6 contributions sur 54 examinées n'ont pas fait l'objet d'une **convention** (nature du soutien, conditions et obligations à respecter)
- Seulement 22/54 avaient des **objectifs mesurables** afin d'évaluer à quelles fins les sommes sont dépensées par les organismes

Principales constatations

Gestion des contributions financières par les unités d'affaires

- Plusieurs organismes n'avaient pas l'obligation de respecter les obligations relatives à la tenue d'une **comptabilité adéquate**
- Dans plusieurs cas, aucune disposition sur la **nature des rapports** devant être transmis à la Ville
- Dans plusieurs cas, les sommes sont versées **dès la signature** de la convention alors que les activités ne sont pas encore réalisées
- Pour la majorité des cas, la Ville n'est pas en mesure de s'assurer que les sommes versées sont **utilisées aux fins prévues**. Les mécanismes de contrôle à cette fin sont **faibles ou inexistantes**
- Des élus et employés siègent sur les CA

Conclusion

Compte tenu des lacunes identifiées, la Ville n'est pas en mesure de s'assurer que les sommes versées sont utilisées aux fins prévues

4.13. Entretien des bornes d'incendie

Introduction et objectif de la mission

Introduction

- 31 000 bornes sont installées sur le territoire de l'agglomération
- Le Service de l'eau (SE) assure l'entretien des bornes
- Selon les informations fournies par les arrondissements, le SIM doit connaître les bornes **fonctionnelles et non fonctionnelles**

Objectif de la mission

- S'assurer que le SE a une vue complète et à jour de l'entretien des bornes d'incendie permettant de démontrer que les arrondissements appliquent les normes et les standards préétablis
- Le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) possède des informations fiables sur l'état des bornes d'incendie et sur le débit disponible
- Quatre arrondissements visés par l'audit:
 - LaSalle
 - Rivière-des-Prairies—Pointe-aux-Trembles (RDP-PAT)
 - Ville-Marie
 - Villeray—Saint-Michel—Parc-Extension (VSMPE)

Principales constatations

Standards d'entretien des bornes d'incendie

- Les arrondissements ne disposent pas d'**objectifs précis** pour la réparation et le remplacement des bornes d'incendie
- L'utilisation de **fiches d'inspection standards** (anomalies, priorité de restauration) n'est pas obligatoire et la définition des catégories de priorité de restauration n'a pas été précisée
- Difficultés de déterminer les **bornes hors d'usage**
- Le SIM risque de ne pas disposer d'un portrait réel des bornes fonctionnelles et hors d'usage

Inspections planifiées des bornes d'incendie

- Ville-Marie a réalisé seulement **5% des inspections complètes** requises en 2013
- RDP-PAT n'a pas d'objectifs d'inspections partielles
- De tels résultats ne permettent pas au SIM d'avoir **un portrait précis** de l'état des bornes d'incendie

Principales constatations

Entretien correctif des bornes d'incendie

- Les catégories de priorité pour corriger les déficiences détectées ne sont pas utilisées de la même façon entre arrondissements
- Les **délais de réparation**, suite à la découverte d'anomalie, sont **troublants** :
 - Entre 26 jours et 72 jours selon les arrondissements
 - 40 % des bornes d'incendie hors d'usage en 2013 ont été réparées en 2013
 - Pour Ville-Marie, des bornes sont hors d'usage depuis 2012
 - 30 % des réparations réalisées n'ont pas été saisie dans l'application GEA
- Ces constats sont inquiétants en cas d'intervention d'urgence et nous rendent perplexes

Qualification du personnel

- Il n'y a pas d'évidence que toutes les ressources qui réalisent l'entretien ou la réparation des bornes d'incendies ont les **compétences requises**

Principales constatations

Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le SE

- Les lacunes au niveau des activités d'inspections et de saisie des réparations dans l'application GEA font en sorte que le SE ne dispose pas **d'un portrait à jour** de l'état des bornes d'incendie
- Des **écarts troublants** existent entre les données dont disposent les arrondissements sur les réparations et l'application GEA
 - 32 bornes hors d'usage connues par les 4 arrondissements étaient inconnues du SE
 - Le SE relevait 33 bornes hors d'usage non reconnues par les arrondissements

Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le SIM

- Des **écarts importants** ont été relevés entre l'information dont disposent les 4 arrondissements et celle du SIM pour les bornes hors d'usage:
 - Les arrondissements ont détecté 56 bornes hors d'usage VS le SIM (72)
 - Seulement 12 bornes étaient reconnues hors d'usage de part et d'autre
- Cette situation **compromet** le délai et l'efficacité des interventions

Principales constatations

Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le SIM

- Les bornes doivent fournir un débit de 1 500L/min pendant 30m
- Le SIM ne dispose pas d'une **information complète et à jour** à ce niveau. Notons que Ville-Marie n'a procédé à aucun relevé depuis 2011, ce qui est fort préoccupant compte tenu de l'enjeu stratégique de cet arrondissement
- Le SIM ne dispose pas d'un **portrait complet** de l'état des bornes des villes liées et des bornes d'incendie privées

Reddition de compte

- Les mécanismes de reddition de comptes pour que les arrondissements informent le SE et que le SE informe le SIM sont **absents**

Conclusion

Nous avons constaté des lacunes sérieuses dans les activités d'inspection et de réparation des bornes d'incendie

1. Commentaires et recommandations du vérificateur général

Réponse des instances sur les rapports d'audit du vérificateur général

- Au cours des dernières années, nous constatons que la Commission permanente sur les finances et l'administration (CPFA) a formulé des recommandations portant sur des sujets particuliers du rapport annuel du vérificateur général (VG), mais non sur l'ensemble des rapports d'audit
- Par le fait même, pour les années au cours desquelles le CE a produit une réponse aux recommandations de la CPFA, nous constatons qu'il ne s'est pas prononcé sur l'ensemble des rapports d'audit figurant au rapport annuel du VG
- Les conseils prennent acte des recommandations de la CPFA et de la réponse du CE, mais aucune instance ne se prononce réellement sur la volonté de mettre en œuvre ou non les recommandations du VG

Je recommande à la Direction générale d'intervenir auprès des instances pour qu'elles se prononcent sur chacun des rapports d'audit figurant au rapport annuel public du VG afin de renforcer le processus de suivi et d'accroître le taux de mise en œuvre des recommandations

Mesure du taux de mise en œuvre des recommandations du BVG

- Au terme de mes travaux sur mon rapport annuel 2013, la CPFA formulait la recommandation R-1, stipulant, entre autres, que l'Administration s'assure du suivi des recommandations du VG selon les nouvelles cibles de performance établies par la Direction générale, soient:
 - 70 % des recommandations formulées devront être réglées au terme de la première année suivant leur publication
 - 90 % des recommandations formulées devront être réglées au terme de la deuxième année suivant leur publication
- Or, en réponse à cette recommandation, déposée aux conseils en décembre 2014, le CE s'interrogeait sur l'utilité d'établir de telles cibles de performance et demandait à la Direction générale de mettre en œuvre les recommandations pertinentes du VG dans un ordre de priorité et à un rythme garantissant la meilleure optimisation de la gestion de la Ville,
- D'abord, il m'importe de préciser qu'il est **excessivement rare** que les unités d'affaires n'adhèrent pas à l'une ou l'autre de nos recommandations

Mesure du taux de mise en œuvre des recommandations du BVG

- En outre, l'aspect des priorités est d'ores et déjà pris en compte au moment de l'élaboration des plans d'action qui nous sont soumis par les unités d'affaires. En effet, ces plans d'action font état des actions proposées par les unités d'affaires pour régler les lacunes sous-jacentes à nos recommandations selon un échéancier qui tient compte de l'ampleur des mesures à implanter et des risques en cause
- Je maintiens que ces cibles de 70 % et 90 % demeurent des **indicateurs intérimaires valables** pour apprécier globalement dans quelle mesure l'administration est en voie de mettre en œuvre 100 % des recommandations au terme de notre cycle de suivi de 3 ans
- Un résultat qui est significativement en deçà de ces cibles dénote un non-respect des engagements pris par les unités d'affaires dans les plans d'action qui nous ont été préalablement soumis
- Soulignons à cet égard que **la situation ne s'est pas améliorée** cette année comparativement à celle évoquée dans notre rapport annuel 2013

