

# V.10.

## Respect de la conformité aux lois et règlements



**Vérificateur général**  
de la Ville de Montréal



## TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	363
2.	PORTÉE DE LA MISSION.....	365
3.	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION.....	366
3.1.	Mise en application de l'encadrement administratif.....	366
3.2.	Constitution du répertoire des lois et règlements.....	371
3.3.	Évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements et des risques de non-conformité.....	385
3.4.	Mécanismes de suivi et de communication des modifications législatives et réglementaires.....	405
3.5.	Reddition de comptes liée à la certification de la conformité réglementaire.....	414

## LISTE DES SIGLES

CDN–NDG	Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	DSTI	Direction des stratégies et des transactions immobilières
CSEM	Commission des services électriques de Montréal	SCARM	Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles
DEDD	Direction de l'environnement et du développement durable		

## V.10. RESPECT DE LA CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

### 1. INTRODUCTION

La mise en place de mesures visant à encadrer le respect de la conformité aux lois et règlements fait partie intégrante des saines pratiques de gestion des risques et de bonne gouvernance. Les municipalités, de par la diversité de leurs activités et des services offerts aux citoyens, sont confrontées à une multitude de lois et de règlements qui accroissent les risques de non-conformité, soit les risques qu'elles dérogent à des obligations découlant de lois et de règlements.

En effet, qu'il s'agisse de la gestion des axes routiers, des ponts et des tunnels, de l'aménagement des parcs, du matériel roulant, des immeubles, de la délivrance des permis ou encore de la gestion des aspects liés à l'environnement et au développement durable, pour ne nommer que ces champs de responsabilité, un nombre considérable de lois et de règlements interviennent dans la gestion quotidienne des opérations de la Ville de Montréal (la Ville). La quantité et l'importance de plusieurs de ces lois et règlements commandent le maintien des connaissances ainsi qu'une surveillance étroite de la part de l'ensemble des intervenants municipaux concernés de façon à réduire les risques pouvant résulter d'une non-conformité (p. ex. les pertes financières, l'atteinte à la sécurité publique, les poursuites judiciaires, l'insatisfaction des citoyens, l'atteinte à l'image de marque de la Ville).

En 2004, à la suite de préoccupations signifiées par le Bureau du vérificateur de la Ville, qui déplorait, au moment de la préparation des états financiers 2003, de n'avoir pu consulter un répertoire complet de toutes les lois et règlements auxquels la Ville est assujettie, ni de liste de procédures ou de responsables désignés pour en assurer le respect, un mandat a été confié à la direction du Service des affaires corporatives<sup>1</sup> afin qu'il mette en place des mesures permettant de pallier les préoccupations soulevées. Dès ce moment, des actions ont été entreprises en vue d'instaurer les bases d'un processus devant ultimement mener à la production d'une déclaration de conformité

---

<sup>1</sup> Ce service n'existe plus. La plupart des directions de ce service relèvent aujourd'hui du Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière.

aux lois et règlements. En vue de la mise en place du processus préconisé, les services centraux ont d'abord été ciblés afin qu'ils dressent le répertoire des lois et règlements régissant leurs activités et qu'ils procèdent à l'évaluation du niveau de risque pouvant découler d'une non-conformité compte tenu du degré de maîtrise d'application de ces lois et règlements.

Le 23 août 2007, à la suite d'une approbation reçue du directeur général de la Ville, le premier encadrement administratif intitulé « Conformité aux lois et règlements » entre en vigueur. Sous la responsabilité du Service des affaires corporatives, il se compose d'une directive, d'une procédure et de guides.

Cet encadrement administratif, dont le champ d'application ne vise alors que les services municipaux centraux, suggère, par l'intermédiaire de ses guides, des outils de travail en ce qui a trait à :

- la constitution et la mise à jour fréquente d'un répertoire de lois et règlements;
- la détermination du degré de maîtrise et d'évaluation des risques entourant le respect des lois et règlements (fiche descriptive et grille d'analyse des risques).

