



Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

FAITS SAILLANTS



FAITS SAILLANTS

Pour dépôt séance tenante

En complément de mon rapport annuel portant sur l'année 2014, le présent document y relate les principaux faits saillants.

FAITS SAILLANTS

Commentaires et recommandations du vérificateur général (chapitre 1)

À l'instar des dernières années, j'inclus dans le présent chapitre certains commentaires ainsi que quelques recommandations à l'intention de l'administration municipale. Je trouve opportun cette année d'aborder les sujets d'intérêt suivants :

- 1.1. Réponse des instances sur l'ensemble des rapports d'audit du vérificateur général;
- 1.2. Mesure du taux de mise en œuvre des recommandations du Bureau du vérificateur général (BVG);
- 1.3. Pérennité de l'expertise du BVG;
- 1.4. Déficience du contrôle interne constatée au cours de l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014;
- 1.5. Revenus de transfert;
- 1.6. Audit des états financiers de Technoparc Montréal.

1.1. Réponse des instances sur l'ensemble des rapports d'audit du vérificateur général

La mise en œuvre ou non des recommandations formulées par le vérificateur général est une prérogative de l'administration municipale. Selon le processus en place, en réponse au dépôt du rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal et au conseil d'agglomération (les conseils), la Commission permanente sur les finances et l'administration tient une étude publique sur le rapport annuel du vérificateur général. Pour faire suite à cette étude publique, elle dépose aux conseils un rapport contenant ses recommandations. Les conseils prennent acte du rapport et le transmettent au comité exécutif pour que les suites appropriées soient apportées. Le comité exécutif doit fournir aux conseils, dans un délai raisonnable, un rapport tenant lieu de réponse aux recommandations de la Commission permanente. Les conseils prennent à nouveau acte de la réponse du comité exécutif.

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

Afin de renforcer le processus de suivi des recommandations du vérificateur général et ainsi améliorer le taux de mise en œuvre des recommandations, nous croyons que la Commission permanente sur les finances et l'administration devrait se prononcer sur chacun des rapports d'audit figurant au rapport

annuel public du vérificateur général pour que le comité exécutif puisse également à son tour faire de même.

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 vérificateur général afin de renforcer le processus de suivi et d'accroître le taux de mise en œuvre des recommandations.

1.2. Mesure du taux de mise en œuvre des recommandations du Bureau du vérificateur général

La politique du BVG est d'amorcer le suivi des recommandations au cours de l'année qui suit leur parution dans le rapport annuel. Le cycle du suivi des recommandations d'une année donnée s'échelonne généralement sur un horizon n'excédant pas trois ans. En effet, le BVG estime raisonnable que 100 % des recommandations formulées ont été mises en œuvre au terme de ce délai de trois ans, sauf dans des circonstances très particulières où certaines recommandations font l'objet d'un suivi pour une ou deux années additionnelles.

Depuis 2001 jusqu'en 2012, le taux de mise en œuvre des recommandations formulées par le BVG dont le statut était considéré, au terme de ses travaux de suivi, comme « réglé » ou « en cours » était comparé à un objectif annuel fixé à 80 % par l'administration municipale. Au cours de l'année 2013, la Direction générale de la Ville a établi de nouvelles cibles de performance pour la mise en œuvre des recommandations formulées par le BVG. Ainsi, les unités d'affaires devaient être évaluées en fonction des cibles de performance suivantes pour les recommandations émises au cours des années 2012 et les suivantes :

- 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.

Dans mon rapport annuel 2013, je faisais état que « *la proportion des recommandations formulées en 2012 dont le statut était considéré comme réglé suite à mes travaux de suivi, soit 43 %, était bien en deçà de la cible de 70 % fixée par la Direction générale* ». Je recommandais alors à la Direction générale de « sensibiliser les unités d'affaires à l'importance de mettre en œuvre les recommandations du Bureau du vérificateur général à l'intérieur d'un an, dans la plupart des cas, et que cela se reflète dans les plans d'action soumis ».

Au terme de mes travaux sur le rapport annuel 2013 du vérificateur général, la Commission permanente des finances et de l'administration formulait la recommandation R-1, stipulant ce qui suit :

[...] que l'Administration s'assure du suivi des recommandations du vérificateur général auprès des services corporatifs et des arrondissements afin que ces dernières soient mises en application dans les plus brefs délais et selon les nouvelles cibles de performance établies par la Direction générale de la Ville au cours de l'année 2013 :

- *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.*

À la séance du conseil municipal du 15 décembre 2014 et à celle du conseil d'agglomération du 18 décembre 2014, le comité exécutif déposait, entre autres, la réponse suivante à cette recommandation :

Le comité exécutif estime lui aussi très important que les recommandations du vérificateur général retenues par l'Administration soient mises en application dans les meilleurs délais. Il s'interroge toutefois sur l'utilité d'établir des cibles de performance telles que celles décrites à R-1. Certaines des recommandations ont une importance stratégique plus grande que d'autres et doivent être traitées en priorité. Certaines peuvent être mises en place relativement facilement, alors que d'autres le seront à l'occasion de changements organisationnels propices à leur implantation. La Ville doit également conserver une certaine souplesse administrative, afin de pouvoir faire face en cours d'année à d'autres urgences et priorités afin d'assurer la bonne marche de ses opérations.

En conséquence, le comité exécutif demande à la Direction générale de mettre en œuvre les recommandations pertinentes du vérificateur général dans un ordre de priorité et à un rythme garantissant la meilleure optimisation de la gestion de la Ville, et de continuer à faire rapport annuellement sur le suivi des recommandations.

Au cours de cette séance du conseil municipal, le président du comité exécutif affirmait que le but ultime est de répondre à 100 % des points soulevés par le vérificateur général et de tenter de le faire par ordre de priorité. En outre, il précisait qu'il allait soumettre, selon une formule à être déterminée, un plan de travail pour répondre aux priorités.

À ce sujet, nous croyons opportun de formuler les commentaires suivants à l'égard de la réponse du comité exécutif et des précisions apportées par son président :

- Tout d'abord, nous ne pouvons que nous réjouir de la volonté exprimée par le président du comité exécutif de faire en sorte que 100 % de nos recommandations soient mises en œuvre.
- Quant à la mention « mettre en œuvre les recommandations pertinentes du vérificateur général dans un ordre de priorité », il nous 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. 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 à la suite de la réception de nos rapports d'audit. 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. D'ailleurs, à ce stade, nous nous assurons que les actions proposées répondent à l'objectif des recommandations formulées au rapport d'audit et que l'échéancier de mise en œuvre desdites actions est raisonnable dans les circonstances. Le cas échéant, nous retournons auprès des unités d'affaires pour obtenir un plan d'action révisé.
- Soulignons que l'échéance des plans d'action qui nous sont soumis n'excède pas un an dans une très forte majorité des cas.

Bien que nous reconnaissons que la mise en œuvre ou non des recommandations, de même que le choix des modalités de reddition de comptes aux conseils au regard du suivi des recommandations du vérificateur général par l'Administration demeurent sa prérogative, il importe, à notre avis, que ces modalités soient fondées sur des critères objectifs permettant aux membres des conseils d'obtenir une information de qualité afin qu'ils puissent s'acquitter pleinement de leurs responsabilités de gouverne.

Par ailleurs, à la lumière de ce qui précède, nous maintenons que les cibles de 70 % et 90 %, mentionnées précédemment demeurent des indicateurs intermédiaires valables pour apprécier globalement dans quelle mesure l'administration municipale est en voie de mettre en œuvre 100 % des recommandations au terme d'un délai de trois ans. En effet, 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 pour assurer la mise en œuvre de nos recommandations. Bien que nous soyons conscients que diverses autres priorités peuvent influencer sur

l'ordre de réalisation des engagements pris par les unités d'affaires, pareille situation montre néanmoins un risque élevé que plusieurs de nos recommandations ne soient pas implantées au terme de notre cycle de suivi de trois ans, à moins que des mesures vigoureuses de redressement ne soient entreprises. À notre avis, l'établissement d'indicateurs est important pour permettre à l'administration d'identifier plus facilement les cas de non-respect en vue d'obtenir les explications et, ultimement, pour permettre la prise de décision quant aux actions correctives qui s'imposent.

À cet égard, nous tenons à souligner que nos travaux de suivi effectués aux fins du présent rapport révèlent que la situation ne s'est pas améliorée, comparativement à celle évoquée dans notre rapport annuel 2013, et ce, plus particulièrement pour nos recommandations liées à l'audit d'optimisation des ressources et des TI. En effet, le taux d'application au terme de la première année de suivi reflété dans le présent rapport annuel n'est que de 44 % et n'était que de 43 % dans le rapport annuel de l'an dernier, comparativement à la cible de 70 %. En outre, le taux de mise en œuvre au terme de la deuxième année de suivi n'est que de 65 % pour les recommandations formulées en 2012, comparativement à la cible de 90 %.

Cette situation nécessite, à notre avis, que des mesures de redressement soient prises dans les meilleurs délais et il importe que la Direction générale exerce un « leadership » à cet égard.

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 vérificateur général soient respectés.

Je recommande à la Direction générale de produire, à l'intention des conseils, compte tenu des besoins exprimés, une reddition de comptes sur le suivi des recommandations du vérificateur général, en vue de leur permettre de s'acquitter pleinement de leurs responsabilités de gouverne.

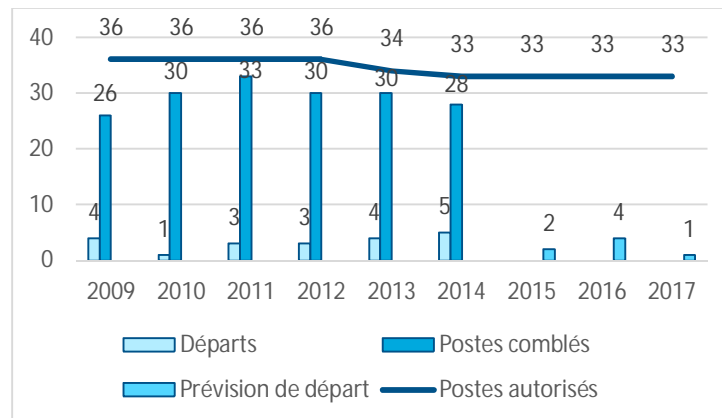
1.3. Pérennité de l'expertise du Bureau du vérificateur général

Nul doute que la crédibilité et le pouvoir d'influence de mon Bureau reposent avant tout sur l'expertise de ses ressources humaines. L'envergure du champ d'action de mon mandat et le fait que mon rapport est de nature publique requièrent que mon personnel possède des connaissances poussées dans différents domaines ainsi que des habilités d'audit hors pair.

À cette fin, la philosophie de mon Bureau est, d'une part, de disposer, à l'interne, autant que faire se peut, d'un noyau de professionnels chevronnés qui, collectivement, possèdent l'expertise liée aux différentes sphères d'activités professionnelles de la Ville, et ce, en ce qui concerne les champs d'action de la vérification financière, de la vérification d'optimisation des ressources et de la conformité réglementaire que comporte mon mandat. D'autre part, la philosophie de mon Bureau est de s'adjoindre des ressources externes pour répondre à nos 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 sous son contrôle.

Tel que j'ai mentionné à plusieurs reprises dans mes rapports annuels précédents, l'attraction et la fidélisation de ressources compétences au sein de mon Bureau demeurent un défi de tous les instants. D'ailleurs, l'évolution et la prévision de la main-d'œuvre de mon Bureau, pour la période 2009 à 2017 (figure 1), illustrent de façon éloquente l'importance du risque de pérennité d'expertise auquel nous faisons face.

Figure 1 – Évolution et prévision de la main d'œuvre de 2009 à 2017



En effet, nous constatons que des postes étaient vacants à la fin de chacune des années 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014. En outre, la situation est également fort préoccupante pour les trois années à venir tenant compte que :

- cinq postes étaient vacants au 31 décembre 2014;
- sept départs sont prévus, dont ceux de trois des quatre membres du personnel de direction du Bureau;
- les dernières campagnes de recrutement ont donné des résultats fort décevants, voire désastreux dans certains cas.

Force est de constater que bien que j'aie réussi, en 2009, à obtenir la création de postes de professionnels appartenant à une échelle supérieure et que mon Bureau ait exploré différentes avenues avec le Service des ressources humaines pour atténuer ce risque de perte d'expertise, ces mesures n'ont pas produit les résultats escomptés.

En fait, le personnel qualifié dont mon Bureau a besoin se fait rare, en plus d'être fortement sollicité par le secteur privé et les autres entités de l'administration publique. Dans ce contexte, le fait que la rémunération globale que nous pouvons offrir est peu compétitive avec celle de notre marché de référence constitue un obstacle de taille.

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 de Montréal. Néanmoins, nous devons poursuivre nos efforts afin de tenter de recruter des personnes dont les compétences répondent à nos attentes, qui sont très élevées.

J'entends donc solliciter à nouveau la collaboration du Service des ressources humaines pour soutenir mon Bureau dans la recherche de solutions pour régler cette épineuse question de pérennité d'expertise. Nous prévoyons amorcer ces démarches en mai 2015. Je pourrai ainsi rapidement informer le conseil municipal des résultats obtenus.

1.4. Déficience du contrôle interne constatée au cours de l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014

Des informations probantes obtenues au cours de l'audit des états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 ont permis de détecter une anomalie significative relativement aux soldes présentés dans les états financiers audités pour l'exercice 2013. L'anomalie concerne la non-conformité d'une propriété de la Ville au regard de la *Loi sur les pêches* qui s'applique notamment en matière de respect de l'environnement. Considérant l'importance des sommes en

cause, les données de l'exercice 2013 présentées à des fins de comparaison dans les états financiers de 2014 ont été redressées d'un montant de 65 M\$ pour tenir compte du passif environnemental et de la charge afférente (voir note 3 aux états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice 2014).

Cette correction met en évidence une lacune de divulgation dans les états financiers de la Ville depuis 2011 relativement au passif environnemental. En effet, l'existence de la non-conformité à la législation (et, donc, d'un passif éventuel) aurait dû être communiquée par voie de note dans les états financiers de la Ville depuis l'exercice 2011 pour en arriver à une comptabilisation du passif dans les états financiers pour l'exercice 2013, compte tenu des développements dans ce dossier.

Il ressort des discussions avec des représentants de la direction de la Ville que des documents qui auraient permis la divulgation du passif éventuel étaient disponibles depuis 2011. Cependant, ils n'ont été portés à l'attention du Service des finances qu'en 2014. Quant aux documents nécessaires à la comptabilisation du passif et de la charge, ils n'ont été portés à l'attention du Service des finances qu'au cours de 2014 alors qu'ils étaient disponibles depuis 2013.

L'anomalie détectée a ainsi permis de mettre en lumière une faille dans le processus de clôture des états financiers de la Ville. Les canaux assurant la communication de l'ensemble de l'information requise en vue de la préparation des états financiers consolidés fiables n'ont pas bien fonctionné, ce qui a entraîné les conséquences que nous avons démontrées.

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 coauditeur des états financiers de la Ville (Deloitte).

Cette recommandation demande au Service des finances de réviser le processus de clôture des états financiers afin d'obtenir en temps opportun toute l'information suffisante et nécessaire pour lui permettre d'assurer la fiabilité des états financiers consolidés dont il a la responsabilité.

Je tiens à faire un bref rappel des responsabilités de la direction de la Ville ainsi que celles des responsables de la gouvernance de celle-ci prévues par les normes canadiennes d'audit (les NCA) en matière de préparation des états financiers et de contrôle interne :

[...] la direction et, le cas échéant, les responsables de la gouvernance [...] ont la responsabilité de préparer les états financiers [...]; la responsabilité du contrôle interne qu'ils considèrent comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers qui soient exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs; (NCA 200.A2 a et b);

Le contrôle interne est le processus dont la conception, la mise en place et le maintien sont assurés par les responsables de la gouvernance, la direction et d'autres membres du personnel et dont l'objet est de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité de son information financière, l'efficacité et l'efficience de ses activités et la conformité aux textes légaux et réglementaires applicables. [...] (NCA 315.4 c).

Je considère que les responsabilités qui incombent à la direction et aux responsables de la gouvernance doivent être assorties de toutes les mesures nécessaires pour pallier tout risque significatif qui pourrait compromettre la fiabilité des informations financières.

Bien qu'il existe à la Ville une structure de reddition de comptes et de communication dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, celle-ci s'est révélée insuffisante pour capter, et ce,

au moment opportun, cet élément significatif. Les circonstances qui entouraient la situation qui a nécessité un redressement des états financiers cette année étaient particulières à ce dossier. La direction et les responsables de la gouvernance de la Ville doivent revoir le processus de clôture des états financiers afin que celui-ci puisse déterminer en temps opportun tous les éléments significatifs devant être inclus dans les états financiers de la Ville.

1.5. Revenus de transfert

Le chapitre SP 3410 révisé du manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public, portant sur les paiements de transfert, est entré en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012. Pour la Ville de Montréal, ce chapitre est devenu applicable pour ses états financiers consolidés au 31 décembre 2013.

Il existe des divergences d'interprétation au sein de la profession comptable quant à l'application de ce chapitre, notamment en ce qui a trait à la comptabilisation des versements pluriannuels à recevoir de la part du gouvernement du Québec. En effet, dans le cadre de ses activités, le gouvernement du Québec octroie des subventions à des organismes publics ou municipaux, mais ne verse pas immédiatement l'intégralité des sommes prévues dans l'entente. Il demande plutôt à ces organismes d'avoir recours à des emprunts pour couvrir ces montants et s'engage à rembourser à ces organismes les paiements annuels en capital et intérêts liés à ces emprunts. La Ville de Montréal, à l'instar de tous les vérificateurs généraux des villes du Québec et du vérificateur général du Québec, considère que l'entente signée avec le gouvernement du Québec prévoyant le remboursement par ce dernier du coût de la dette contractée par la Ville de Montréal pour des programmes de subvention bien précis permet de comptabiliser un compte client pour l'entièreté de la subvention prévue. Cependant, Deloitte, le coauditeur des états financiers de la Ville, ne partage pas ce raisonnement. Pour Deloitte, la comptabilisation des revenus de transfert devrait se faire uniquement au moment où les montants sont votés à l'Assemblée nationale.