Mesure du taux de mise en œuvre des recommandations du BVG

- En effet, le taux d'application au terme de la **1^{re} année** de suivi reflété dans le présent rapport n'est que de **44 %** et n'était que de 43 % dans celui de l'an dernier, comparativement à la cible de **70 %**
- En outre, le taux de mise en œuvre au terme de la **2^e année** de suivi n'est que de **65 %** pour les recommandations formulées en 2012, comparativement à la cible de **90 %**

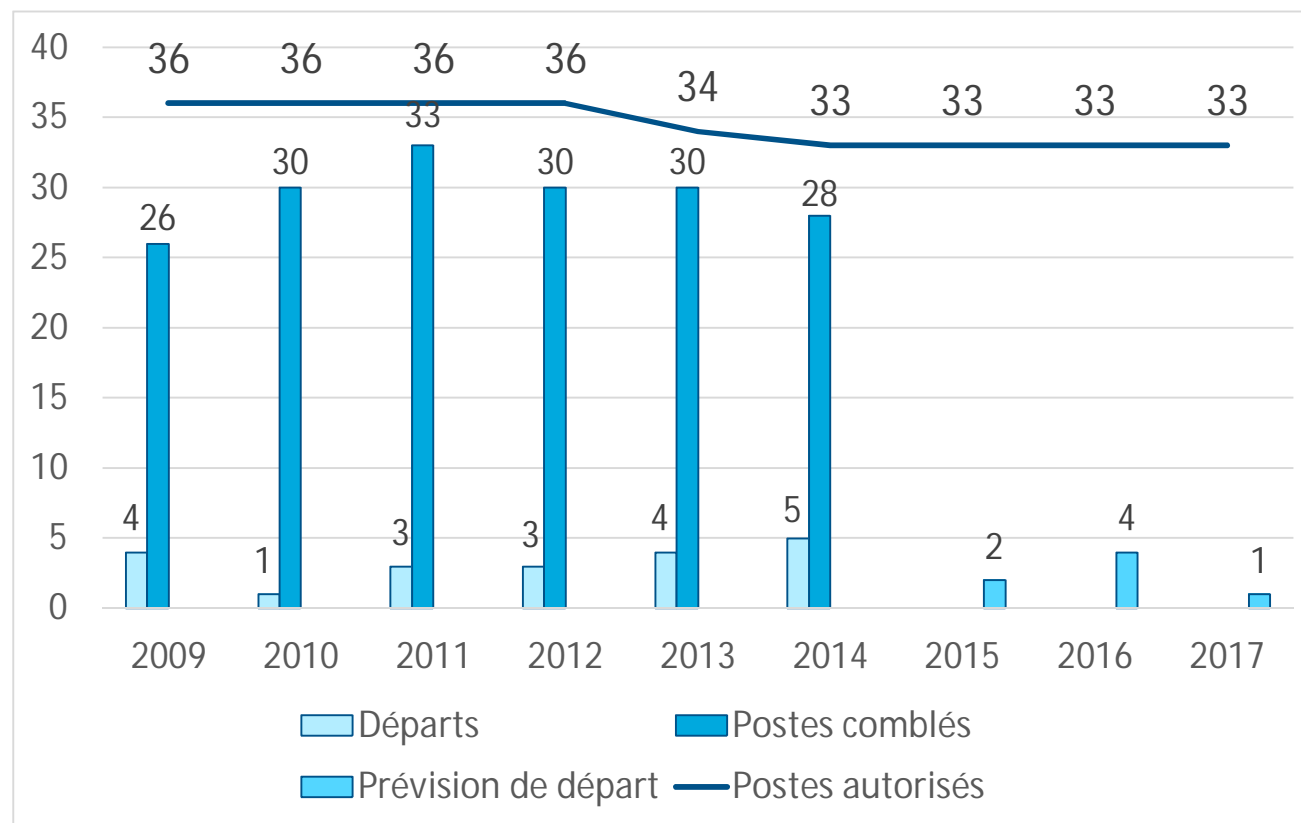
Je recommande à la Direction générale de :