De façon plus formelle, il détermine, sous une forme prescrite, le mécanisme de reddition de comptes annuelle au directeur général. Par conséquent, les directeurs de chacun des services centraux ont l'obligation de produire et d'acheminer annuellement au directeur général un certificat de conformité par lequel ils attestent que leur unité d'affaires respecte les lois et règlements qui régissent ses champs de responsabilité.

Concurremment, dans un souci d'englober l'ensemble des unités d'affaires de la Ville, les travaux se poursuivent. En 2008, des démarches sont entreprises en vue d'amorcer un processus analogue au sein des arrondissements. Un groupe de travail composé des secrétaires d'arrondissement de quatre arrondissements est alors formé dans l'objectif qu'un répertoire de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités réalisées dans les arrondissements soit confectionné. En mars 2009, les travaux sont achevés.

À l'automne 2009, des représentants désignés par le Service des affaires corporatives organisent quatre séances d'information auxquelles tous les arrondissements sont conviés. Au cours de ces séances d'information, le répertoire constitué par le groupe de travail est remis aux représentants d'arrondissement, lesquels sont invités à en prendre connaissance et à y ajouter, au besoin, les lois et règlements s'appliquant particulièrement à leur situation. De plus, les outils de travail suggérés à l'encadrement administratif de 2007, au regard de la détermination du degré de maîtrise et d'évaluation des risques entourant le respect des lois et règlements, leur sont présentés et expliqués afin qu'ils puissent, à leur tour, entreprendre le travail.

Subséquent, le 10 octobre 2010, le directeur général de la Ville approuve l'entrée en vigueur d'un nouvel encadrement administratif portant sur le même sujet, soit la conformité aux lois et règlements, lequel remplace celui de 2007. Bien que son contenu soit essentiellement similaire à celui de 2007, nous constatons que le champ d'application vise dorénavant, en plus des services centraux, tous les arrondissements de la Ville ainsi que certains organismes. L'encadrement désigne maintenant la Direction générale de la Ville comme responsable de sa rédaction, de son implantation et de son évaluation.

## **2. PORTÉE DE LA MISSION**

Nos travaux de vérification avaient pour objectif d'évaluer la mesure avec laquelle les unités d'affaires de la Ville et certains organismes effectuent la gestion des différentes activités sous leur responsabilité dans un souci du respect de la conformité aux lois et règlements qui les régissent et qu'ils en rendent compte.

Plus particulièrement, nous avons voulu nous enquérir de l'existence d'un répertoire complet et à jour des lois et règlements régissant les activités des unités d'affaires visitées, des dispositions prises en vue d'évaluer périodiquement le degré de maîtrise de ces lois et règlements compte tenu de l'importance des risques sous-jacents à la concrétisation d'une non-conformité, des mécanismes de suivi, d'analyse et de communication instaurés en vue d'informer le personnel lorsque des modifications législatives et réglementaires surviennent et, finalement, des mécanismes de reddition

de comptes prévus afin d'attester que les entités vérifiées ont pris les moyens raisonnables pour assurer le respect de la conformité aux lois et règlements.

Nos travaux de vérification ont été concentrés auprès de sept unités d'affaires et d'un organisme :

- Service du développement et des opérations : Direction de l'environnement et du développement durable (DEDD);
- Service de l'eau : Direction de l'eau potable;
- Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles (SCARM) : Direction des immeubles;
- Arrondissement de Lachine : Direction des travaux publics;
- Arrondissement de Montréal-Nord : Direction des travaux publics;
- Arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce (CDN–NDG) : Direction des travaux publics;
- Arrondissement du Plateau-Mont-Royal : Direction des travaux publics;
- Commission des services électriques de Montréal (CSEM).

Ces travaux amorcés au printemps 2011 ont principalement porté sur l'année 2010, mais ils ont également tenu compte des renseignements qui nous ont été transmis et communiqués jusqu'au 12 août 2011. Pour certains aspects, des données antérieures à ces années ont également été considérées.