Un audit des états financiers consolidés de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte. À la suite des travaux réalisés, j'ai produit un rapport de l'auditeur indépendant comportant une opinion non modifiée, alors qu'une réserve a été ajoutée par Deloitte dans son rapport lié à ce chapitre du manuel.

En ce qui concerne l'audit des états financiers consolidés de la Société de transport de Montréal (STM), le contraire s'est produit, car la STM ne comptabilise pas les versements pluriannuels à recevoir. Par conséquent, j'ai inscrit une réserve dans mon opinion accompagnant les états financiers de la STM, alors que Deloitte, le coauditeur, a formulé une opinion non modifiée.

La STM, qui publie annuellement ses états financiers, est une composante significative de la Ville et, par conséquent, ses données financières doivent être intégrées dans les états financiers consolidés de la Ville. Ces données doivent être ajustées par la Ville afin d'inclure, notamment, la totalité de ces versements à recevoir, entraînant ainsi un surcroît de travail.

Ce traitement comptable différent entre la Ville de Montréal et la STM relativement aux revenus de transfert n'existe pas à l'échelle du Québec. En effet, en ce qui a trait aux huit autres villes de 100 000 habitants et plus dont les états financiers consolidés incluent les résultats des sociétés de transport les desservant, la même position comptable est appliquée pour la ville et sa société de transport en 2013.

Ainsi, je suis d'avis qu'il serait souhaitable que la STM adopte une position similaire à celle de la Ville de Montréal, et ce, en matière de comptabilisation des versements pluriannuels à recevoir du gouvernement du Québec.

Un autre fait important à signaler en matière d'actualité : CPA Québec a diffusé sur son site Internet, le 14 avril dernier, un résumé de la rencontre du 8 avril 2015 de plusieurs représentants des différents groupes de travail de l'Ordre avec M. Tim Beauchamp, CPA, CMA (Ontario), directeur, Comptabilité du secteur public, au Conseil canadien sur le secteur public (CCSP). Au cours de cette rencontre, M. Beauchamp a mentionné que « [...] l'autorisation de payer attestée par une loi de crédits (ou l'équivalent) ne constitue pas l'élément clé pour déterminer si un passif (ou une créance pour le gouvernement bénéficiaire) doit être comptabilisé [...] ». Il indique d'ailleurs que l'exercice du jugement professionnel prévaut toujours, notamment dans cette situation bien précise. À l'heure actuelle, des discussions ont toujours cours à ce sujet.

Je recommande à la Direction générale d'intervenir, de concert avec le directeur du 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.

1.6. Audit des états financiers de Technoparc Montréal

J'ai effectué un audit des états financiers non consolidés de Technoparc Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014. À la suite de ces travaux, je prévoyais produire un rapport de l'auditeur indépendant avec réserve portant sur le fait que Technoparc Montréal n'a pas consolidé dans ses états financiers les données relatives à la Fiducie Technoparc Montréal, comme il est requis en vertu du chapitre SP 2500, « Consolidation – principes fondamentaux », du Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public.

Depuis le 31 décembre 2012, mon opinion accompagnant les états financiers de Technoparc Montréal comportait également une réserve relative à une dette de 1 543 000 \$. Cette réserve a été jugée nécessaire, car la Ville de Montréal avait inscrit dans ses livres depuis plusieurs années ce montant à titre de sommes à recevoir de Technoparc Montréal. Une provision du même montant avait été également comptabilisée par la Ville.

Au cours de la finalisation de l'audit des états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, la confirmation reçue de la Ville ne mentionnait pas l'existence d'une telle dette. Malgré ce fait, dans le but d'éviter la réserve dans l'opinion du vérificateur général, la direction de Technoparc Montréal a décidé de comptabiliser la dette en question dans ses états financiers. Cependant, elle n'a pas pu me fournir l'information probante suffisante et appropriée pour me permettre de conclure sur la substance de la transaction afin de déterminer si la comptabilisation d'une dette serait justifiée et afin de déterminer quels seraient les autres postes qui pourraient être touchés en contrepartie. Plusieurs échanges ont été nécessaires entre la direction et des représentants de mon Bureau dans ce dossier. La direction a finalement décidé de renverser l'écriture relative à la comptabilisation de la dette en avril 2015.

Le fait que la direction est revenue sur sa décision quant à l'enregistrement de la dette confirme qu'actuellement Technoparc Montréal n'a pas l'information probante suffisante et nécessaire pour justifier la comptabilisation de cette dette dans ses états financiers. Par conséquent, j'ai l'intention de retirer la réserve relative à cette dette dans mon rapport de l'auditeur indépendant pour les états financiers de Technoparc Montréal dont l'exercice se terminait le 31 décembre 2014.

J'ai recommandé à la direction de Technoparc Montréal de veiller à ce que son processus de clôture de ses états financiers lui permette d'obtenir au préalable l'information probante suffisante et appropriée avant de comptabiliser une transaction dans ses livres, et ce, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Situation du Bureau du vérificateur général (chapitre 2)

2.1. État de l'effectif

Les enjeux entourant l'état de notre effectif ont déjà été abordés, pour l'essentiel, à la rubrique « Pérennité de l'expertise du Bureau du vérificateur général » des Faits saillants du chapitre 1, si ce n'est que le problème s'est amplifié, en 2014, par les incertitudes créées par le projet de loi 3 – *Loi favorisant la santé financière et la pérennité des régimes de retraite à prestations déterminées du secteur municipal*. **Il est manifeste que ce projet de loi accentue la difficulté d'attirer du personnel qualifié au sein de notre Bureau, d'autant plus que certains autres volets qui constituent la rémunération globale pouvant être offerte par la Ville ne sont nullement concurrentiels avec notre marché de référence.**

2.2. Indicateurs de performance

Nous présentons au chapitre 2 de notre rapport annuel le détail des indicateurs suivants : nombre de rapports produits, taux de mise en œuvre des recommandations, utilisation du temps, accès à l'égalité en emploi et résultats financiers.

Soulignons que l'indicateur relatif aux taux de mise en œuvre des recommandations dénote un manque de diligence des unités d'affaires à mettre en œuvre nos recommandations et à respecter les engagements pris au moment de l'élaboration des plans d'action. Par conséquent, comme nous l'avons mentionné dans notre rapport de l'an dernier, **nous sommes d'avis que les unités d'affaires doivent être à nouveau sensibilisées pour que les recommandations adressées par le BVG soient mises en œuvre avec plus de célérité, et il importe que la Direction générale exerce un « leadership » à cet égard.**

Audit d'états financiers

(chapitre 3)

3.1. États financiers consolidés de la Ville de Montréal

Conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et de La *Charte de la Ville de Montréal*, nous avons produit, pour l'exercice terminé en 2014, cinq rapports d'audit relativement aux états financiers de la Ville. En mars 2015, des rapports de l'auditeur indépendant du vérificateur général de la Ville de Montréal comportant une opinion non modifiée sur les états financiers consolidés de la Ville et sur la ventilation des charges mixtes ont été produits. Ces deux rapports ont été inclus dans le *Rapport financier annuel* déposé au Greffe de la Ville le 22 avril 2015. De plus, en avril 2015, des rapports sur les états financiers consolidés de la Ville, sur la ventilation des charges mixtes et sur le taux global de taxation de la Ville ont été produits. Ces trois rapports ont été inclus dans le formulaire prescrit par le MAMOT.

Soulignons que, conformément à la LCV, les travaux d'audit portant sur les états financiers consolidés de la Ville ont été réalisés conjointement avec un coauditeur, lequel a émis une opinion avec réserve sur lesdits états financiers compte tenu de son interprétation différente de la nouvelle norme comptable SP 3410 sur la comptabilisation des paiements de transfert.

3.2. États financiers des autres personnes morales visées par la *Loi sur les cités et villes*

Conformément aux dispositions de la LCV, quinze (15) rapports de l'auditeur indépendant du vérificateur général de la Ville de Montréal ont été produits sur les états financiers des autres personnes morales pour lesquelles nous devons produire un rapport d'audit.

Suivi des recommandations des années antérieures

(section 4.1)

Nos travaux de suivi ont pour objectif de nous assurer que les unités d'affaires entreprennent des mesures visant à mettre en œuvre les plans d'action prévus pour les recommandations qui leur sont adressées. Dans ce contexte, il est attendu que les unités d'affaires s'assurent de répondre avec rigueur aux recommandations du BVG tout en effectuant un suivi sur la mise en œuvre des plans d'action prévus pour ces recommandations.

Or, tel que relaté à la rubrique 1.2 des Faits saillants du chapitre 1, nos travaux de suivi effectués aux fins de notre rapport annuel 2014 révèlent que la situation ne s'est pas améliorée, comparativement à celle évoquée dans notre rapport annuel 2013, et ce, plus particulièrement pour nos recommandations liées à l'audit d'optimisation des ressources et des TI. En effet, le taux d'application au terme de la première année de suivi reflété dans le présent rapport annuel n'est que de 44 % et n'était que de 43 % dans le rapport annuel de l'an dernier, comparativement à la cible de 70 %. En outre, le taux de mise en œuvre au terme de la deuxième année de suivi n'est que de 65 % pour les recommandations formulées en 2012, comparativement à la cible de 90 %.

Les constatations suivantes, issues de nos travaux de suivi, illustrent le fait que **des mesures de redressement s'imposent afin que les engagements pris par les unités d'affaires dans les plans d'action soient respectés, et ce, dans l'optique de favoriser la mise en œuvre des recommandations à l'intérieur d'un délai cible de trois ans faisant suite à leur formulation par le BVG :**

- Au terme d'une troisième année de suivi, 19 (8,5 %) des recommandations formulées en 2011 ont été confirmées « non réglées », puisque les unités d'affaires concernées n'ont pas entrepris des mesures suffisantes pour répondre aux recommandations;
- 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 », puisque nos travaux de suivi ont révélé que les mesures mises en place par les unités d'affaires ne répondaient pas aux recommandations ou que les unités d'affaires n'avaient pas été en mesure de démontrer l'évidence des mesures déployées;
- 38 (18 %) des recommandations formulées en 2013 portent le statut « À entreprendre », puisqu'elles n'ont pas fait l'objet d'aucun suivi par les unités d'affaires concernées.

À cet effet, nous avons formulé une recommandation à la Direction générale.

Tests d'intrusion logique

(section 4.2)

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. La plupart de ces systèmes résident sur des réseaux communs ou individuels qui peuvent parfois être accessibles depuis Internet.

Afin de disposer de mesures de sécurité 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 experts dans le domaine de la sécurité de l'information.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

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 tests d'intrusion logique.

Le principal objectif de ces tests d'intrusion est de 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.

3. Résultats des tests d'intrusion

Pour des raisons évidentes de sécurité, nous ne pouvons divulguer dans le présent rapport annuel les résultats de nos tests d'intrusion logique qui ont été effectués en 2014. Par ailleurs, soulignons que les déficiences que nous avons constatées ont fait l'objet de plans d'action appropriés par les unités d'affaires concernées.

Participation de la Société de transport de Montréal dans la Société de gestion et d'acquisition de véhicules et de systèmes de transport S.E.N.C.
(section 4.3)

1. Introduction et mise en contexte

La Société de transport de Montréal (STM) fait partie du périmètre comptable de la Ville de Montréal (la Ville) et, conséquemment, selon *la Loi sur les cités et villes* (LSTC), du champ de compétence du Bureau du vérificateur général comme personne morale à auditer. La Ville contrôle la nomination de l'ensemble des membres du conseil d'administration (CA) de la STM et elle est responsable des déficits générés par la STM dans son exploitation. La Société AVT a été créée le 1^{er} avril 2010 par les neuf sociétés de transport en commun du Québec (« les associés »). Ces dernières ont entériné le contrat de constitution de la Société AVT de même qu'un mandat de gestion confiant à la Société AVT différentes activités. La STM détient 20 % des droits de vote quant aux prises de décisions au sein de la Société AVT. Le mandat actuel de gestion accordé à la Société AVT porte sur les trois volets suivants :

- 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 de 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.

En vertu de l'article 107.8 de la LSTC, nous avons réalisé un audit de conformité et de contrôle de gestion au sujet de la participation de la STM dans la Société de gestion et d'acquisition de véhicules et de systèmes de transport S.E.N.C. (la Société AVT).

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit avait pour objectif de s'assurer, d'une part, que les processus liés à la participation de la STM dans la Société AVT respectent les assises légales mises en place et, d'autre part, qu'un processus adéquat de gouvernance et de reddition de comptes a été instauré et mis en place à la STM quant à sa participation dans la Société AVT.

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations.

4. Constatations détaillées et recommandations

4.1. Conformité juridique du contrat de constitution de la Société AVT

Compte tenu de sa forme juridique, la capacité juridique de la Société AVT est remise en question régulièrement depuis sa création par plusieurs intervenants, comme en témoignent la création, en 2013, par le CA de la Société AVT, d'un comité d'étude sur le statut juridique et le rôle de la Société AVT de même que la production d'opinions juridiques traitant spécifiquement de cet enjeu. Cette absence de position claire permet difficilement à la STM de déterminer adéquatement les éléments de risque découlant de sa participation dans la Société AVT et ainsi d'établir de façon plus éclairée les procédures lui permettant d'atténuer ces risques. Le positionnement permettrait également aux associés de fixer une orientation claire à la haute direction de la Société AVT quant à ses limites d'intervention.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal de statuer sur la conformité juridique de la Société AVT, de fixer à la Société AVT une orientation claire quant à ses limites d'intervention, particulièrement en ce qui concerne les services offerts à des tiers et de s'assurer que la Société AVT ne conclut pas de contrats au nom des associés jusqu'à ce que soit clarifiée la capacité juridique de la Société AVT à contracter au nom des associés.

4.2. Mandat de gestion de la Société AVT

4.2.1. Respect des règles d'adjudication liées à l'octroi du contrat de gestion par les associés à la Société AVT

Des apports monétaires, outre le capital initial, sont versés par les associés à la Société AVT dans le cadre de mandats accordés à cette dernière aux fins de financer l'accomplissement des tâches prévues dans le mandat de gestion. Ces contributions l'ont été sans aucune forme d'appels d'offres, considérant que la Société AVT se qualifierait à titre d'organisme public au sens de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, compte tenu de sa nature juridique.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal de s'assurer que la Société AVT est qualifiée et reconnue légalement comme organisme public afin de respecter l'esprit des articles 93, 95 et 101.1, paragraphe 2^o, de la Loi sur les sociétés de transport en commun.

4.2.2. Risques associés à la participation de la Société de transport de Montréal dans la Société AVT

4.2.2.1. Risque financier

Nous n'avons pas été en mesure de retracer d'analyse de risques préparée par la STM au sujet de sa participation dans la Société AVT. Conséquemment, aucune présentation formelle n'aurait été faite au CA de la STM ou à l'un de ses comités relativement aux risques encourus par la STM et aux mesures de mitigation prises, s'il y a lieu. De plus, nous n'avons pas été en mesure de retracer d'éléments probants appuyant le fait que les membres du CA de la STM ou de l'un de ses comités sont bien au fait quant aux risques encourus par la STM au sujet des contrats déjà terminés ou en cours octroyés à des tiers par la Société AVT et pour lesquels la STM pourrait être partie prenante.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal de déterminer et de présenter à son conseil d'administration les principaux risques liés à sa participation dans la Société AVT ainsi que les mesures d'atténuation des risques identifiés.

4.2.2.2. Risques de pertes d'opportunités d'affaires pour la Société de transport de Montréal

Les neuf sociétés de transport ont formé une société en nom collectif dont le but est entre autres de réaliser au bénéfice de ses membres toute activité commerciale connexe au transport collectif. Cependant, actuellement, la LSTC permet seulement à quatre de ces neuf sociétés, dont la STM, d'offrir depuis le 31 décembre 2001 certains biens et services liés au transport collectif contre rémunération. En attendant que la LSTC accorde aux cinq autres sociétés ce même pouvoir, la participation de la STM dans la Société AVT l'empêche d'offrir des services contre rémunération à des tiers et d'être ainsi en mesure d'augmenter ses revenus non tarifaires.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal, dans l'attente d'un dénouement favorable de la demande de modification législative, d'examiner des avenues permettant à la Société de transport de Montréal d'offrir ses services contre rémunération à des tiers et ainsi d'augmenter ses sources de revenus non tarifaires.

4.2.3. Prêts d'employés par la Société de transport de Montréal à la Société AVT

Malgré le fait que la Société a été créée en 2010, l'interprétation des clauses contractuelles liées au prêt d'employés de la STM à la Société AVT suscite au sein de la Société AVT et de la STM des questionnements quant à la gestion et la facturation de ces prêts.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal d'établir une politique ou une directive claire en matière de gestion des ressources humaines visées

par l'entente de prêts d'employés entre la Société de transport de Montréal et la Société AVT afin d'offrir un meilleur encadrement aux gestionnaires concernés.

4.3. Projet de modification à la Loi sur les sociétés de transport : règles contractuelles applicables à la société en commandite Transgesco

Les procès-verbaux de la Société AVT mettent en lumière le fait que la modification telle que proposée pourrait être contraignante pour les activités de la société commerciale de la STM, soit la société en commandite Transgesco, car cette dernière n'utilise pas les mêmes règles d'acquisition imposées par la LSTC aux sociétés de transport, mais plutôt les règles prévues par l'Accord sur le commerce intérieur.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal de réévaluer l'interprétation adoptée en lien avec les règles contractuelles applicables à la société en commandite Transgesco.