- **prendre les mesures qui s'imposent dans les circonstances afin que les engagements pris par les unités d'affaires dans les plans d'action devant assurer la mise en œuvre des recommandations du VG soient respectés**
- **produire, à l'intention des conseils, compte tenu des besoins exprimés, une reddition de comptes sur le suivi des recommandations du VG, en vue de leur permettre de s'acquitter pleinement de leurs responsabilités de gouverne**

Pérennité de l'expertise du BVG

- Tel que j'ai mentionné à plusieurs reprises dans mes rapports annuels précédents, l'attraction et la fidélisation de ressources compétentes au sein de mon Bureau demeurent un défi de tous les instants

Évolution et prévision de la main-d'œuvre de 2009 à 2017



Pérennité de l'expertise du BVG

- Nous notons que :
 - des postes étaient vacants à la fin de chacune des années 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014
 - 5 postes étaient vacants au 31 décembre 2014
 - 7 départs sont prévus au cours de 2015-2017, dont 3 des 4 des membres du personnel de direction du Bureau
- Cette situation menace de façon significative notre capacité de réaliser notre mission de chien de garde des finances publiques municipales pour les élus et les citoyens, d'autant plus que :
 - les dernières campagnes de recrutement ont donné des résultats fort décevants, voire désastreux dans certains cas
 - le personnel qualifié dont mon Bureau a besoin se fait rare, en plus d'être fortement sollicité par le secteur privé public
 - la rémunération globale que nous pouvons offrir est peu compétitive avec celle de notre marché de référence
- **J'ai sollicité la collaboration du Service des ressources humaines pour nous soutenir dans la recherche de solutions pour régler cette épineuse question de pérennité d'expertise**

Déficiences du contrôle interne – Audit des É/F de la Ville pour 2014

- Au cours de notre audit des É/F consolidés de la Ville, nous avons détecté une anomalie significative relativement aux soldes présentés dans les É/F audités pour 2013 concernant une dérogation à la législation en matière du respect de l'environnement
- Les données de 2013, présentées à des fins de comparaison dans les É/F de 2014, ont dû être redressées d'un montant de 65 M\$ pour tenir compte du passif environnemental et de la charge afférente
- Cette anomalie a mis en lumière une faille dans le processus de clôture des états financiers de la Ville. Les canaux assurant la communication de l'information requise en vue de la préparation des états financiers consolidés fiables n'ont pas bien fonctionné

Cette faiblesse de contrôle interne a fait l'objet d'une recommandation à l'intention du Service des finances que j'ai émise conjointement avec notre co-auditeur

Revenus de transfert

- Il existe des divergences d'interprétation au sein de la profession comptable quant à l'application de du chapitre SP 3410, portant sur le paiement des revenus de transfert, notamment en ce qui a trait à la comptabilisation des versements pluriannuels à recevoir de la part du gouvernement du Québec
- Au terme de mon audit des É/F de la Ville, j'ai émis une opinion non modifiée, alors que notre co-auditeur a émis une réserve étant donné notre divergence d'interprétation de ce chapitre
- Quant à l'audit des É/F de la STM, le contraire s'est produit, car la STM ne comptabilise pas les versements pluriannuels à recevoir
- Il serait souhaitable que la STM adopte la même position comptable que la Ville de Montréal à l'égard des revenus de transfert

Je recommande à la Direction générale d'intervenir, de concert avec le Service des finances, auprès de la Direction générale de la STM afin de tenter d'obtenir une position commune avec celle de la Ville quant à la comptabilisation des revenus de transfert