### 3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

#### 3.1. MISE EN APPLICATION DE L'ENCADREMENT ADMINISTRATIF

##### 3.1.A. Contexte et constatations

La Direction générale de la Ville définit les encadrements administratifs comme étant « *un des principaux véhicules utilisés par l'administration municipale afin de communiquer et promouvoir sa philosophie de gestion. [...] Les encadrements administratifs visent à faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation et appuyer la gestion des risques auxquels elle fait face tout en permettant aux employés de*

*comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action<sup>2</sup>. »*

Dans cette optique, avec l'adoption d'un encadrement administratif traitant particulièrement de la conformité aux lois et règlements, nous constatons que la Ville a pris les mesures nécessaires afin de doter l'administration municipale d'orientations et d'une marche à suivre pour lui permettre d'évaluer la mesure avec laquelle le respect de la conformité aux lois et règlements est assuré au sein de chacune des unités d'affaires.

Cet encadrement administratif intitulé « Conformité aux lois et règlements » établit le processus auquel sont assujetties les différentes unités d'affaires de la Ville et les organismes visés. Essentiellement, ce processus gravite autour de ces quatre principaux éléments :

- La constitution et la mise à jour fréquente d'un répertoire des lois et règlements qui régissent les activités;
- L'évaluation du degré de maîtrise des principaux éléments de ces lois et règlements (à l'aide d'un outil de travail intitulé « Fiche descriptive »);
- La prise en compte du niveau de risque lié à une non-conformité à ces lois et règlements compte tenu du degré de maîtrise (à l'aide d'un outil de travail inclus à la fiche descriptive intitulée « Grille d'analyse des risques »);
- La reddition de comptes annuelle au directeur général par la production d'un certificat de conformité, le 1<sup>er</sup> octobre de chaque année, visant à attester que le gestionnaire responsable d'une unité d'affaires a pris tous les moyens raisonnables pour s'assurer du respect des lois et règlements qui gouvernent ses champs de responsabilité.

Bien que l'encadrement administratif ayant fait l'objet de nos travaux de vérification soit en vigueur depuis octobre 2010, nous avons été étonnés de constater, au moment de la réalisation de nos travaux de vérification au printemps 2011, qu'il était méconnu de plusieurs des unités d'affaires visitées. Rappelons que, par rapport à l'encadrement administratif précédent (octobre 2007), en plus des services centraux, le champ

---

<sup>2</sup> Encadrement administratif (C-OG-SDG-D-05-001) intitulé « Principes directeurs et description du processus (directive) ».

d'application du nouvel encadrement vise dorénavant tous les arrondissements de la Ville ainsi que certains organismes. Or, mises à part les unités administratives issues des services centraux, qui se soumettent déjà depuis 2007 aux étapes du processus préconisé par l'administration municipale, peu d'arrondissements ayant fait l'objet de nos travaux de vérification, ni même la CSEM, semblaient être totalement au fait des orientations contenues à l'encadrement administratif. Pourtant, en 2008 et en 2009, des représentants du Service des affaires corporatives avaient déployé des efforts afin que tous les arrondissements soient sensibilisés à l'entrée en vigueur prochaine d'une démarche similaire à celle applicable aux services centraux en vue de baliser la conformité aux lois et règlements. Notamment, des séances d'information avaient été organisées et un répertoire de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités réalisées dans les arrondissements a été confectionné et remis à chaque arrondissement. Par contre, en ce qui a trait aux organismes, tels que la CSEM, les renseignements recueillis indiquent qu'aucune démarche particulière n'aurait été amorcée en vue de les informer et de leur expliquer le processus préconisé.