4.4. Gouvernance et reddition de comptes

4.4.1. Mécanismes de gouvernance à la Société de transport de Montréal

Le procès-verbal de l'Assemblée des associés de la Société AVT, de la rencontre du 5 décembre 2013, fait état d'une proposition de présentation de la Société AVT et de sa mission au CA de chacun des associés. Selon les informations recueillies auprès des gestionnaires de la STM en septembre 2014, il n'y aurait pas eu de suite par rapport à ce projet. Une présentation a été faite par le directeur général de la Société AVT aux présidents des neuf associés dans le cadre d'une rencontre organisée par l'Association des transports urbains du Québec (ATUQ) le 13 février 2014. Nous sommes d'avis que, pour les membres du CA de la STM, une documentation plus adaptée à la STM serait souhaitable, laquelle pourrait inclure la description des principaux enjeux auxquels la Société AVT est confrontée, un historique des principales résolutions votées par le CA de la STM à l'égard de ce partenariat et un historique de la reddition de comptes effectuée auprès de la direction générale et du CA de la STM.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal d'envisager la mise en place d'une documentation de présentation en lien avec le partenariat de la Société dans la Société AVT afin de faciliter une évaluation adéquate des enjeux qui y sont liés.

4.4.2. Reddition de comptes à la Société de transport de Montréal

4.4.2.1. Attentes concernant la reddition de comptes

Il faut remonter en mai 2011 pour retrouver la plus récente reddition de comptes formelle du directeur général de la STM auprès du CA de la STM concernant la Société AVT. Nous avons constaté que la reddition de comptes par le représentant désigné par la STM auprès du directeur général de même que celui du directeur général auprès du CA de la STM ou du comité de suivi des actifs n'ont pas été réalisés en fonction de critères formels permettant de préciser ce qui est attendu de lui, et ce, de façon régulière et dans un cadre structuré.

Nous recommandons à la Direction exécutive – Affaires juridiques de la Société de transport de Montréal, en collaboration avec la Direction générale de la Société de transport de Montréal, de déterminer à des fins d'imputabilité et de reddition de comptes, les attentes formelles en matière de suivi auprès de la direction générale ainsi qu'auprès du conseil d'administration de la Société de transport de Montréal.

4.4.2.2. Informations à conserver afin de favoriser la reddition de comptes

Le contrat de constitution de la Société AVT de même que le mandat de gestion confié par les associés à la Société AVT prévoient que plusieurs documents de gestion doivent être produits par cette dernière pour être présentés et approuvés par la suite par le CA ou l'assemblée des associés de la Société

AVT. Il s'agit notamment des tableaux de bord de gestion, des plans stratégiques, des états financiers, des rapports annuels d'activité et des procès-verbaux. Ainsi, à notre avis, le maintien à jour d'un dossier permanent contenant l'historique des informations pertinentes et complètes concernant leur rôle de déléataire des pouvoirs du directeur général de la STM favoriserait la transition au moment d'un changement de représentant de la STM auprès de la Société AVT ainsi que la reddition de comptes optimale auprès des instances de gouvernance de la STM.

Nous recommandons à la Direction générale de la Société de transport de Montréal de veiller à ce qu'une documentation complète concernant les outils de gouvernance prévus dans le contrat de constitution de la Société AVT ainsi que dans son mandat de gestion soit conservée et maintenue à jour par le représentant désigné par la Société de transport de Montréal.

5. Conclusion générale

Nous constatons que depuis l'entrée en vigueur du contrat de la constitution de la Société AVT et de son mandat de gestion en 2010, une réflexion a été entamée et se poursuit toujours quant au rôle et à la mission de la Société AVT. Afin de s'assurer que les besoins de ses associés sont bien servis, le conseil d'administration de la Société AVT a créé en 2003 un comité sur le statut juridique et le rôle de la Société AVT. Jusqu'à ce jour, la *Loi sur les cités et villes* n'accorde qu'à quatre sociétés de transport, dont la Société de transport de Montréal (STM), le pouvoir d'offrir des services à des tiers contre rémunération. En attendant que la LSTC accorde aux cinq autres sociétés de transport ce même droit, la STM se prive de la possibilité d'augmenter ses revenus non tarifaires. Faute de clarté quant au statut juridique et au rôle de la Société AVT, le conseil d'administration (CA) de la STM ne détient pas d'information suffisante et en temps opportun quant aux risques liés à la participation de la STM dans la Société AVT ainsi qu'au regard des mesures d'atténuation de ces risques. De plus, tant qu'il n'est pas établi sans équivoque que la Société AVT réunit les caractéristiques nécessaires pour être qualifiée d'organisme public, une incertitude juridique demeure quant au pouvoir de la STM de confier des mandats de gestion à la Société AVT sans appel d'offres. De surcroît, jusqu'à ce jour, un processus structuré de reddition de comptes n'est pas en place quant au suivi à exercer sur les activités réalisées par le représentant désigné par la STM qui siège à la Société AVT, ce qui prive le CA de la STM d'être informé des décisions prises par la Société AVT. Enfin, un mécanisme structuré n'a pas été instauré afin de conserver et de maintenir à jour une documentation complète concernant les outils de gouvernance prévus dans le contrat de la Société AVT ainsi que dans son mandat de gestion.

Impartition des services de télécommunications (amendé) (Service des technologies de l'information)

(section 4.4)

1. Introduction

En janvier 2008, le conseil d'agglomération de la Ville de Montréal (la Ville) octroyait à TELUS Québec (TELUS) le contrat pour la téléphonie filaire (31 M\$ avant les taxes et la contingence de 20 %) et celui de la transmission des données (42,1 M\$ avant les taxes et la contingence de 20 %), avec des échéances respectives du 31 octobre 2015 et du 30 novembre 2018. Ces nouveaux contrats devaient permettre d'assurer la disponibilité et l'évolution de réseaux performants au moindre coût pour la Ville. En outre, ils devaient permettre des économies de l'ordre de 50 M\$ sur une période de 10 ans, notamment par le transfert majeur de la téléphonie filaire à la téléphonie IP (Internet Protocol) et par une réduction des investissements prévus.

1.1. Audit de 2009-2010

Notre audit avait révélé 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. Il en résultait plusieurs enjeux liés à la prise en charge et à la gestion des contrats, aux engagements financiers ainsi qu'à l'atteinte des objectifs poursuivis par la stratégie d'impartition.

1.2. Suivi de 2011

En février 2012, nous avons produit un premier rapport de suivi concernant l'audit susmentionné. Au cours de nos travaux, nous avons examiné l'implantation de neuf recommandations qualifiées de majeures dans la mesure où elles avaient une incidence importante sur l'atteinte des objectifs stratégiques, sur le cadre financier autorisé, et sur la continuité des opérations de télécommunications.

Au terme de nos travaux de suivi, nous constatons que cinq des neuf recommandations étaient toujours en cours d'implantation et nous concluons alors que trois enjeux d'importance devaient être résolus pour assurer la saine gestion du projet d'impartition des services de télécommunications, soit :

Gouvernance :

- L'absence d'actualisation et de priorisation des objectifs stratégiques faisait en sorte qu'il demeurerait un risque important que l'optimisation des services de télécommunications, tant sur le plan financier qu'opérationnel, ne puisse être assurée, particulièrement au cours de l'élaboration des devis au terme des contrats en cours.
- Le fait que la Direction générale n'avait pas implanté un cadre qui formalisait la reddition de comptes aux instances, conjugué aux difficultés liées 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.

Gestion des contrats d'impartition :

- 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.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

Ce deuxième suivi a pour objectif de 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.

Nos travaux se sont déroulés de novembre 2014 à février 2015 et tiennent compte, de façon générale, de l'état de la situation qui prévalait au 27 février 2015. Par conséquent, les modifications et améliorations qui auraient pu être apportées au projet ultérieurement ne sont pas reflétées dans les présents faits saillants.

3. Sommaire des constatations

La rubrique 3 du rapport contenu à la section 4.4 de notre rapport annuel présente le sommaire des constatations.

4. Suivi des recommandations

4.1. Gouvernance du projet

D'une part, nous avons souligné dans notre suivi de 2011 que le Service des technologies de l'information (STI), de concert avec la Direction générale, devait actualiser la vision de la Ville en matière de télécommunications et fixer des objectifs précis avant d'élaborer les devis des prochains appels d'offres. Or, **l'actualisation de la vision de la Ville en matière de TIC suit son cours et va dans le sens de notre recommandation initiale.** Nous sommes d'avis que les démarches entreprises sont pertinentes et devraient contribuer à l'optimisation des télécommunications. Par ailleurs, **il nous apparaît important que des objectifs quantifiables et mesurables soient fixés dans la perspective de l'attribution du prochain contrat de téléphonie filaire et dans la poursuite du contrat de transmission des données.**

D'autre part, nous recommandions, dans notre rapport de 2009, à la Direction générale d'implanter un cadre de gouvernance qui formaliserait la fréquence et le contenu de la reddition de comptes, particulièrement quant au suivi du cadre financier, des enjeux, des risques et des objectifs liés aux services de télécommunications impartis. Or, **nos travaux de suivi révèlent que les paramètres d'une reddition de comptes formelle et systématique, au sens de notre recommandation, n'ont pas encore été entérinés par la nouvelle Direction générale et seraient définis au moment du renouvellement du contrat de téléphonie filaire.**

4.2. Cadre financier du projet

Nous recommandions, dans notre rapport de 2009, que le STI, de concert avec le Service des finances, finalise le cadre financier, en informe la Direction générale et le présente aux instances pour décision. Or, **nous constatons que le cadre financier n'a pas encore été avalisé par le Service des finances et qu'il n'a toujours pas été soumis aux instances pour les informer de l'état déficitaire du projet d'impartition des services de télécommunications.** À noter que sur la base de la version actualisée du cadre financier en novembre 2014 par le STI, la situation financière du projet se présente comme suit :

Cadre financier du projet d'impartition des télécommunications

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				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				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 télécommunications	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\$

Soulignons toutefois que la Ville pourrait attribuer un nouveau contrat de transmission des données dès octobre 2016, soit deux ans avant l'échéancier initialement prévu au contrat, étant donné qu'il appert que ces contrats se termineraient à la première des deux éventualités suivantes : l'épuisement des crédits autorisés par les instances au moment de leur adjudication ou l'échéance prévue du contrat. Quant au contrat de téléphonie filaire, celui-ci devrait se terminer selon l'échéance initialement prévue du 31 octobre 2015.

4.3. Cadre de gestion des contrats

Au terme de ce suivi, nous constatons que les outils que TELUS devait fournir en vertu du devis ont maintenant été livrés et qu'ils sont utilisés. Dans ces circonstances, ***nous considérons donc la recommandation comme réalisée.***

4.4. Pérennité et évolution du réseau

Un des prérequis permettant d'assurer l'évolution du réseau était la disponibilité des outils mentionnés au *Cadre de gestion des contrats*, dont la Base de données de gestion des configurations (CMDB). Quant à la mise en place de processus de contrôle permettant d'assurer la pérennité, le CET est conscient du problème lié au transfert des équipements en fin de contrat et a entrepris, à ce sujet, des discussions avec TELUS. Par conséquent, ***nous considérons la recommandation comme réalisée.***

4.5. Plans de relève

Nous considérons cette recommandation comme réalisée maintenant que les tests de relève sont effectués régulièrement comme il est prévu au contrat.

5. Conclusion générale

Des trois enjeux d'importance qui devaient être résolus pour assurer la saine gestion du projet d'impartition des services de télécommunications, nous constatons que celui relatif à l'implantation des outils de contrôle et de gestion est en bonne partie résolu.

Toutefois, les deux autres enjeux relatifs à la gouvernance du projet demeurent toujours présents. En effet, bien qu'une certaine reddition de comptes ait été faite à la Direction générale et au comité exécutif, 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. Cette situation nous apparaît préoccupante étant donné qu'il est maintenant établi et reconnu par le STI que les coûts prévus au

terme de la durée prévue du projet d'impartition des télécommunications, soit novembre 2018, dépasseront de près de 32 M\$ le cadre financier autorisé.

Dans les circonstances et considérant les représentations qui ont été faites aux instances au moment de l'adjudication desdits contrats, il est impératif, à notre avis, que ces dernières soient saisies, sans plus de délais, de l'état de la situation du projet d'impartition des télécommunications, dont notamment son cadre financier, ainsi que des scénarios envisageables afin de statuer sur la stratégie à privilégier pour assurer la continuité des services de téléphonie filaire et de transmission des données au meilleur coût et dans le respect des engagements contractuels.

Gouvernance des technologies de l'information (Service des technologies de l'information) (section 4.5)

1. Introduction

Les instances de la Ville de Montréal (la Ville) ont signifié qu'elles souhaitent amorcer un virage dit « Montréal, ville intelligente et numérique » avec un usage accru des technologies afin de mieux servir et informer les citoyens de la Ville. Ce déploiement entraînera des investissements importants en infrastructures technologiques, une transformation de culture tant pour les responsables des technologies de l'information (TI) que pour les responsables des différents services aux citoyens, et ce, au moment où les instances ont aussi manifesté leur intention de resserrer la gestion budgétaire.

Dans ce contexte, 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 de développement et d'exploitation tout en assurant la qualité, la pérennité et la sécurité des services aux citoyens.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

Notre audit avait pour objet d'évaluer la gouvernance des TI à la Ville. Plus spécifiquement, il s'agissait de 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.

Nos travaux ont principalement porté sur la période de 2004 à 2014. Notre mission a été réalisée de février à novembre 2014 et nos constatations reflètent la situation qui prévalait à cette date. Par conséquent, les modifications et les améliorations qui auraient pu être apportées au cadre de gouvernance des TI ultérieurement à novembre 2014 ne sont pas reflétées dans les présents faits saillants.

3. Constatations détaillées et recommandations

3.1. Périmètre de la gouvernance des technologies de l'information

Différents modèles ont été développés par des organismes professionnels et de normalisation établissant les conditions essentielles pour assurer une saine gouvernance des TI. Nous les avons résumées en huit critères qui sont explicités à la section 4.5 du chapitre 4 de notre rapport annuel et qui ont servi de balises à nos travaux et à nos conclusions.

3.2. État de la situation

À la lumière de nos entrevues et des documents examinés, nous avons constaté que depuis 10 ans, trois études externes d'envergure ont été commandées par l'administration municipale. Ces études visaient, de façon globale, à évaluer la capacité des TI à atteindre les objectifs d'affaires de la Ville avec efficacité et efficience ainsi qu'à déterminer les enjeux, les stratégies et les mesures opérationnelles à mettre en place ou à améliorer.

D'une part, les deux premières études, réalisées en 2004 et 2006, ont mené à la présentation aux instances d'un projet de plan directeur des TI qui n'a jamais été entériné. En outre, la plupart des recommandations issues de ces études n'avaient pas encore été implantées au début des années 2010, notamment en raison de l'état de crise auquel le Service des technologies de l'information (STI) a été confronté entre 2008 et 2010.

D'autre part, la troisième étude, réalisée en 2012 à la demande de la Direction générale, 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. Ce niveau de maturité 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, ce diagnostic et les entrevues que nous avons réalisées confirment que 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.

Ainsi, au moment où les instances désirent resserrer le cadre budgétaire de la Ville tout en misant sur la contribution stratégique des TI, nous estimons que 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 de la Ville;
- les dépenses d'exploitation et de maintenance des TI grèvent les ressources qui pourraient être affectées à des activités plus contributives et proactives;
- 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 de façon plus efficace et efficiente;
- les niveaux effectifs de services ne répondent pas aux besoins des unités d'affaires, freinant ainsi l'atteinte de leurs propres objectifs d'affaires;
- les compétences TI ne soient pas en adéquation avec les besoins à venir, 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.

3.3. Initiatives récentes et actions en cours de développement

Au cours des derniers mois, le STI et la Direction générale ont proposé et introduit certains mécanismes visant à améliorer la gouvernance et à relever le niveau de maturité des TI.

Nous sommes d'avis que ces démarches vont dans le sens d'une meilleure gouvernance des TI, mais elles sont trop récentes ou insuffisamment articulées pour que nous puissions en évaluer actuellement l'efficacité. Par ailleurs, nous sommes d'avis qu'un exercice de consolidation de toutes ces initiatives devrait se traduire par une stratégie formelle et détaillée d'implantation.

Comme la gouvernance des TI n'est pas la prérogative unique du STI, cet exercice devrait être piloté par la Direction générale et mettre à contribution l'ensemble des unités d'affaires.

4. Conclusion générale

Notre audit confirme que 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.

Nous sommes d'avis qu'un exercice de consolidation de toutes les initiatives en cours devrait se traduire par une stratégie formelle et détaillée d'implantation.

Nous avons donc formulé une recommandation globale quant à l'adoption d'un plan programmé précisant les échéances et les responsabilités menant à l'adoption des éléments de gouvernance suivants :

- ***Les orientations stratégiques en matière de technologies de l'information;***
- ***Le plan directeur du Service des technologies de l'information;***
- ***L'architecture d'entreprise des technologies de l'information;***

- *Les encadrements et la structure régissant les relations entre le Service des technologies de l'information et les unités d'affaires, y compris l'établissement des niveaux de services ainsi que les mécanismes d'imputabilité et de contrôle budgétaire;*
- *La nature et la fréquence de la reddition de comptes aux instances, y compris l'établissement et le suivi de cibles de performance et des risques liés aux technologies de l'information.*

Gestion des ententes d'achat

(section 4.6)

1. Introduction

La Ville de Montréal (la Ville) acquiert plus de 1,7 milliard de dollars en biens et services de différentes natures. Pour réaliser des économies d'échelle, le Service de l'approvisionnement conclut des ententes d'achat avec plusieurs fournisseurs spécifiant les modalités (p. ex. prix préétablis, délais de livraison) des biens et des services nécessaires aux activités de plusieurs ou de l'ensemble des unités d'affaires de la Ville.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit avait pour objectifs :

- d'évaluer l'efficacité des mesures visant à assurer le respect de la Politique d'approvisionnement en ce qui a trait à l'obligation pour les unités d'affaires de la Ville d'utiliser les ententes d'achat.
- d'évaluer dans quelle mesure les démarches entreprises en 2014 dans le cadre du projet « Harmonisation et automatisation du processus d'achat » favoriseraient l'atteinte des objectifs de la politique d'approvisionnement en matière d'ententes d'achat.

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations.

4. Constatations détaillées et recommandations

Le Service de l'approvisionnement est responsable de la gestion des ententes d'achat et de la mise en place des outils visant à faciliter les acquisitions de biens et services. Les employés qui exercent les fonctions d'acheteurs au sein des unités d'affaires de la Ville doivent procéder à l'acquisition de biens et services au moyen des ententes d'achat lorsqu'elles existent.

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

Nos travaux d'audit ont d'abord été orientés vers la recherche des outils utilisés par le Service de l'approvisionnement pour lui permettre d'évaluer dans quelle mesure les unités d'affaires ont recours aux ententes d'achat et en rendent compte.

Des rapports de gestion peuvent être générés à partir du système informatisé SIMON afin d'effectuer l'analyse de la consommation en biens et services au moyen d'ententes d'achat. Toutefois, ceux-ci sont peu utiles, car ils sont produits à partir de données incomplètes ou inexactes provenant de la base de données SIMON. La situation est encore plus préoccupante, car des rapports de gestion issus de cette base de données sont régulièrement produits à l'intention des gestionnaires responsables. Le Service de l'approvisionnement se réfère donc davantage aux rapports de consommation en provenance des fournisseurs. Toutefois, il ne peut ainsi déterminer l'ampleur des achats effectués hors entente par les unités d'affaires.

Notre audit a également révélé que la dépense afférente aux achats de biens n'était pas toujours imputée au compte comptable approprié. De plus, des comptes généraux sont utilisés pour comptabiliser les achats au lieu de comptes spécifiques dédiés à la nature du bien concerné.

Le Service de l'approvisionnement n'est donc pas en mesure, avec l'information dont il dispose, d'établir un portrait exhaustif et fiable du degré d'utilisation des ententes d'achat par les unités d'affaires. De surcroît, aucun indicateur de performance n'a été prévu et aucun mécanisme de reddition de comptes ne s'exerce périodiquement à cet égard. Finalement, selon les informations obtenues, les unités d'affaires n'utilisent pas toujours les ententes d'achat en vigueur.

Nous recommandons que des mesures soient prises pour disposer de rapports de gestion complets et fiables pour assurer la vigie du respect des ententes d'achat en vigueur.

4.2. Mécanisme de diffusion des ententes d'achat en vigueur

Le Service de l'approvisionnement doit mettre en place tous les moyens nécessaires pour que les intervenants concernés soient informés de l'existence des ententes d'achat en vigueur. À cet effet, deux mécanismes sont utilisés, soit : un bulletin d'information appelé « Info-Achats » et un moteur de recherche accessible par le site intranet du Service qui permet de repérer les ententes en vigueur.

4.2.1. Bulletins « Info-Achats »

Nous avons constaté que le Service ne produit pas systématiquement ce bulletin pour toutes les nouvelles ententes d'achat et que les listes de diffusion (liste de courriels) existantes étaient désuètes. De plus, certains usagers refusent d'être inscrits à la liste de diffusion ou ne connaissent pas la procédure d'inscription établie par le Service. Cette façon de procéder augmente le risque que des personnes clés au sein des unités d'affaires ne se prévalent pas des nouvelles ententes d'achat conclues n'en connaissant pas l'existence. Ce risque s'est d'ailleurs matérialisé pour un arrondissement audité.

Nous recommandons que les bulletins « Info-Achats » soient systématiquement diffusés aux intervenants spécifiquement concernés par l'entrée en vigueur d'une nouvelle entente d'achat.

4.2.2. Moteur de recherche

Afin de tester l'efficacité du moteur de recherche pour repérer l'existence d'une entente d'achat, nous avons effectué une recherche par mot-clé pour les trois biens de notre échantillon. Nous n'avons obtenu aucun résultat, et ce, bien que des ententes existaient pour ces biens. Selon les informations obtenues, l'outil est peu convivial et permet difficilement une recherche par mot-clé.

Nous recommandons que des mesures soient prises pour améliorer la performance du moteur de recherche.

4.3. Projet « Harmonisation et automatisation du processus d'achat »

Ce projet a permis de réduire le nombre de licences d'achat pour le module des achats de SIMON. Il a également introduit la notion de requête d'achat. Ainsi, un nouveau rôle a été créé, soit le « requérant », en plus des autres rôles déjà existants, soit celui d'« acheteur » et d'« approbateur ». Cependant, il existe une confusion parmi les requérants et les acheteurs quant à la responsabilité de veiller à ce que l'acquisition des biens et services soit effectuée au moyen des ententes en vigueur. Un document a été produit tardivement pour clarifier cette responsabilité. De plus, un nouveau volet « Achats en ligne », intégrant un catalogue de produits, a été introduit. Toutefois, plusieurs ententes d'achat n'y sont pas intégrées. Il est donc toujours possible de s'approvisionner hors ententes puisque ce nouveau volet ne permet pas de contraindre les intervenants à utiliser les ententes existantes.

Nous recommandons que des mesures soient prises pour corriger ces lacunes.

5. Conclusion générale

Les faits constatés ne nous permettent pas d'obtenir 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. La poursuite de la mise en place de mesures correctives est recommandée.

Conformité aux lois et aux règlements

(section 4.7)

1. Introduction

Les arrondissements réalisent plusieurs activités et rendent une multitude de services aux citoyens et, par conséquent, doivent appliquer et respecter un grand nombre de lois et de règlements. Les arrondissements doivent donc mettre en place des mesures visant à encadrer le respect de la conformité à ces lois et ces règlements. Des situations de non-conformité peuvent avoir des conséquences importantes (pertes financières, réclamations et poursuites, critiques publiques, etc.) et peuvent susciter des questionnements.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit avait pour objectif d'examiner les mécanismes mis en œuvre par les arrondissements afin de s'assurer du respect de la conformité aux règlements régissant l'occupation temporaire du domaine public et au règlement relatif à la protection des bâtiments contre les refoulements d'égout. Nos travaux d'audit ont été réalisés au sein de deux arrondissements.

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations

4. Constatations détaillées et recommandations

4.1. Réglementation sur l'occupation temporaire du domaine public

Le domaine public concerne notamment les rues, les ruelles, les trottoirs, les voies cyclables et les parcs. La réglementation en vigueur a pour objectif d'en gérer son utilisation par la délivrance d'un permis et d'assurer la sécurité des lieux. L'occupation du domaine public est interdite sans un permis prévu dans un règlement. L'occupation peut être permanente, périodique ou temporaire. Les tarifs sont précisés dans un autre règlement. De façon plus spécifique, l'occupation temporaire vise notamment le dépôt de matériaux et de marchandises et la mise en place d'appareils, de conteneurs, d'échafaudages, de clôtures de chantier, de scène, de gradins et d'autres ouvrages ou installations.

4.1.1. Mise en place de mécanismes de contrôle visant à assurer la conformité ainsi que des mesures pour détecter des non-conformités

Avant d'occuper le domaine public, un requérant doit déposer une demande de permis à l'arrondissement. Cette demande est traitée à l'aide d'une application informatisée. Des dispositions ont d'ailleurs été prévues pour gérer les cas de non-conformité aux règlements.

4.1.1.1. Application de la tarification de l'occupation temporaire

La tarification d'un permis dépend de plusieurs paramètres (surface occupée, obstruction de la rue, nombre de jours, etc.) qui se trouvent principalement dans le *Règlement sur les tarifs* de l'arrondissement et comprend certaines exemptions. Nous avons examiné six dossiers de permis d'occupation temporaire pour chacun des deux arrondissements, soit Ville-Marie et Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce (CDN-NDG) pour en vérifier l'exactitude du coût du permis conformément à la réglementation. Pour trois dossiers de l'arrondissement de Ville-Marie, nous n'avons pas eu l'évidence que la tarification était conforme. Ces non-conformités sont relatives notamment à des exemptions qui ont été accordées. Enfin, un permis a été délivré par l'arrondissement de Ville-Marie sans que l'information concernant la surface occupée ait été établie de façon précise, entraînant le risque de perte financière pour l'arrondissement.

Relativement au second arrondissement, nous avons constaté que cinq des six dossiers examinés comportaient des questionnements sur les calculs effectués.

Nous recommandons la mise en place de mécanismes de contrôle relatifs à la tarification pour s'assurer que le coût des permis soit conforme à la réglementation en vigueur.

4.1.1.2. Contrôle de l'occupation temporaire du domaine public

Des contrôles doivent être mis en place pour s'assurer que l'occupation réelle est conforme au permis délivré et que toute occupation temporaire fasse l'objet d'un permis, et ce, afin de détecter des situations de non-conformité. Pour la majorité des dossiers sélectionnés dans les deux arrondissements visés (11 dossiers sur 12), nous n'avons pas obtenu l'évidence qu'une inspection a été réalisée une fois le permis dévirié. De plus, nous avons effectué une visite le 3 octobre 2014 sur le territoire de ces deux arrondissements. Nous avons alors relevé que pour 12 (5 dans Ville-Marie et 7 dans CDN-NDG) des 18 occupations temporaires recensées, aucun permis n'avait été délivré. Certains de ces cas nous préoccupent plus particulièrement compte tenu de l'ampleur des travaux et de leur durée. Le fait que nous n'ayons pas eu l'évidence que des inspections étaient réalisées systématiquement pour tous les dossiers et que la majorité des cas que nous avons relevés n'avait pas été détectés au cours des inspections suscite des interrogations de notre part. En posant l'hypothèse que des cas de non-conformité ne soient pas détectés, jour après jour, les pertes financières pourraient être importantes.

Nous recommandons que les mécanismes de contrôle en place soient revus pour s'assurer de la conformité de l'occupation temporaire au permis délivré et que des activités de détection des occupations temporaires non conformes soient planifiées.

4.1.1.3. Gestion de la sécurité dans le cadre de l'occupation temporaire du domaine public

Les règlements sur l'occupation du domaine public exigent que le permis comprenne les mesures qui devront être prises pour assurer la sécurité des personnes (signalisation, protection adéquate du chantier, etc.). De plus, l'arrondissement doit s'assurer que le titulaire du permis se conforme aux conditions qui y sont prévues. Avant de délivrer un permis, l'arrondissement doit s'assurer que des mesures de sécurité propres à l'occupation temporaire sont prévues. Ces mesures devraient figurer sur le permis. En outre, il est également important qu'une vérification des mesures de sécurité soit effectuée après la délivrance du permis afin de s'assurer de la conformité aux exigences du permis et de la réglementation. Or, sur les 12 dossiers de permis examinés dans notre audit, la majorité comprenait des mesures de sécurité (7 sur 12). Cependant, nous n'avons pas retracé, et ce, pour tous les 12 dossiers sélectionnés, l'évidence de vérifications sur les lieux après la délivrance du permis pour s'assurer du respect des conditions du permis et de la réglementation en ce qui concerne les mesures de sécurité et de signalisation. Pour les 18 situations d'occupations temporaires que nous avons repérées au moment de notre visite du 3 octobre 2014 pour les deux arrondissements, 16 étaient en partie ou en totalité non conformes en ce qui concerne la sécurité des personnes. Or, quatre de ces situations avaient fait l'objet de la délivrance d'un permis.

Nous recommandons que des mécanismes de contrôle soient mis en place afin de s'assurer que toutes les mesures de sécurité exigées figurent sur le permis et que des vérifications soient effectuées à la suite de la délivrance du permis pour s'assurer du respect de la conformité au permis.

4.1.1.4. Mise à jour de la réglementation

Au moment de l'occupation temporaire sur une rue, les tarifs sont établis selon certains paramètres et en fonction du type de rue. Les règlements sur les tarifs établissent des tarifs selon deux catégories de rues. La première comprend certains éléments, notamment un circuit d'autobus ou une voie cyclable, et la deuxième comprend les autres rues qui ne possèdent pas de telles caractéristiques. Les rues de la première catégorie sont inscrites dans un plan des rues qui est en fait l'annexe A du *Règlement sur la circulation et le stationnement*. Les tarifs sont plus élevés pour la première catégorie. Or, nos travaux d'audit ont permis de constater que plusieurs rues répondant aux caractéristiques de

la première catégorie ne se trouvent pas dans l'annexe A. Malgré différents changements apportés à des rues au cours des années, cette annexe n'a pas été mise à jour. Ainsi, la ville s'expose à plusieurs risques, dont celui de perte de revenus, ainsi qu'à des risques liés à la sécurité des personnes.

Nous recommandons de mettre à jour la réglementation dans le but de déterminer les rues sur lesquelles doivent être appliquées l'une ou l'autre des catégories de tarifs.

4.1.2. Mécanisme d'information et de formation du personnel

Nous avons constaté que le personnel ne dispose pas d'une version à jour de la réglementation et qu'il n'existe pas d'encadrement formel pour la formation du personnel au regard de la réglementation afin de maintenir leur expertise à jour. Nous avons également constaté, pour un arrondissement, l'absence de guides de procédures encadrant l'application de la réglementation.

Nous recommandons que le personnel concerné dispose d'une version à jour de la réglementation et qu'un encadrement formel soit établi relativement à la formation du personnel.

4.2. Règlement sur la protection des bâtiments contre les refoulements d'égout

Un règlement a été adopté visant entre autres l'obligation, par les citoyens, d'installer des équipements destinés à protéger le bâtiment contre les refoulements d'égout et les inondations (clapet antirefoulement, fosse de retenue, pompe de renvoi), afin de réduire les répercussions des pluies intenses sur les bâtiments appartenant aux citoyens. Au moment de notre audit, 18 des 19 arrondissements appliquaient ce règlement. Nous avons voulu examiner l'application du règlement et le suivi des inspections par rapport à ce règlement.

4.2.1. Mise en place de mécanismes de contrôle visant à assurer la conformité ainsi que des mesures pour détecter des non-conformités

Nous avons sélectionné, pour les deux arrondissements audités, quatre dossiers d'inspection et de suivi.

4.2.1.1. Application du règlement

Le règlement s'applique aux nouveaux bâtiments, ceux où sont effectués des travaux de transformation d'une installation de plomberie et aux bâtiments ayant subi un refoulement d'égout ou une inondation. Notre audit nous permet de constater que dans le cas des deux unités d'affaires sélectionnées, le règlement n'est pas appliqué pour les nouveaux bâtiments ni pour les bâtiments où sont effectués des travaux de transformation d'une installation de plomberie. Pour les bâtiments ayant subi un refoulement ou une inondation, nous avons aussi constaté qu'une faible proportion des réclamations effectuées pour des dégâts d'eau a donné lieu à une inspection pour s'assurer de la conformité des équipements installés en lien avec le règlement. Finalement, nous avons constaté l'absence de mécanismes de contrôle visant à détecter les bâtiments ayant subi un refoulement, mais qui n'ont pas déposé de réclamation.

Nous recommandons que des mécanismes de contrôle soient mis en place pour s'assurer de l'application du règlement pour tous les types de bâtiments visés par celui-ci.

4.2.1.2. Suivi des inspections et des avis de non-conformité

Les inspections ne sont pas réalisées pour les nouveaux bâtiments et pour les bâtiments où sont effectués des travaux de transformation d'une installation de plomberie. Pour les bâtiments ayant subi un refoulement ou une inondation dans les deux arrondissements, sept des huit dossiers d'inspection sélectionnés montrent l'évidence de l'inspection des équipements requis. Cependant, les inspections ont été réalisées plusieurs mois après la date de l'événement. Nous avons également constaté que

les délais de suivi des avis de non-conformité sont relativement élevés et que, dans certains cas, il n'y a pas d'évidence qu'un suivi a été réalisé.

Nous recommandons que des mesures soient mises en place afin d'améliorer le processus de suivi des inspections et des avis de non-conformité.

4.2.2. Mécanisme d'information et de formation du personnel

Nous avons constaté la présence d'une réglementation à jour et d'outils que le personnel peut utiliser afin d'appliquer le règlement. Cependant, la formation concernant l'application de ce règlement n'a pas été donnée à tout le personnel concerné.

Nous recommandons d'établir les besoins en formation et de mettre en place des mécanismes de suivi concernant la formation du personnel.

4.3. Mécanismes de reddition de comptes

Pour ce qui est de la réglementation relative à l'occupation temporaire du domaine public, nous n'avons retracé aucune évidence que des rapports étaient produits afin de rassurer la direction des arrondissements quant au respect de la conformité à ce règlement.

Des redditions de comptes existent concernant le *Règlement sur la protection des bâtiments contre les refoulements d'égout*, mais celles-ci ne sont pas complètes. De plus, le fait que le règlement n'est pas appliqué aux nouveaux bâtiments et aux bâtiments subissant une transformation à leur plomberie constitue un non-respect important de la conformité à la réglementation. À la lecture des dossiers décisionnels déposés pour les conseils d'arrondissements, nous n'avons pas retracé d'information sur cet aspect.

Nous recommandons la mise en place de mécanismes de reddition de comptes afin de fournir un portrait juste de l'application de ces deux réglementations.

5. Conclusion générale

Pour certains aspects des deux réglementations examinées, nous avons constaté plusieurs cas de non-conformités. Pour ce qui est de la réglementation sur l'occupation temporaire du domaine public, plusieurs éléments soulevés entraînent des conséquences importantes, dont une perte de revenus qui peut atteindre, pour un seul dossier, plusieurs milliers de dollars. Également, le nombre de chantiers sans permis laisse planer un doute quant à l'existence de malversations volontaires.

Pour ce qui est du *Règlement sur la protection des bâtiments contre les refoulements d'égout* encadrant les équipements que doit installer un propriétaire d'un bâtiment pour être protégé contre les refoulements d'égout et les inondations, outre les cas de non-conformité décelés, nous nous interrogeons sur le fait qu'une seule catégorie de bâtiment a été priorisée pour vérifier l'application du règlement.

Gestion des stocks

(section 4.8)

1. Introduction

La Ville de Montréal (la Ville) acquiert annuellement des biens destinés à être consommés dans le cours normal de ses affaires. Les unités d'affaires et les arrondissements détiennent des biens en stock qui sont entreposés dans des magasins, des magasins satellites, des dépôts ou encore dans des unités mobiles. Ces biens représentaient un actif de 30 M\$ dans les états financiers de 2012 et 2013. Au cours des dernières années, les documents suivants ont été diffusés par différents services de la Ville afin d'apporter des précisions sur la gestion des stocks et leur comptabilisation aux livres : la *Politique d'approvisionnement* de la Ville, le *Guide de référence en gestion des stocks*, la directive intitulée *Comptabilisation des inventaires* et le *Guide des procédures de fin d'exercice financier*.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit visait à conclure si les encadrements inclus dans les quatre documents préparés au regard de la gestion des stocks sont adéquats et correctement appliqués. Il visait également à s'assurer que les stocks sont contrôlés et évalués adéquatement, ainsi qu'à évaluer les mesures de protection mises en place par les unités d'affaires auditées. Nous nous sommes restreints aux stocks entreposés dans les dépôts.