Par ailleurs, au moment de la réalisation de nos travaux, nous avons été informés qu'un gestionnaire relevant du SCARM avait entrepris des démarches afin de remettre en question les fondements justifiant que l'encadrement administratif puisse être applicable aux arrondissements. Selon les renseignements recueillis, ces investigations auraient été motivées par la réception de commentaires émanant de certains arrondissements qui, compte tenu des ressources limitées dont ils disposent, réfutent la charge de travail jugée considérable au regard de la réalisation de certaines des étapes du processus préconisé à l'encadrement administratif. En avril 2011, le SCARM a donc demandé un avis juridique au Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière. En substance, l'opinion reçue mentionne qu'un encadrement administratif adopté par l'autorité centrale n'a d'effet sur les arrondissements, à l'égard de leurs compétences, que dans la mesure où le directeur général a fait de l'objet de l'encadrement un enjeu stratégique au sens de l'article 57.1 de la *Charte de la Ville de Montréal* (la Charte).

Or, dans les faits, il appert que l'encadrement administratif de 2010 est entré en vigueur et a été communiqué à tous sans qu'il ait au préalable fait l'objet d'une déclaration d'enjeu stratégique de la part du directeur général. Selon les renseignements recueillis

du responsable du dossier au sein de la Direction générale, cette dernière comptait au départ sur la bonne collaboration des arrondissements. Dans les circonstances, bien que les arrondissements ne soient pas en désaccord avec la nécessité de mettre en œuvre des moyens permettant d'assurer le respect de la conformité réglementaire, ils n'étaient pas obligés, au moment de nos travaux, de se soumettre à l'application de l'encadrement administratif.

En ce qui concerne plus particulièrement la CSEM, elle est également assujettie à cet encadrement en vertu de l'article 26 de l'annexe C de la Charte qui précise que cette entité est considérée, à des fins administratives, comme un service de la Ville.

Le respect de la conformité aux lois et règlements revêt une importance capitale pour une institution telle que la Ville. Or, un examen détaillé du contenu de l'encadrement administratif de 2010 nous permet somme toute d'observer que la forme des trois autres éléments du processus, outre celle du certificat de conformité, laquelle est clairement déterminée à l'encadrement administratif, fait l'objet de guides suggérés, à l'égard desquels le choix final de les utiliser ou pas incombe aux directions des unités d'affaires concernées (p. ex. un modèle de liste de répertoire, des fiches descriptives visant à documenter l'évaluation du degré de maîtrise et l'analyse des risques liés à une loi ou à un règlement). Nous croyons qu'il est important que l'administration municipale puisse s'appuyer sur l'application d'un cadre administratif qui lui procurera l'assurance que l'ensemble des unités d'affaires ont pris les moyens raisonnables pour leur permettre d'évaluer et de rendre compte de leur capacité à satisfaire aux exigences légales et réglementaires auxquelles elles sont soumises. À cet égard, il nous semble probable qu'il pourra, en ne préconisant pas une méthodologie standardisée, en résulter des écarts importants dans les façons de faire d'une unité d'affaires à l'autre quant à la nature et à l'ampleur du travail effectué pour procéder à la documentation du répertoire ainsi qu'à l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité sous-jacents. Sans compter que ce manque de standardisation contribuera à rendre plus difficile le suivi de son application.

Par ailleurs, dans l'objectif de favoriser la réduction et l'élimination des doublons et des chevauchements de responsabilité, conformément à l'une des orientations

stipulées aux principes directeurs de l'encadrement administratif sur la conformité aux lois et règlements, nous croyons qu'il y aurait lieu de déterminer, pour les différentes étapes du processus, les moyens pouvant être instaurés afin d'en faciliter l'application par les différentes unités visées. En effet, bon nombre d'unités d'affaires, en l'occurrence les 19 arrondissements, ont à gérer des activités similaires, lesquelles sont en grande partie assujetties aux mêmes lois et règlements. À cet égard, l'initiative entreprise en 2008 en vue de fournir à tous les arrondissements le répertoire des lois et règlements régissant les activités sous leur responsabilité nous semble pertinente.