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations

4. Constatations détaillées et recommandations

4.1. Cadre de gestion des stocks

Les activités de gestion des stocks comprennent l'acquisition des biens, le suivi de leur utilisation en cours d'exercice et la comptabilisation des stocks de biens restants en fin d'exercice aux fins de la présentation du stock de ces biens aux états financiers de la Ville. Les documents mis à la disposition des intervenants concernés dans les unités d'affaires doivent contenir des éléments qui sont incontournables tels une définition claire des rôles et des responsabilités de toutes les unités d'affaires concernées par la gestion des stocks, la différence entre un actif et une charge, l'obligation d'effectuer des décomptes périodiques ainsi que le détail souhaité aux fins de l'évaluation des stocks, les procédures pour dévaluer un item en stock, la protection des stocks et la reddition de comptes attendue. À la Ville, quatre documents composent ce cadre de gestion des stocks, documents que nous avons énumérés précédemment. Ainsi à la lecture de ces documents, deux services exercent des activités spécifiques, mais complémentaires, soient le Service de l'approvisionnement et le Service des finances. Or, l'arrimage des activités de ces deux services n'est pas clairement défini dans ces quatre documents. De plus, la reddition de comptes devant être exigée par ces deux services auprès des unités administratives concernées n'est pas clairement précisée. Le manque de concertation entre les deux services pour élaborer des directives claires a entraîné la création de documents qui se recoupent, mais dont certains contenus sont incohérents ou incomplets. La présence de documents différents émis par deux services qui ne se sont pas concertés augmente le risque de confusion auprès des utilisateurs concernés et, par conséquent, peuvent entraîner des erreurs ou des omissions dans le traitement et la comptabilisation des stocks.

Nous recommandons que la Direction générale s'assure que le Service de l'approvisionnement, en concertation avec le Service des finances, revoit la Politique d'approvisionnement afin de préciser les rôles et les responsabilités de toutes les unités d'affaires concernées et inclure des éléments de reddition de comptes.

Nous recommandons aux deux services de procéder à la refonte des trois autres documents afin de créer un cadre de référence unique et complet pour permettre un meilleur encadrement des activités de gestion des stocks.

4.1.2. Politique d'approvisionnement de la Ville de Montréal et Guide de référence en gestion des stocks

Bien que la politique s'adresse à toutes les unités d'affaires concernées, plusieurs gestionnaires rencontrés n'en connaissent pas l'existence, ce qui augmente le risque que la gestion des stocks ne soit pas uniforme entre les unités. Les dépôts doivent être gérés, selon la politique par le Service de l'approvisionnement, mais dans la presque totalité des cas audités, la gestion de ces dépôts relève des arrondissements. En ce qui concerne le *Guide de référence en gestion des stocks*, ce guide est également méconnu de la plupart des gestionnaires rencontrés. Cette situation entraîne des risques majeurs dans la gestion des stocks, plus particulièrement en ce qui concerne le décompte d'inventaires en fin d'exercice, car les pratiques prescrites par la Ville pourraient ne pas être suivies. D'ailleurs, ce ne sont pas toutes les unités qui ont procédé à un décompte d'inventaire en fin d'exercice. Par ailleurs, pour les unités d'affaires qui ont effectué un décompte d'inventaire en fin d'exercice, nous avons noté une documentation déficiente, laquelle ne permet pas d'avoir une bonne appréciation et une évaluation adéquate des items décomptés. Ces situations sont préoccupantes, car des items pourraient ne pas être pris en compte dans l'inventaire, comptés deux fois ou être l'objet de vols sans que ces événements ne soient détectés. Il existe également une confusion parmi les différentes définitions d'items. Ainsi, des items devant être traités comme des immobilisations (utilisation à long terme) sont classés dans les stocks (utilisation à court terme), ce qui fausse la présentation des états financiers. Les façons de faire pour réaliser un décompte d'inventaire sont également absentes. Le guide ne précise pas non plus les façons de faire recommandées pour la manipulation des stocks, notamment la réception, l'entreposage, le suivi de son utilisation et la protection des biens.

Nous recommandons que la politique soit revue et publicisée. Nous recommandons également que dans la refonte des trois documents de référence, des précisions soient apportées sur la notion de stocks, que des procédures soient précisées pour le décompte d'inventaire et que des règles soient rédigées pour la manipulation des stocks.

4.1.3. Directive sur la comptabilisation des inventaires et Guide des procédures de fin d'exercice financier

La directive est méconnue de l'ensemble des gestionnaires rencontrés. Pourtant, elle précise ce qu'est un inventaire ainsi que les méthodes de comptabilisation des stocks et d'évaluation des articles désuets. Ces règles pourraient ne pas être suivies adéquatement par les intervenants, ce qui augmente le risque que la valeur des stocks comptabilisés en fin d'exercice soit inadéquate. D'ailleurs, les concepts « dépôts », « inventaire » et « stocks » sont confus pour plusieurs intervenants. Nous avons même constaté des façons de faire différentes entre les unités d'affaires exerçant des activités similaires pour le décompte d'inventaire. Quant au Guide, une faible portion des gestionnaires rencontrés en connaît l'existence. De plus, ce guide n'exige pas, en fin d'exercice, une reddition de comptes formelle sous forme de listes détaillées des biens détenus. Également, il précise que des articles considérés comme des immobilisations (lampadaires, bornes d'incendie, etc.) doivent être inclus dans l'inventaire de fin d'exercice, ce qui est contraire aux principes comptables.

Nous recommandons que ces clarifications soient apportées aux différents concepts entourant la gestion des stocks au moment de la refonte de ces deux documents.

4.2 Application de l'actuel cadre de gestion des stocks

4.2.1. Système de gestion des stocks

Il n'existe pas, dans les divisions visitées, de registre d'inventaire permanent des items en stock, ce qui augmente le risque de pertes, de vols ou la présence d'articles désuets qui devraient être dévalués.

Nous recommandons la mise en place et le suivi d'un registre d'inventaire permanent ainsi que des règles quant à l'analyse et l'évaluation de la désuétude de stocks.

4.2.2. Fréquence des décomptes physiques des stocks

Aucun des quatre arrondissements audités n'a procédé à un décompte physique en bonne et due forme. Cette situation, conjuguée à l'absence de registre d'inventaire formel, augmente de façon significative le risque de pertes ou de vols de biens, ainsi que la présence d'articles désuets devant être dévalués.

Nous recommandons que les unités d'affaires procèdent à un décompte physique d'inventaire, minimalement une fois l'an en suivant les bonnes pratiques à cet effet et de préférence à la date de fin d'exercice ou à une date qui en est près.

4.2.3. Sécurisation et accès des lieux d'entreposage

Nous avons effectué des visites des différents lieux comportant des stocks qui sont gérés par les unités d'affaires auditées. De façon générale, des mécanismes de contrôle d'accès existent. Nous avons cependant constaté que ces contrôles ne sont pas toujours appliqués et que des défaillances existent autant pour la protection que la surveillance des locaux, ce qui augmente les risques de vols par des gens de l'interne ou de l'externe, ainsi que du sabotage ou de vandalisme des biens.

Nous recommandons que des correctifs soient apportés aux contrôles des accès aux lieux au regard des faiblesses relevées au cours de notre audit.

5. Conclusion générale

Nous avons pris connaissance de quatre documents rédigés afin d'encadrer la gestion des stocks à la Ville. Ces documents ont été produits par deux services différents et recourent des sujets similaires, mais parfois de façon incohérente alors qu'ils sont muets sur plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion des stocks. Une refonte de ces documents permettrait de disposer d'une *Politique d'approvisionnement* et d'un *Cadre de gestion des stocks* afin de faciliter les gestionnaires et les intervenants dans la gestion des stocks. Également, nous avons relevé des incompréhensions dans la définition du terme « stocks », causées par des manquements ou des incohérences présentes dans les différents documents mis à la disposition des gestionnaires et des intervenants. De plus, le fait de ne pas disposer de registre d'inventaire permanent et de procéder périodiquement à un décompte physique augmente le risque d'une mauvaise évaluation des stocks aux livres de la Ville en plus d'augmenter de façon importante les risques de vols. Enfin, les faiblesses relevées dans les mesures de protection physique des stocks augmentent également les risques de vols, mais également de vandalisme.

Gestion de la continuité des affaires

(section 4.9)

1. Introduction

Les services essentiels de la Ville de Montréal, tels que le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM), le Service de l'eau – Direction de l'eau potable (DEP), le Service des technologies de l'information (STI) et le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) doivent être opérationnels en tout temps. Il est donc primordial pour la Ville de se préparer à toute éventualité de sinistre pouvant perturber fortement ou causer l'arrêt de ses opérations critiques. C'est le processus de gestion de la continuité des affaires qui prend en compte cet aspect.

Il y a lieu de distinguer les mesures d'urgence de la sécurité civile du programme de la gestion de la continuité des affaires. Les mesures d'urgence de la sécurité civile permettent de réagir à un événement majeur touchant directement les citoyens, alors que le programme de la gestion de la continuité des affaires assure le maintien des activités critiques de la Ville advenant un sinistre qui compromet ses propres opérations. Sans un tel programme, la capacité d'intervention de la Ville pourrait être réduite et ainsi nuire au bien-être des citoyens.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'objectif de notre mission d'audit était de déterminer si la Ville prend les mesures nécessaires pour faire face aux risques de sinistres pouvant perturber ses opérations et ainsi assurer la continuité de celles jugées critiques.

Nos travaux ont porté sur la Direction générale, la DEP; le SIM; le STI et le SPVM. Notre mission d'audit a été réalisée de septembre 2013 à décembre 2014 et nos constatations reflètent la situation qui prévalait à cette date. Par conséquent, les modifications et améliorations qui auraient pu être apportées à la gestion de la continuité des affaires ultérieurement à décembre 2014 ne sont pas reflétées dans les présents faits saillants.

3. Sommaire des constatations (Direction générale, DEP, SIM et STI)

La rubrique 3 de la section 4.4 de notre rapport annuel présente le sommaire des constatations concernant la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI, alors que les tableaux 10 et 11 de la rubrique 5 présentent le sommaire de celles afférentes au SPVM.

4. Constatations détaillées et recommandations (Direction générale, DEP, SIM et STI)

4.1. Gouvernance

Nous avons constaté qu'il n'existe aucun programme de continuité des affaires au sein de la Ville, et qu'aucun encadrement afférent à la continuité des affaires n'a été développé par la Direction générale ou par les autres unités d'affaires auditées.

Nous estimons que le niveau de risque est **modéré**, car la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- L'absence d'encadrements qui ne montrent pas le soutien de la direction générale de la Ville ne permettrait pas d'avoir une démarche systématique et standardisée.
- Une démarche de continuité non encadrée par des objectifs globaux et spécifiques ne permettrait pas le développement cohérent de plans de continuité au sein des unités d'affaires.

Nous recommandons à la Direction générale de développer des encadrements spécifiques sur le programme de continuité des affaires.

Subordonné à la recommandation précédente adressée à la Direction générale, nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal

et au Service des technologies de l'information de développer leurs encadrements basés sur ceux de la Ville.

4.2. Structure du programme de continuité des affaires

Nous avons constaté que la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI ne disposent pas d'une structure organisationnelle afférente à la continuité des affaires. En outre, aucun budget n'est attribué spécifiquement à la continuité des affaires. Enfin, en l'absence de programme de continuité des affaires, la Direction générale et les autres unités d'affaires auditées ne disposent pas de démarches et d'outils centralisés.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé**, car la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Les intervenants improviseraient en cas de sinistre, augmentant ainsi le risque que la situation dégénère en situation de crise;
- Sans financement soutenu, les efforts déjà déployés pourraient être perdus;
- Les actions de reprise seraient improvisées et augmenteraient significativement le délai du retour à la normale des opérations.

Nous recommandons à la Direction générale de prévoir des budgets dédiés et de mettre à la disposition des unités d'affaires des outils municipaux pour la continuité des affaires.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer leur structure de gestion pour la mise en œuvre du programme de continuité des affaires et de prévoir des budgets récurrents et spécifiques à la continuité des affaires en lien avec les objectifs établis.

4.3. Structure de gestion de crise

Nous avons constaté que :

- la DEP ne dispose pas d'une structure d'intervention pour la continuité des affaires intégrant toutes les opérations critiques;
- le SIM a développé une structure d'intervention pour ses plans de continuité des services qui ne prend pas en compte la continuité des affaires de l'ensemble du SIM;
- le STI dispose d'une structure d'intervention en situation d'urgence qui ne prend pas en compte la continuité des affaires.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé**, car la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Difficultés à réagir promptement à un événement perturbant les opérations et à assurer une cohésion des actions de reprise;
- Les unités d'affaires auditées n'auraient probablement plus la capacité de livrer tous les services essentiels pour les citoyens. Des conséquences graves, entre autres sur le bien-être des citoyens pourraient en résulter.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de se doter d'une structure d'intervention afin de répondre aux besoins et aux objectifs de la continuité des affaires qui intègre toutes leurs opérations critiques.

4.4. Analyse des risques et des impacts sur les affaires et stratégies de continuité des affaires

Nous avons constaté que la DEP et le STI n'ont pas effectué d'analyse des impacts (BIA) et ne disposent pas de stratégie de continuité des affaires. Par ailleurs, le SIM a procédé à une démarche simplifiée d'analyse des impacts de certaines de ses activités en cas de pandémie, ce qui a permis de déterminer la criticité de certaines de ses opérations. Cette démarche s'intéresse uniquement à des scénarios de pandémie, alors que les événements potentiels risquant de toucher la continuité des opérations du SIM sont beaucoup plus vastes.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé**, car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Sans BIA complet et détaillé, plusieurs fonctions critiques pourraient ne pas être décelées et, conséquemment, ne disposeraient pas de stratégie ni de plan de continuité;
- Advenant un sinistre, ces unités d'affaires ne seraient sans doute pas en mesure de relever toutes leurs fonctions critiques pour maintenir les services essentiels à la population.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de procéder à une analyse des impacts pour l'ensemble de leurs opérations et développer des stratégies de continuité fondées sur les résultats de l'analyse.

4.5. Plans et procédures de continuité des affaires

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons relevé les lacunes suivantes :

- Le STI ne dispose pas de plan de continuité des affaires;
- La DEP a une ébauche de plan en cas de pandémie, mais il n'inclut pas les aspects de la continuité des affaires;
- Le SIM dispose d'un processus de relève pour le Centre de communications, mais n'a aucun plan de continuité des affaires pour ses autres opérations.

Nous estimons que le niveau de risque est **critique**, car la Direction générale, la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Sans plan de continuité des affaires, les employés impliqués dans la reprise des opérations improviseraient et leurs interventions seraient sans doute incohérentes;
- Les opérations critiques ne pourraient pas être relevées en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens pourraient ne pas être maintenus, ce qui pourrait avoir des conséquences graves sur leur bien-être.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer leurs plans de continuité des affaires pour toutes leurs fonctions critiques nécessitant d'être relevées.

4.6. Formation en matière de continuité des affaires

Tel qu'il a été mentionné dans les sections précédentes, en l'absence d'un programme de continuité des affaires, les unités d'affaires auditées n'ont pas développé de programme de formation et de sensibilisation.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé**, car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Le personnel ayant à intervenir au cours d'interruptions ne serait pas prêt à agir. Leurs interventions seraient alors improvisées et largement inefficaces;
- Les unités d'affaires ne pourraient sans doute pas relever leurs opérations en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens pourraient ne pas être maintenus.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer un programme de formation pour tous les intervenants du plan de continuité des affaires.

4.7. Programmes d'exercices de continuité des affaires

Tel qu'il a été mentionné dans les sections précédentes, en l'absence de programme de continuité des affaires, aucun programme d'exercices sur le sujet n'a été développé par les unités d'affaires auditées, excepté pour le Centre de communications du SIM.

Nous estimons que le niveau de risque est **critique**, car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Des plans de continuité des affaires qui ne sont pas exercés régulièrement ou adéquatement ne permettraient pas une validation efficace des plans;
- Les unités d'affaires ne pourraient pas relever leurs opérations en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens pourraient ne pas être maintenus.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information de développer des programmes d'exercices pour les membres des équipes d'intervention afférents à la continuité des affaires.

4.8. Mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires

En l'absence d'un programme de continuité des affaires, aucun processus de mise à jour de la documentation n'a été développé par les unités d'affaires auditées.

Nous estimons que le niveau de risque est **élevé**, car la DEP, le SIM et le STI font face aux risques potentiels suivants :

- Le programme de continuité des affaires deviendrait rapidement désuet et diminuerait de façon importante la capacité de l'unité d'affaires à maintenir ses opérations essentielles en cas de sinistre;
- L'investissement initial de mise en place des plans serait perdu et la planification serait à refaire, ce qui requerrait un investissement important pour revenir aux objectifs originaux de continuité des affaires.

Nous recommandons à la Direction de l'eau potable, au Service de sécurité incendie de Montréal et au Service des technologies de l'information d'établir un processus de mise à jour de la documentation inhérente à la continuité des affaires

5. Constatations de nature publique pour le SPVM

Un rapport détaillé distinct a été produit pour le SPVM en raison des renseignements hautement sensibles et confidentiels qu'il contient. Néanmoins, nous présentons à la rubrique 5 de la section 4.9 de notre rapport annuel les constatations qui sont de nature publique.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les fonctions d'affaires du SPVM afférentes au Centre d'urgence 9-1-1, au Centre de commandement et de traitement de l'information (CCTI) et aux Centres opérationnels (CO), considérées comme critiques, disposent d'une continuité de leurs opérations advenant un sinistre. Cependant, les autres fonctions d'affaires, catégorisées comme « services couverts » en cas sinistre, n'ont pas de processus de continuité des affaires.

Nos constatations et recommandations afférentes à ces autres fonctions d'affaires sont analogues à celles mentionnées précédemment à la rubrique 4.

6. Conclusion générale

Bien que la Ville dispose de mesures d'urgence de la Sécurité civile lui permettant de réagir en présence d'un événement majeur touchant directement les citoyens, nous pouvons conclure qu'elle ne dispose pas des mesures nécessaires qui lui permettent de faire face aux risques de sinistres perturbant ses opérations, en particulier les activités essentielles. En effet, nous avons constaté qu'il n'existait pas de programme de continuité des affaires tant en ce qui concerne la Direction générale que les unités d'affaires parmi les plus critiques, soient la Direction de l'eau potable (DEP), le Service des technologies de l'information (STI) et le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM). Toutefois, le Centre de communications du SIM dispose d'un plan de relève fonctionnel qui sera vérifié plus en détail dans notre mission d'audit sur la gestion de la relève des technologies de l'information.

Concernant le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), nous pouvons conclure qu'il ne dispose pas des mesures nécessaires lui permettant de faire face aux risques de sinistres pour toutes ses fonctions d'affaires catégorisées comme « services couverts » en cas de sinistre. En effet, le SPVM a uniquement des plans de continuité des affaires pour le Centre d'urgence 9-1-1; le Centre de commandement et de traitement de l'information et les Centres opérationnels. Chacun des postes de quartier peut être *de facto* relevé par les autres en raison de leur nombre et de leur proximité.

Advenant un sinistre qui perturberait les opérations essentielles, il est sans équivoque que la Ville devrait recourir à des actions improvisées. Par conséquent, les activités critiques ne pourraient sans doute pas être relevées en temps opportun. Les services essentiels aux citoyens seraient difficilement maintenus.

Dans un contexte de gestion responsable de ses opérations, la Ville devrait promouvoir, par l'entremise de la Direction générale, une culture de continuité des affaires au sein de ses unités d'affaires. En instaurant un programme de continuité des affaires au sein de la Ville, la DEP, le SIM, le STI et le SPVM ainsi que les autres unités d'affaires bénéficieraient d'un processus uniformisé de résolution de problèmes en cas de sinistre, réduisant le temps de reprise des opérations critiques.

Collecte et transport des matières recyclables en régie

(section 4.10)

1. Introduction

Les arrondissements ont la responsabilité de planifier et d'organiser la collecte des matières recyclables (papier, verre, métal, etc.) sur leur territoire. Ils peuvent opter pour réaliser cette collecte en régie ou la confier à un entrepreneur privé. Historiquement, la collecte des matières recyclables était assurée à contrat par tous les 19 arrondissements. Depuis 2009, quatre arrondissements ont choisi de la faire en régie, et à partir de 2012, un des quatre arrondissements utilise les deux façons de faire à la fois en régie et à contrat. Les 15 autres arrondissements continuent d'avoir recours à des entrepreneurs privés.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit avait pour objectif de s'assurer que le choix d'effectuer la collecte des matières recyclables avec leurs propres ressources humaines et matérielles (en régie) est appuyé par des analyses concluantes en matière de rentabilité financière et d'efficacité opérationnelle. Les quatre arrondissements ayant décidé de confier en régie cette activité sont visés par cet audit. Nous avons également consulté les 15 autres arrondissements pour nous enquêter des raisons pour lesquelles ils confient à contrat la collecte des matières recyclables.

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations

4. Constatations détaillées et recommandations

Les quatre arrondissements visés ont consacré des sommes totales de 33,8 M\$ à la collecte des matières recyclables de 2009 à 2013 selon les données qu'ils nous ont transmises.

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

Le choix de confier la collecte des matières recyclables en régie doit être appuyé par une évaluation préalable des coûts ainsi que par une approbation du conseil d'arrondissement. Nous avons consulté les analyses élaborées par les arrondissements. Nous nous sommes assurés que les données soutenant ces analyses sont complètes, fiables et vérifiables. Enfin, nous avons vérifié la qualité de la documentation de leurs recommandations pour présentation au conseil.

4.1.1. Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville

En 2008, la collecte des matières recyclables était réalisée à 100 % à contrat pour un montant de 1 483 700 \$. À l'approche de l'échéance du contrat, une analyse a été effectuée en se basant sur le coût de la main-d'œuvre et des charges sociales de 24 cols bleus (qui, auparavant, effectuaient la collecte des déchets), le coût des équipements et une estimation sommaire des coûts du carburant. Toutefois, cette analyse est sommaire et incomplète (coûts relatifs à la SST, acquisition de camions, heures supplémentaires, etc.). Dans l'ensemble, la collecte des déchets domestiques effectuée auparavant en régie et à contrat a augmenté en 2009 de 28 %, principalement dû au fait qu'elle est effectuée maintenant uniquement à contrat sur 100 % du territoire et intègre des encombrants à la collecte des déchets. Par ailleurs, la collecte des matières recyclables, effectuée maintenant en régie, a vu ses coûts augmenter de 64 % par rapport à la situation qui prévalait en 2008 (100 % à contrat). Dans l'ensemble, le coût de la collecte des matières résiduelles a augmenté de 41 % entre 2008 et 2009.

4.1.2. Arrondissement du Plateau-Mont-Royal

La collecte des matières recyclables était donnée à 100 % à contrat en 2008 et coûtait 2,1 M\$. Par contre, la collecte des déchets domestiques était assurée en partie à contrat et en régie interne et

totalisait 3,8 M\$. Le transfert des effectifs entre la collecte des déchets domestiques vers la collecte des matières recyclables s'est effectué sur deux ans. Les décisions étaient basées sur le choix d'exécuter en régie la totalité de l'activité de collecte des matières recyclables et d'éliminer une collecte de déchets domestiques sur deux pendant six mois. L'analyse a cependant omis de tenir compte d'autres coûts essentiels à la prise de décision (entretien des équipements, carburants, heures supplémentaires, etc.). De façon générale, l'arrondissement a vu ses coûts de collecte des matières résiduelles baisser de 5 % entre 2008 et 2010 à la fin de la période de transition. Cependant, tous les coûts pertinents n'ont pas été considérés.

4.1.3. Arrondissement du Sud-Ouest

Jusqu'en 2008, 70 % de la collecte des déchets était réalisée à contrat et 30 % en régie. De plus, 100 % de la collecte des matières recyclables était effectuée à contrat. L'arrondissement a opté, de 2009 à 2011 pour que la collecte des déchets domestiques soit effectuée à 100 % à contrat et la collecte des matières recyclables à 100 % en régie. Une analyse a été effectuée à partir de données globales. À partir de 2012, l'arrondissement a partagé son territoire en deux secteurs et a modifié la formule de collectes pour ces deux secteurs : les deux collectes se feraient en régie et à contrat dans chacun des secteurs. Une seconde analyse a été produite pour appuyer cette décision.

Pour la collecte des matières recyclables, nous notons une augmentation des coûts de 60 % entre 2008 et 2009 à la suite du passage de la collecte à 100 % en mode régie alors qu'elle était à contrat auparavant. Au cours du deuxième changement, en 2012, dans lequel la collecte était à contrat pour une partie du territoire et en régie pour l'autre partie, les coûts ont diminué de 8 %. Cependant, l'analyse des coûts de ce deuxième changement est plus complexe à effectuer, car plusieurs variables ont été modifiées.

4.1.4. Arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension

La collecte des matières recyclables était, en 2008, réalisée à 100 % à contrat pour un montant de 1,8 M\$. La collecte des déchets était assurée en partie à contrat et en partie en régie pour un montant global de 6 M\$. À l'échéance du contrat de collecte des matières recyclables, l'arrondissement a réalisé une analyse afin d'examiner la pertinence de confier ces activités en régie. Nous n'avons cependant pas obtenu de documents formels permettant de retracer l'évidence d'une analyse structurée et présentée aux élus.

En 2009, l'arrondissement a décidé de confier la collecte des déchets uniquement à contrat et de faire la collecte des matières recyclables en régie. Les coûts de la collecte des matières recyclables sont passés de 1,8 M\$ en 2008 à 1,7 M\$ en 2009.

Nous recommandons aux arrondissements, dans le cadre de transferts de toutes les activités réalisées à contrat vers le mode en régie, de considérer dans leurs analyses toutes les composantes de coûts et les aspects qualitatifs. Nous recommandons à la direction générale de développer un modèle d'analyse qui inclurait toutes les composantes de coûts et les divers aspects qualitatifs à considérer dans le cas où elle déciderait de prioriser la réalisation d'activités en régie.

4.2. Mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance opérationnelle et reddition de comptes

Les arrondissements qui ont décidé de confier en régie la collecte des matières recyclables se devaient de mettre en place des mécanismes leur permettant de suivre l'évolution de la performance à la suite de ces changements. Ces mécanismes devaient inclure des critères relatifs à la qualité des travaux effectués, à la satisfaction des citoyens, au respect des budgets ainsi qu'à la compilation des coûts inhérents, et permettre d'effectuer une reddition de compte appropriée aux instances.

Pour l'ensemble des arrondissements, nous retrouvons sensiblement les mêmes constats. Il n'existe pas de rapports intégrant les différents coûts réels, pour suivre l'évolution de la collecte des matières recyclables. Aucun critère ou indicateur de suivi de la performance n'a été défini dans la mise en place des activités de collecte en régie. Aucun rapport intégrant les différents éléments de la collecte des matières recyclables (coûts réels, accidents, tonnage, etc.) n'a été produit. Aucune reddition de compte formelle et structurée n'est effectuée.

Nous recommandons de préparer un bilan faisant état des résultats obtenus pour l'activité de collecte des matières recyclables à la suite du transfert en régie et de produire des rapports de gestion succincts, et ce, afin d'informer les élus de l'évolution des coûts et d'apprécier le choix de cette stratégie opérationnelle.

5. Conclusion générale

La principale raison qui a poussé les quatre arrondissements à confier en régie la collecte des matières recyclables était de réaliser des économies, car ils anticipaient des hausses importantes de coûts de la part des entrepreneurs. Nos travaux ont montré que cette décision n'était pas basée sur une analyse exhaustive de l'ensemble des facteurs devant être considérés (SST, facteurs qualitatifs, etc.). En fait, nous pouvons constater un bilan mitigé de ce choix. Pour deux arrondissements, les coûts ont augmenté. Pour deux autres, les coûts ont diminué, mais ne prennent pas en compte l'ensemble des coûts pertinents liés à l'activité. Nous avons même communiqué avec les 15 autres arrondissements. Bien qu'ils ne disposent pas d'analyses structurées appuyant leur opinion, tous sont d'avis qu'il coûterait plus cher d'opérer en régie plutôt qu'à contrat pour la collecte des matières recyclables. Nous n'avons donc pas la certitude que les quatre arrondissements ont pris en compte tous les coûts et les facteurs qualitatifs pour prendre leur décision opérationnelle. Il n'a donc pas été démontré que ces arrondissements réaliseraient des économies en confiant en régie la collecte des matières recyclables. De plus, ce changement a occasionné des transferts de ressources de la collecte des déchets vers la collecte des matières recyclables, les arrondissements devant ainsi compenser par une hausse des contrats pour la collecte des déchets. Une évaluation globale de ces deux activités aurait dû être réalisée. De plus, un bilan périodique et des rapports complets auraient dû être produits pour suivre la performance et évaluer les résultats obtenus. Enfin, la Ville devrait développer un modèle d'analyse qui tient compte de toutes les composantes pour que les arrondissements suivent la même démarche et prennent des décisions éclairées sur le choix de mode opératoire (régie/contrats).

Technoparc Montréal (section 4.11)

1. Introduction

Technoparc Montréal (TM), situé sur le territoire de l'arrondissement de Saint-Laurent, est un organisme à but non lucratif sous le contrôle de la Ville de Montréal (la Ville). Il représente un parc industriel d'envergure (le Campus Saint-Laurent) en recherche et développement (R et D) dont la mission vise, entre autres, à assurer le développement immobilier du parc par l'attraction d'entreprises travaillant dans les secteurs de la haute technologie. Ses activités permettent de faciliter leur implantation (p. ex. analyse de besoins immobiliers, montage du financement, gestion des projets de construction). Un zonage particulier encadre la vocation de R et D des terrains de ce site. En 2009, la mission de TM a été étendue à l'ensemble du territoire de l'île de Montréal. Pour permettre à TM de financer ses activités, la Ville lui verse annuellement une contribution financière de 2,6 M\$.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit avait pour objectif de s'assurer du respect des modalités du contrat de gestion intervenu entre la Ville et TM pour le versement de la contribution financière et que les sommes allouées servent aux fins auxquelles elles sont prévues afin de générer les retombées escomptées en matière de développement économique. L'audit visait également à examiner les encadrements régissant les activités de TM.

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations.

4. Constatations détaillées et recommandations

4.1. Suivi du contrat de gestion et reddition de comptes

Un contrat de gestion de cinq ans entre la Ville et TM encadre le versement de la contribution financière annuelle de 2,6 M\$. Cependant, aucun responsable au sein de la Ville n'a été formellement désigné pour assurer le suivi du respect des dispositions du contrat et des différentes communications que TM doit transmettre à la Ville. De plus, aucun mécanisme de reddition de comptes ne permet à la Ville de suivre la performance de TM. Notons qu'un élu siège comme administrateur au conseil d'administration (CA) de TM, ainsi que deux employés de la Ville à titre d'observateurs. Cependant, la présence de ces personnes ne peut se substituer au suivi formel que devrait exercer la Ville. Enfin, les rôles et les responsabilités de TM, du Service de développement économique et des autres partenaires du milieu ne sont pas toujours clairs et se chevauchent parfois. De surcroît, l'absence de critères d'évaluation et de reddition de comptes rend difficile l'évaluation des retombées économiques attribuables à TM.

Nous recommandons que la Ville mette en place des mécanismes formels de suivi de l'utilisation de sa contribution financière et que les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants concernés soient clairement définis.

4.2. Gouvernance

4.2.1. Conformité de la composition du conseil d'administration

La composition actuelle du CA de TM n'est techniquement pas conforme aux dispositions des lettres patentes (p. ex. un seul représentant désigné par la Ville occupe un siège d'administrateur au lieu de deux tel que prévu). Par ailleurs, nous remettons en question le fait qu'un élu siège actuellement comme membre votant du CA de TM. En effet, ces affirmations prennent assises sur le devoir de loyauté et l'obligation d'agir dans l'intérêt de la personne morale qu'il représente qu'impose le Code civil du Québec, pour toute personne qui agit comme administrateur. Étant à la fois membre du conseil municipal de la Ville et du CA de TM, il pourrait s'avérer une tâche ardue, parfois même divergente pour l'élu, de conjuguer ses devoirs et les attentes de la Ville. En cumulant les deux fonctions, il y a

donc risque de conflit d'intérêts. Toutefois, rien n'empêche un élu ou un fonctionnaire de siéger au CA de TM à titre d'observateur (non votant).

Nous recommandons que des mesures soient prises pour corriger les situations mentionnées ci-dessus.

4.2.2. Respect des règles d'éthique et de déontologie

TM s'est doté d'un code d'éthique et de déontologie (le code) afin d'encadrer les comportements et les pratiques de ses administrateurs, de ses dirigeants et de ses employés. À l'issue de nos travaux d'audit, trois situations concernant des administrateurs ont été relevées au regard du respect de l'application de ce cadre normatif. La première situation implique le président du CA. En effet, afin que le président établisse la charte des divers comités de surveillance, le CA a approuvé à l'unanimité de lui verser une rémunération 25 000 \$ en 2013 et de 2 000 \$ par mois en 2014. Aucun contrat de services professionnels établissant les modalités de la prestation de services attendus n'a été conclu entre TM et le président du CA. De plus, en aucun cas les procès-verbaux ne font état d'un retrait des délibérations de la part du président et d'une abstention de participer au vote sur le sujet, plaçant ainsi ce dernier en conflit d'intérêts selon le code.

La deuxième situation implique un avocat administrateur du CA. En 2013 et 2014, TM a confié un mandat au cabinet employant cet administrateur sur lequel il était impliqué comme responsable. Cela place l'administrateur en conflit d'intérêts, car, bien que les sommes facturées n'étaient pas importantes, nous n'avons retracé aucune évidence que cet administrateur avait signalé son intérêt et demandé que le fait soit consigné aux procès-verbaux.

La troisième situation implique le PDG de TM, lequel siège également comme administrateur au CA. De 2007 jusqu'en 2013, le PDG recevait une commission sur le prix de vente net des terrains appartenant à TM. Nous n'avons toutefois pas retrouvé d'évidence que le PDG s'était retiré du CA au moment des délibérations et qu'il s'est abstenu de voter au moment de l'approbation des ventes de terrains, ce qui le place en conflit d'intérêts. Enfin, aucune déclaration relative aux conflits d'intérêts comme prévu dans le code n'a été remplie par les administrateurs du CA.

Nous recommandons à Technoparc Montréal d'apporter les correctifs qui s'imposent pour assurer le respect des règles d'éthique et de déontologie en vigueur.

4.2.3. Conformité de la composition des comités de surveillance

Notre audit a relevé que deux des trois comités de surveillance instaurés par TM n'étaient pas pleinement opérationnels (p. ex. charte non approuvée par le CA, peu de réunions tenues, procès-verbaux non signés). De plus, nous ne retrouvons aucune évidence du retrait du PDG lorsque le sujet traite de son évaluation de rendement.

Nous recommandons à Technoparc Montréal de s'assurer de l'application des dispositions de chacune des chartes des comités de surveillance.

4.3. Règles de régie interne pour l'approbation des dépenses

4.3.1. Dépenses du personnel

Plusieurs rapports de dépenses soumis par le PDG et le vice-président finance ne comportent pas de trace d'approbation (32 rapports) ou sont signés par une personne autre que celle autorisée (10 rapports). Nous avons constaté également que le vice-président finance exécute des tâches incompatibles et qu'il existe des lacunes dans le processus de signature des chèques (p. ex. un seul signataire au lieu de deux, aucune résolution du CA désignant les signataires autorisés avant 2014). De plus, dans plusieurs cas, les pièces justificatives fournies étaient inadéquates (p. ex. relevés de transactions par cartes de débit ou de crédit) ou manquantes. L'acceptation d'un remboursement sur

la base d'autres documents que la facture originale expose TM au risque d'avoir à rembourser la dépense en double.

Nous recommandons que Technoparc Montréal se dote d'encadrements administratifs pour corriger les lacunes relevées.

4.3.2. Adjudication des contrats

Bien que TM ne soit pas assujéti aux règles applicables à la Ville en matière d'adjudication de contrats et qu'il se soit doté de son propre cadre de fonctionnement (non approuvé par le CA), nous avons constaté que l'adjudication des contrats ne suit pas une démarche documentée permettant de justifier les décisions prises au cours de l'adjudication de ceux-ci.

Nous recommandons que Technoparc Montréal se dote d'une politique d'approvisionnement formellement approuvé par le conseil d'administration pour encadrer cette activité.

4.3.3. Contrat de travail du président-directeur général

En vertu de son contrat de travail, le président-directeur général (PDG) a bénéficié d'un salaire de base de plus de 200 000 \$ ainsi que de plusieurs autres avantages, dont des commissions basées sur les ventes de terrains par TM. En 2012 et 2013, ces commissions ont totalisé respectivement 29 998 \$ et 97 325 \$. En 2014, un changement au contrat de travail a remplacé les commissions par l'octroi d'un bonus à être établi à la suite de l'évaluation du PDG. De plus, l'allocation automobile versée au PDG est généreuse (plus de 15 000 \$ par année) comparativement à ce que la Ville accorde à des cadres de direction (3 372 \$ par année). Nous nous interrogeons sur l'ampleur de cette rémunération globale dans le contexte d'un organisme à but non lucratif largement subventionné par la Ville.

Nous recommandons que Technoparc Montréal, dans un souci d'une utilisation responsable des fonds publics, se dote d'un encadrement administratif régissant les avantages accordés à son personnel en s'appuyant sur une analyse comparative des pratiques du milieu et de celles de la Ville.

4.4. Ventes de terrains

Entre 2012 et 2014, il y a eu cinq transactions de vente de terrains représentant des ventes de près de 20 M\$. Trois des cinq ventes réalisées l'ont été en faveur d'un même promoteur immobilier. De plus, ce promoteur bénéficie du retrait de la clause de construction obligatoire dans un délai de six mois, habituellement imposée par TM à tous les acquéreurs de terrains.

4.4.1. Mise en marché et établissement du prix de vente

Selon le mode de fonctionnement de TM, le prix de vente des terrains devrait se situer à l'intérieur d'un intervalle de juste valeur marchande (JVM), soit entre un prix minimal (plus élevé que l'évaluation municipale) et le prix dit « souhaité » ou demandé. Bien que cet intervalle de juste valeur soit ajusté annuellement par TM, nous avons constaté que la dernière évaluation indépendante des terrains remonte à 2009. Nous avons également constaté que TM ne dispose pas d'une politique écrite traitant de l'établissement du prix de vente d'un terrain et qu'il n'existe aucune documentation permettant de valider les hypothèses ayant servi à l'établissement de l'intervalle de juste valeur. Notons que les prix de vente des terrains au promoteur se situaient près du prix minimal.

Nous recommandons que Technoparc Montréal formalise le processus d'évaluation et de vente de ses terrains.

4.4.2. Usages permis

Les terrains de TM comportent des restrictions d'usages relativement à des activités de R et D. Cependant, il désire actuellement que l'arrondissement modifie le règlement de zonage pour assouplir la définition de R et D et permette l'ajout de zones de services sur certains des terrains du Campus Saint-Laurent afin d'en favoriser son développement. Par ailleurs, nous constatons que les actes de vente de TM ne comprennent aucune clause d'ajustement du prix advenant une modification au zonage.

Nous recommandons à Technoparc Montréal d'ajouter à ses actes de vente une telle clause afin de se prémunir d'une éventuelle augmentation de la valeur marchande d'un terrain.

4.4.3. Conditions de vente et processus d'approbation

Historiquement, tous les actes de vente comportaient une clause obligeant l'acquéreur à amorcer la construction de son projet à l'intérieur de six mois. Or, en avril 2011, le CA a décidé, pour certaines transactions, de retirer cette clause sans que cette décision soit adéquatement documentée dans le procès-verbal. Par la suite, cette décision de retrait a été remise en cause à maintes reprises par certains administrateurs. Les trois transactions avec le promoteur sont les seules ayant été conclues sans que cette clause de construction obligatoire soit incluse aux actes de vente. Cette situation expose TM au risque de spéculation immobilière.

De plus, nous avons constaté que la Ville, bien qu'elle soit créancière de TM, n'est pas consultée sur le prix de vente des terrains à moins que celui-ci soit inférieur au coût d'acquisition établi à 4,50 \$ le pi². Pour ce qui est de l'autre créancier, Investissement Québec, il doit approuver toute vente d'un bien hypothéqué par écrit. Or, nous n'avons pas retrouvé l'évidence que TM respecte son engagement envers ce créancier.

Nous recommandons que Technoparc Montréal bonifie la documentation de ses procès-verbaux et obtienne des approbations écrites de ses créanciers préalablement à la vente de terrains.

4.4.4. Honoraires au consultant immobilier

Une firme de consultation a été retenue en 2011 pour des services de prospection de clients potentiels. Cependant, la signature du contrat avec cette firme est survenue avant que le CA n'ait approuvé la rétention de ses services ainsi que les modalités de son contrat.

Nous recommandons que toutes les ententes contractuelles sujettes aux règles de délégation de pouvoirs soient approuvées au préalable par le conseil d'administration.

4.5. Planification stratégique

Conformément au contrat de gestion conclu entre la Ville et TM, ce dernier s'est doté d'un plan stratégique (2014-2017). De plus, TM élabore annuellement un plan d'action détaillé, lequel résulte des orientations stratégiques et des objectifs établis. Toutefois, mis à part la production d'un rapport annuel d'activités, aucun bilan des réalisations n'est préparé faisant état du degré d'avancement des objectifs inclus dans son plan d'action annuel.

Nous recommandons à Technoparc Montréal de bonifier son processus de reddition de comptes par la préparation de bilans des réalisations au regard des plans d'action produits.

5. Conclusion générale

Malgré l'importance financière et la récurrence de l'aide financière accordée à Technoparc Montréal (TM), il est difficile d'établir le lien entre les efforts consentis par ce dernier et les résultats réels obtenus en matière de développement économique. D'ailleurs, aucun responsable n'a été formellement désigné par la Ville pour assurer le suivi de l'aide financière accordée et aucun mécanisme d'évaluation et de reddition de comptes périodiques ne s'exerce à cet égard. De plus, l'audit a permis de soulever plusieurs questionnements au regard des pratiques de gestion en vigueur au sein de TM, tant en matière de saines pratiques de gouvernance que sur le plan opérationnel (p. ex. manque de rigueur dans la documentation des décisions prises et de leur justification, non-respect de certaines règles de conduite et de fonctionnement de la part même des administrateurs qui les ont instaurées, absence d'encadrements administratifs, irrégularités au processus de ventes de terrains, processus de reddition de comptes incomplet).

Gestion des contributions financières

(section 4.12)

1. Introduction

Les contributions financières versées par la Ville aux organismes autres qu'à l'AMT¹, à la CMM², aux CLD³, aux CDEC⁴ et aux organismes audités par le vérificateur général de la Ville, représentaient près de 99 M\$ en 2013. La Ville soutient également ces organismes par le biais de contributions non monétaires, tel le prêt de locaux et d'installations sportives. Une convention est normalement signée entre la Ville et l'organisme, spécifiant, entre autres, la nature du soutien, son montant, la durée et les obligations des parties. Les services centraux et les arrondissements sont responsables de s'assurer que les organismes respectent les dispositions des ententes.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

L'audit avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure les contributions octroyées par les instances font l'objet d'un suivi par les unités d'affaires pour s'assurer que les organismes respectent les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* et que les sommes versées sont utilisées aux fins prévues. Nos travaux ont porté sur les contributions financières versées à des organismes en 2013. Nous avons effectué des travaux autant auprès des services centraux que des arrondissements (unités d'affaires).

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations

4. Constatations détaillées et recommandations

4.1. Portrait des contributions financières versées

La section 4.1 du rapport annuel présente un portrait détaillé des contributions versées selon leur importance monétaire et la provenance du budget (services centraux et arrondissements).

4.2. Respect de la conformité à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*

Selon l'article 107.9, tout organisme recevant une contribution d'au moins 100 000 \$ doit faire auditer ses états financiers et le vérificateur de cet organisme doit transmettre au vérificateur général une copie de ces états financiers annuels audités. À partir d'organismes sélectionnés, nous avons constaté que 12 % de ces organismes (6 sur 49) n'ont pas respecté l'article 107.9. À l'échelle de la Ville, nous avons par ailleurs constaté qu'il n'existe pas de mécanisme de contrôle visant à recenser l'ensemble des organismes concernés par cette obligation légale et à s'assurer qu'ils s'y conforment. De plus, nous avons constaté qu'il n'y a pas de liste de l'ensemble des organismes visés par l'article 107.9, sur laquelle seraient démontrés les résultats du suivi permettant de recevoir des états financiers audités. Enfin, il n'y a pas de processus formel pour donner l'assurance au vérificateur général qu'il reçoit tous les états financiers audités conformément à l'article 107.9.

Nous recommandons que les unités d'affaires mettent en place un processus formel pour s'assurer que les organismes respectent les dispositions de l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes.

4.3. Contributions en biens et en services

En plus des contributions financières, la Ville soutient également des organismes sous forme de contributions non monétaires (prêt de locaux, soutien technique, logistique ou matériel). S'il est possible d'estimer la juste valeur de ces biens et services rendus, celle-ci s'ajoute aux contributions

¹ Agence métropolitaine de Montréal.

² Communauté métropolitaine de Montréal.

³ Centres locaux de développement.

⁴ Centres de développement économique communautaire.

financières. Nos travaux d'audit révèlent que 28 organismes sur 49 ont reçu des contributions non monétaires. Ces contributions n'ont pas été évaluées à leur juste valeur pour les fins des conventions ni à des fins de comptabilisation.

Nous recommandons aux unités d'affaires d'évaluer la juste valeur des biens et services dont bénéficient les organismes soutenus.

4.4. Gestion des contributions financières par les unités d'affaires

Des contributions peuvent être versées dans le cadre de différents programmes, chacun présentant un objectif général et des objectifs spécifiques. Les organismes sont alors invités à présenter une demande de soutien pour un projet ou une offre de services. D'autres contributions ne sont pas versées dans le cadre de programmes. Les organismes en bénéficient à la suite d'une demande de soutien pour un projet spécifique, ou encore s'ils ont été approchés par la Ville pour réaliser des activités courantes.

Dans les deux cas, en approuvant des contributions à des organismes, les instances s'attendent à ce que ces organismes utilisent les sommes versées aux fins prévues, tout en respectant les conditions qui ont été convenues entre les parties. Elles s'attendent également à ce que les objectifs prévus soient atteints.

Pour ce volet, nous avons fait une sélection de 24 organismes à qui 54 contributions ont été versées en 2013.

4.4.1. Présence de conventions entre les organismes et la Ville

Sur les 54 contributions examinées dans notre audit, 45 ont fait l'objet d'une convention comportant des dispositions décrivant la nature du soutien, le montant et les conditions de la contribution, ainsi que les obligations à respecter par l'organisme. Pour les neuf autres contributions :

- trois contributions ont été accordées par des programmes prévoyant que les organismes doivent signer un formulaire d'inscription par lequel ils s'engagent à respecter toutes les obligations contenues au programme. Nos travaux d'audit révèlent que cette façon de faire est acceptable.
- six contributions ont été accordées par des arrondissements, sans qu'une convention ait été conclue avec les organismes. Par conséquent, nous n'avons pas retracé une liste d'obligations que s'engagent à respecter les organismes, de façon à protéger les intérêts de la Ville advenant que les services ne soient pas rendus comme prévu.

Nous recommandons de spécifier formellement, dans une convention ou un équivalent, les principales obligations exigées des organismes en considération du soutien financier accordé.

4.4.2. Établissement d'objectifs mesurables dans les contributions accordées

Pour que les unités d'affaires puissent évaluer dans quelle mesure la Ville bénéficie des contributions effectuées, des objectifs établis en des termes mesurables doivent être convenus avec les organismes soutenus. Ces objectifs doivent être inclus dans les conventions ou l'équivalent. Notre audit a révélé que seulement 22 contributions sur les 54 examinées étaient encadrées par des objectifs mesurables. Ceci permet aux organismes de comparer les résultats atteints avec ceux prévus et aux unités d'affaires d'évaluer à quelles fins les sommes ont été dépensées. Pour les 32 autres contributions, nous avons constaté que 26 étaient assorties d'objectifs non mesurables alors que six n'étaient pas assorties d'objectifs convenus entre la Ville et l'organisme.

Nous recommandons de convenir systématiquement, avec les organismes soutenus, d'objectifs mesurables pour chacune des contributions accordées pour faciliter le suivi à exercer sur l'utilisation des sommes versées.

4.4.3. Dispositions prévues aux conventions liant la Ville et les organismes sans but lucratif soutenus

Pour s'assurer que les organismes utilisent les sommes versées aux fins prévues, les unités d'affaires doivent exercer un suivi adéquat sur les activités ou le projet soutenu. Pour ce faire, les organismes doivent se soumettre à des obligations qui leur sont communiquées par des conventions ou l'équivalent.

4.4.3.1. Mode de fonctionnement démontrant l'utilisation des sommes versées

Nous avons constaté que pour près de la moitié des contributions, les organismes n'avaient pas l'obligation de respecter au moins l'une des dispositions suivantes :

- Tenir une comptabilité distincte pour chaque contribution;
- Permettre à la Ville de consulter les registres comptables et les pièces justificatives;
- Présenter distinctement les informations financières pour chacun des activités ou chacun des projets subventionnés

L'absence de telles exigences ne permet pas aux unités d'affaires d'être en contrôle lorsqu'il s'agit d'évaluer l'utilisation des sommes versées.

Nous recommandons que les conventions ou l'équivalent incluent systématiquement ces exigences.

4.4.3.2. Rapports prévus

Nous avons évalué si les organismes avaient l'obligation de produire des rapports montrant l'utilisation des sommes versées et l'atteinte des résultats attendus. Nous avons constaté que pour 44 contributions sur 54, des dispositions étaient prévues pour que les organismes transmettent soit un rapport d'activités, un rapport d'étape, un rapport final ou autre. Cependant, pour seulement 10 contributions, soit 19 % de l'ensemble des contributions examinées, des dispositions décrivaient la nature des renseignements à fournir par les organismes. Ainsi, n'ayant pas précisé leurs besoins en information, les unités d'affaires risquent de recevoir des rapports qui ne leur permettront pas de s'assurer de l'utilisation des sommes versées et également de l'atteinte des résultats attendus.

Nous recommandons d'inclure systématiquement dans les conventions l'obligation de produire des rapports pour chacune des contributions accordées et de préciser les besoins en information nécessaires.

4.4.3.3. Récupération des sommes versées si non utilisées aux fins prévues

Nous avons évalué si les conventions ou un équivalent prévoyaient des dispositions pour exiger des organismes la remise des sommes non utilisées aux fins prévues. Notre audit nous permet de constater que pour 30 des 54 contributions examinées, les conventions prévoyaient de telles dispositions.

Par ailleurs, nous avons évalué si les conventions prévoyaient des conditions de versement conditionnelles à la production de rapports ou à l'atteinte des objectifs établis. Pour 31 des 54 contributions accordées, la somme est versée en bonne partie ou en totalité dès la signature de la convention, sans versement conditionnel, alors que les activités ou le projet visé ne sont pas encore réalisés.

Nous recommandons d'inclure systématiquement des dispositions aux conventions pour récupérer les sommes non utilisées et de prévoir des versements conditionnels à la réalisation des activités prévues.

4.4.4. Suivi exercé sur la réception des rapports demandés et sur l'utilisation des sommes versées

Bien que des conventions ou un équivalent sont convenus entre les parties, un suivi doit être réalisé par les unités d'affaires pour s'assurer que les activités des organismes se déroulent comme prévu. Les unités d'affaires doivent également s'assurer de recevoir les rapports et les états financiers comme prévu, de façon à pouvoir évaluer l'atteinte des résultats attendus et l'utilisation des sommes versées. Au cours de notre audit, bien que les responsables rencontrés affirmaient avoir entrepris des démarches au moment du suivi des dossiers de contribution (visites, participation aux réunions du conseil d'administration (CA), obtention des procès-verbaux de l'organisme, communications par courriels, etc.), nous en avons obtenu l'évidence que dans une faible proportion. De plus, nous avons constaté que les unités d'affaires avaient reçu des rapports pour 38 des 54 contributions examinées. Parmi ces rapports reçus, moins de la moitié permettait aux unités d'affaires d'évaluer l'atteinte des résultats. Globalement, les unités d'affaires n'ont donc été en mesure d'évaluer l'atteinte des résultats que pour 18 des 54 contributions examinées, parce que des objectifs mesurables n'avaient pas été formulés ou que les rapports produits ne permettaient pas de mesurer l'atteinte des objectifs ou encore que les rapports n'avaient pas été obtenus.

Des unités d'affaires avaient déployé des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les contributions versées étaient utilisées aux fins prévues. Non seulement nous avons constaté que ces mécanismes étaient appliqués à une faible proportion des contributions (10 sur 54), mais qu'ils n'étaient pas toujours suffisants pour obtenir l'assurance recherchée. Ainsi, des sommes versées à des organismes pourraient ne pas avoir été utilisées aux fins prévues. Enfin, nos travaux d'audit révèlent l'absence de mécanismes permettant aux unités d'affaires de récupérer les sommes versées, mais non utilisées aux fins prévues.

Nous recommandons que les unités d'affaires mettent en place des mécanismes de contrôle pour évaluer l'utilisation comme prévue des sommes versées afin d'être en mesure de récupérer, s'il y a lieu, les sommes non utilisées.

4.5. Présence d'élus ou d'employés de la Ville à titre d'administrateurs sur le conseil d'administration des organismes

Un avis a été émis en 2014 par le contrôleur général recommandant qu'aucun élu ou fonctionnaire de la Ville ne siège dans le cadre de ses fonctions, à titre d'administrateur sur un CA d'un organisme. Dans une telle situation, son devoir et ses responsabilités sont envers l'organisme et non envers la Ville, ce qui peut le placer en conflit d'intérêts avec son devoir de loyauté envers la Ville. Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné la composition des CA des organismes sélectionnés. Nos travaux ont révélé la présence d'élus et d'employés, à titre d'administrateurs au CA de certains organismes de notre échantillon.

Nous recommandons que la Direction générale prenne les dispositions pour qu'aucun élu ou fonctionnaire ne siège à titre d'administrateur dans le cadre de ses fonctions, au conseil d'administration d'un organisme soutenu à moins que les lettres patentes ne l'exigent.

4.6. Guide sur la gestion des contributions versées à des organismes

Nous recommandons qu'un guide sur la gestion des contributions versées aux organismes soit élaboré pour uniformiser les façons de faire des unités d'affaires.

5. Conclusion générale

Nos travaux ont révélé que des objectifs mesurables n'ont pas été établis pour la majorité des contributions versées, ce qui rend difficile, pour les unités d'affaires, d'évaluer l'atteinte des objectifs. Tous les organismes ne sont pas assujettis aux mêmes obligations, ce qui rend également plus difficile l'évaluation de l'utilisation des sommes versées aux fins prévues par les unités d'affaires. En effet, des obligations sont différentes ou parfois muettes en ce qui concerne notamment la production de rapports montrant l'utilisation des contributions, la production d'états financiers et la récupération des sommes non utilisées. Finalement, nos travaux ont montré de faibles résultats concernant le suivi exercé par les unités d'affaires, pour évaluer l'atteinte des résultats ainsi que l'utilisation des contributions aux fins prévues.

Entretien des bornes d'incendie

(section 4.13)

1. Introduction

Le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) est responsable de plusieurs activités en matière de prévention et d'extinction d'incendie pour l'agglomération de Montréal. Ces responsabilités incluent la lutte contre les incendies, l'évaluation des risques et la prévention des incendies. Il est reconnu que la disponibilité en eau et la fiabilité de son approvisionnement ont une incidence directe sur l'efficacité des interventions en matière de combats d'incendie. À cette fin, les bornes d'incendie doivent être fonctionnelles et celles qui sont défectueuses doivent être identifiées pour être réparées ou remplacées.

Afin d'assurer la protection contre les incendies, plus de 31 000 bornes d'incendie sont installées sur le territoire de l'agglomération, dont 22 600 sur le territoire de la Ville de Montréal, 7 350 sur le territoire des villes liées et 1 050 sur les terrains industriels, commerciaux ou institutionnels de propriété privée. À Montréal, c'est le Service de l'eau (SE) qui est responsable de la gestion des bornes d'incendie et les arrondissements en effectuent l'entretien en vertu de la délégation de pouvoir qui leur a été attribuée. Sur la base des informations colligées par les arrondissements, le SIM doit connaître les bornes fonctionnelles et non fonctionnelles.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

Notre audit visait à 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 SIM possède des informations fiables sur l'état des bornes d'incendie et sur le débit disponible.

Nos travaux d'audit ont été réalisés au sein du SIM, du SE et de quatre arrondissements (LaSalle, Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles (RDP-PAT), Ville-Marie et Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension (VSMPE)).

3. Sommaire des constatations

La section 3 du rapport présente le sommaire des constatations.

4. Constatations détaillées et recommandations

Bien qu'il existe plusieurs sources réglementaires et de normalisation en matière d'entretien des bornes d'incendie, le SIM s'intéresse plus particulièrement à leur localisation, à celles qui sont hors d'usage et à celles dont le débit d'eau est inférieur à 1 500 litres/minute.

4.1. Établissement de standards d'entretien des bornes d'incendie

Spécifions que l'entretien comprend les activités d'inspection et de réparation. Nous avons constaté que le SE a déterminé des standards pour l'inspection, la réparation et le remplacement des bornes d'incendie. Cependant, les arrondissements ne disposent pas d'objectifs précis pour leurs réparations et leurs remplacements. De plus, le SE a produit des fiches d'inspection standards qui, en plus d'indiquer les anomalies potentielles, prévoient les catégories de priorité de restauration. Cependant, non seulement l'utilisation de ces fiches n'est pas obligatoire pour les arrondissements, mais aucune directive n'a été communiquée pour définir les catégories de priorités de restauration. De ce fait, les arrondissements audités ont des divergences dans l'interprétation des anomalies constatées, particulièrement pour celles hors d'usage. Les bornes d'incendie défectueuses risquent de ne pas être réparées avec le même niveau de priorité d'un arrondissement à l'autre. De plus, le SIM risque de ne pas disposer d'un portrait réel des bornes fonctionnelles et celles hors d'usage.

Nous recommandons qu'un encadrement s'inspirant des normes en vigueur et des meilleures pratiques soit établi pour uniformiser les activités d'inspection et de réparation des bornes d'incendie, ainsi que l'interprétation des anomalies relevées par les arrondissements.

4.2. Mise en œuvre de l'entretien des bornes d'incendie

4.2.1. Inspections planifiées des bornes d'incendie

Les inspections de l'état des bornes d'incendie peuvent être effectuées à l'interne ou être confiées à une firme externe. Les inspections complètes (vérification des pièces, mesure de la pression et du débit d'eau, manipulation de la vanne d'isolement, etc.) et partielles (examen visuel, vérification des pièces, etc.) doivent être réalisées annuellement et couvrir l'ensemble des bornes de l'arrondissement. À cette fin, un tableau des cibles est produit par le SE pour chaque arrondissement afin de fixer des objectifs et d'en suivre périodiquement l'atteinte. Au regard des inspections, nous avons constaté les faits suivants :

- Contrairement aux trois autres arrondissements inclus dans notre échantillon, l'arrondissement RDP-PAT n'a pas, en 2013, d'objectifs d'inspections partielles dans son tableau des cibles et n'en a réalisé aucune. Toutefois, 100 % des inspections complètes planifiées ont été réalisées;
- L'arrondissement de LaSalle a réalisé en 2013 100 % des inspections complètes et partielles requises;
- Pour l'arrondissement de Ville-Marie, seulement 5 % des inspections complètes et 41 % des inspections partielles prévues dans le tableau des cibles ont été réalisées en 2013. Non seulement nous n'avons pas eu l'évidence que les inspections complètes ont été réalisées, mais les intervenants rencontrés nous ont mentionné ne pas en avoir effectué depuis 2011;
- Pour l'arrondissement VSMPE, 100 % des inspections complètes et 82 % des inspections partielles requises ont été réalisées.

Ces résultats sont relativement troublants puisque les inspections sont un moyen incontournable de détecter des bornes défectueuses incluant celles hors d'usage. Une telle situation ne permet pas à la Ville de disposer d'un portrait précis et complet de l'état des bornes d'incendie.

Nous recommandons que des cibles uniformes d'inspection soient fixées pour tous les arrondissements, autant pour les inspections complètes que partielles, conformément aux standards établis. De plus, les cibles d'inspection prévues devraient être atteintes annuellement pour tous les arrondissements.

4.2.2. Entretien correctif des bornes d'incendie

Lorsque des déficiences sont relevées sur des bornes d'incendie, des actions correctives doivent être prises. Le SE a créé, à cette fin, une fiche d'inspection précisant les priorités de restauration en six catégories. Pour les arrondissements de LaSalle et de RDP-PAT, les firmes externes mandatées pour réaliser les inspections classifient les priorités de restauration selon ces six catégories. Pour l'arrondissement de Ville-Marie, les restaurations à effectuer sont déterminées à la suite d'inspections partielles. Nous y avons constaté que pour 21 % des fiches d'inspection, le niveau de priorité n'a pas été indiqué. Par ailleurs, l'arrondissement VSMPE n'utilise pas les six catégories de priorité.

Malgré le fait que les priorités de restauration sont établies de façons différentes selon les arrondissements, tous les intervenants rencontrés sont d'avis qu'il est très important d'intervenir rapidement sur une borne hors d'usage. À cet égard, notre audit a cependant révélé des faits troublants dans les délais de réparation. En effet, le délai entre le moment auquel la défectuosité est découverte et le moment auquel la borne est réparée est de 72 jours pour LaSalle et RDP-PAT, 60 jours pour Ville-Marie et 26 jours pour VSMPE. De plus, seulement 40 % des bornes d'incendie, déclarées hors d'usage lors des inspections de 2013, étaient réparées à la fin de cette année. Qui plus est, dans Ville-Marie, des bornes d'incendie sont hors d'usage depuis 2012. Ces constats sont

inquiétants, car en cas d'intervention d'urgence, les pompiers pourraient être confrontés à des bornes hors d'usage, ce qui risquerait de nuire à l'efficacité des interventions. Par ailleurs, nous avons non seulement constaté des délais au chapitre des réparations effectuées, mais nous avons aussi constaté que 30 % des réparations réalisées n'avaient pas été saisies dans l'application de gestion des actifs de l'eau (GEA). Nous constatons également que cette application ne produit pas de rapports de gestion utiles pour la planification et le suivi des interventions, dont des rapports sur les délais de réparation. L'ensemble de ces constats nous rend perplexes sur la diligence avec laquelle les arrondissements effectuent les réparations des bornes défectueuses.

Nous recommandons au Service de l'eau de prendre les mesures nécessaires pour fixer des objectifs en matière de délais pour la réparation des bornes défectueuses. De plus, les arrondissements devraient s'assurer de saisir les données dans l'application (GEA) pour permettre de générer des rapports soutenant adéquatement la gestion optimale des bornes d'incendie.

4.2.3. Conformité aux exigences de qualification du personnel

En vertu du *Règlement sur la qualité de l'eau potable*, les personnes qui réalisent l'entretien ou la réparation des équipements rattachés à une conduite d'eau potable, dont les bornes d'incendie, doivent obtenir une qualification d'Emploi-Québec.

Nous avons constaté que les arrondissements et le SE n'avaient pas l'évidence que toutes les ressources avaient les compétences requises pour effectuer les opérations d'entretien des bornes d'incendie. En effet, seule la preuve de qualification de 14 des 37 employés de la Ville ou des firmes externes a pu nous être démontrée. Dans l'hypothèse où des personnes ne seraient pas adéquatement qualifiées, cette situation augmente les risques de diagnostics erronés et de mauvaises manipulations des bornes d'incendie.

Nous recommandons que les arrondissements et le Service de l'eau prennent les mesures nécessaires pour s'assurer que les personnes affectées aux interventions sur les bornes d'incendie possèdent les qualifications requises.

4.3. Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de l'eau

Nous avons noté dans les sections précédentes que les arrondissements ont des lacunes au chapitre des activités d'inspections et de la saisie des réparations dans l'application GEA. Conséquemment, le SE ne dispose pas d'un portrait complet et à jour de l'état des bornes d'incendie au moyen de cet outil de gestion.

En comparant les données d'inspections et de réparations compilées par les arrondissements avec les données accessibles dans l'application, nous avons constaté des écarts importants. À titre d'exemple, 19 % des réparations majeures effectuées et 71 % des réparations mineures réalisées par les arrondissements n'ont pas été saisies dans l'application GEA.

Plus particulièrement pour les bornes d'incendie hors d'usage, nous avons procédé au comparatif de celles connues des arrondissements avec celles dont disposait le SE en décembre 2013 à partir de l'application GEA. Nous avons alors constaté des différences importantes. En effet, les quatre arrondissements visés avaient dans leur portrait 32 bornes hors d'usage qui étaient inconnues du SE. À l'inverse, le SE relevait 33 autres bornes hors d'usage que les arrondissements ne considéraient pas comme telles. Par ailleurs, 24 bornes étaient reconnues de part et d'autre comme étant hors d'usage. Une telle situation montre que le SE n'a pas un portrait fidèle de l'état de l'ensemble des bornes d'incendie, et plus particulièrement de celle hors d'usage pour lesquelles des interventions doivent être réalisées en priorité. Conséquemment, le SE n'est pas en mesure d'évaluer

périodiquement l'amélioration ou la détérioration de l'état des bornes d'incendie, afin d'assurer une saine gestion des actifs.

Nous recommandons que des actions soient prises pour que l'application fournisse un portrait réel de l'état des bornes d'incendie.

4.4. Portrait de l'état des bornes d'incendie dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal

4.4.1. Portrait de l'état des bornes d'incendie des arrondissements

4.4.1.1. Bornes d'incendie hors d'usage

Considérant que la connaissance des bornes d'incendie hors d'usage est nécessaire aux interventions du SIM, nous avons cherché à évaluer la fiabilité du portrait dont celui-ci dispose dans son application, qui sert notamment à assigner des bornes d'incendie fonctionnelles aux pompiers au cours d'interventions. Nous avons donc procédé au comparatif du portrait des bornes d'incendie hors d'usage identifiées par les arrondissements et le portrait connu du SIM.

Nous avons constaté des écarts importants. En effet, les arrondissements avaient détecté 56 bornes d'incendie hors d'usage, alors que le SIM en avait relevé 72 dans son application. Entre les deux portraits de bornes d'incendie hors d'usage, seulement 12 étaient connues de part et d'autre. Cela révèle que le SIM ne dispose pas d'une information juste et fiable sur les bornes d'incendie hors d'usage nécessaires à ses interventions. Le fait de reconnaître une borne d'incendie comme étant hors d'usage alors qu'elle est fonctionnelle, ou de ne pas connaître celles qui sont réellement hors d'usage, compromet le délai de même que l'efficacité des interventions.

Nous recommandons l'implantation d'un processus formel pour que les informations dont dispose le Service de sécurité incendie de Montréal concernant les bornes d'incendie hors d'usage lui permettent d'avoir un portrait complet et à jour.

4.4.1.2. Bornes d'incendie ayant un débit insuffisant

En matière d'alimentation en eau pour la lutte contre les incendies, les orientations du ministère de la Sécurité publique exigent que les bornes d'incendie fournissent un débit minimal de 1 500L/min pendant 30 minutes, soit un débit de base. Ces données sont transmises au SIM par les arrondissements par l'entremise du SE.

Nous avons constaté qu'un processus de signalement n'avait pas été officiellement mis en place pour informer le SIM sur les bornes d'incendie dont le débit était inférieur à ce seuil minimal.

Sur la base des résultats issus des inspections réalisées en 2013 par les arrondissements, nous avons constaté que le SIM ne dispose pas d'une information complète et à jour concernant les bornes d'incendie dont le débit est inférieur à 1 500 L/min. Soulignons qu'aucune donnée n'est accessible à cet effet pour l'arrondissement de Ville-Marie puisqu'il n'a procédé à aucun relevé de débit depuis 2011. Cette situation est fort préoccupante compte tenu de l'enjeu stratégique de l'arrondissement et de sa forte densité d'activités et de population.

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal en collaboration avec le Service de l'eau de prendre les mesures nécessaires pour disposer d'informations complètes et fiables sur les bornes d'incendie dont le débit est inférieur au seuil minimal de 1 500 L/min.

4.4.2. Portrait de l'état des bornes d'incendie des villes liées

Bien que le SIM dispose d'informations sur les bornes des villes liées, l'absence d'un processus de communication formel ne permet pas d'avoir l'assurance que le portrait est complet, que ce soit pour les bornes d'incendie hors d'usage ou celles dont le débit est inférieur à 1 500 L/min.

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal d'établir un processus de communication formel avec les villes liées pour disposer d'informations complètes et fiables sur l'état des bornes d'incendie.

4.4.3. Portrait de l'état des bornes d'incendie privées

Bien que la responsabilité de l'entretien des bornes d'incendie situées sur le domaine privé relève des propriétaires eux-mêmes, le SIM doit s'assurer que ces derniers s'acquittent de cette responsabilité. D'ailleurs, en vertu du règlement sur le Service de sécurité incendie de Montréal, le SIM peut émettre des avis d'infraction pour sanctionner les propriétaires qui y contreviennent en matière d'entretien des bornes d'incendie privées.

Malgré ces dispositions, nous avons constaté que l'inventaire des bornes d'incendie du domaine privé dont dispose le SIM est incomplet et que son état est inconnu. Il y a lieu de se questionner sur les conséquences éventuelles de bornes d'incendie défectueuses sur l'efficacité des interventions du SIM en cas d'incendie.

Nous recommandons que des mesures soient prises pour corriger cette situation.

4.5. Reddition de comptes

Nous avons constaté l'absence de mécanismes de reddition de comptes pour que les arrondissements informent le SE sur la réalisation de leurs activités d'inspection et de réparation des bornes défectueuses ainsi que sur l'état de leur inventaire.

De plus, nous avons également constaté l'absence de mécanismes de reddition de comptes formels pour que le SE et le SIM informent la Direction générale de l'état des bornes d'incendie.

Nous recommandons la mise en place de tels mécanismes.

5. Conclusion générale

La gestion des bornes d'incendie est un aspect crucial pour assurer une intervention rapide en cas d'incendie et éviter des dommages importants ou des menaces pour la sécurité des citoyens. Nos travaux ont permis de constater des lacunes sérieuses dans les activités d'inspection et de réparation des bornes d'incendie. Plusieurs intervenants au sein des arrondissements n'étaient pas sensibilisés à l'importance de leur contribution dans le processus d'entretien des bornes d'incendie. Ainsi, les arrondissements et le Service de l'eau (SE) n'ont pas été en mesure de démontrer que l'entretien des bornes d'incendie était réalisé de façon diligente. De plus, nous avons constaté que le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM) ne dispose pas d'une information complète et à jour sur l'état des bornes d'incendie nécessaires à ses interventions. L'ensemble des lacunes soulevées dans le rapport exige que des mesures correctives soient entreprises par chacune des unités d'affaires responsables (SIM, SE et les arrondissements) afin que la connaissance de l'état des bornes d'incendie puisse assurer l'efficacité des interventions en matière de protection contre les incendies.



bvgmtl.ca