### **3.1.B. Recommandations**

**En vue d'avoir l'assurance que l'ensemble des unités d'affaires de la Ville ont pris les moyens raisonnables pour connaître suffisamment les exigences des lois et règlements auxquelles elles sont soumises et d'en rendre compte, nous recommandons à la Direction générale :**

- A) de prendre les dispositions, conformément à la *Charte de la Ville de Montréal*, pour déclarer le respect de la conformité aux lois et règlements comme étant un enjeu stratégique;**
- B) de modifier l'encadrement administratif actuel de façon à ce qu'il préconise une méthodologie standardisée devant être utilisée par l'ensemble des unités d'affaires concernées;**
- C) d'évaluer la pertinence de tenir de nouvelles séances d'information visant à expliquer aux unités d'affaires concernées l'étendue du travail exigé ainsi que les responsabilités qui leur incombent;**
- D) de déterminer, pour les différentes étapes du processus, les moyens permettant d'en faciliter l'application pour chacune des unités visées tout en favorisant la réduction et l'élimination des doublons et des chevauchements de responsabilité.**

### **3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

*« L'implantation du plan d'action réfère aux encadrements administratifs suivants sur la conformité aux lois et règlements :*

- Directive : C-OG-DG-D-11-003 du 2 septembre 2011;*

- *Guide : C-OG-DG-P-11-003 du 2 septembre 2011;*
  - *Procédure : C-OG-DG-P-002 du 2 septembre 2011. »*
- A) « *L'encadrement administratif a donné suite à la recommandation et se lit comme suit : "Compte tenu de l'enjeu stratégique que représente le respect des lois et règlements qui gouvernent nos activités, cette directive ainsi que ses encadrements complémentaires seront appliqués par tous les services municipaux, les arrondissements ainsi que la Commission des services électriques de Montréal."* »  
**(Complété)**
- B) « *L'encadrement modifié est entré en vigueur le 2 septembre 2011. »* **(Complété)**
- C) « *Une rencontre des directeurs d'arrondissement a eu lieu le 30 août 2011 au cours de laquelle la nouvelle directive a été présentée aux directeurs. Les enjeux de cette directive et leurs responsabilités leur ont été expliqués de façon détaillée.* »  
**(Complété)**
- D) « *Embauche d'un avocat au Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière dédié à la mise en application de la directive pour les arrondissements.* »  
**(Échéancier prévu : janvier 2012)**

### 3.2. CONSTITUTION DU RÉPERTOIRE DES LOIS ET RÈGLEMENTS

La constitution d'un répertoire vise à répertorier l'intégralité des lois et règlements qui régissent les activités d'une unité d'affaires. Ce répertoire, qui devrait contenir aussi bien les règlements adoptés par les différentes instances de la Ville que les lois et règlements des gouvernements provincial et fédéral, sert d'outil de contrôle en vue de faciliter le respect de la conformité aux lois et règlements. Puisqu'il permet de repérer facilement les lois et règlements qui concernent les activités de l'unité d'affaires, il représente ainsi un outil essentiel de référence pour le personnel dans l'exécution de ses fonctions.

Comme le mentionne l'adage, « nul n'est censé ignorer la loi ». Par conséquent, bien que les encadrements administratifs en vigueur servent de guides en vue de l'atteinte des objectifs de l'administration municipale, il n'en demeure pas moins que, même en l'absence de ces orientations, toutes les unités d'affaires de la Ville ont le devoir de détecter et de connaître les différentes lois et les règlements qui touchent les activités sous leur responsabilité, mais également de se doter d'outils de référence pour en assurer le respect.

Les résultats de nos travaux concernant cette première étape du processus de conformité aux lois et règlements sont présentés ci-dessous. Ils comprennent l'état de la situation pour les services centraux et l'organisme visité, en l'occurrence la CSEM, ainsi que l'état de la situation pour les arrondissements sélectionnés.

### **3.2.1. ÉTAT DE LA SITUATION POUR LES SERVICES CENTRAUX ET LA COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL**

#### **3.2.1.A. Contexte et constatations**

##### **SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ET DES OPÉRATIONS : DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Nos travaux de vérification révèlent que la DEDD applique l'encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements auquel elle est assujettie et utilise les outils qui y sont suggérés sous forme de guides.

Nous avons ainsi constaté l'existence d'un répertoire formellement constitué et avons reçu une copie de la plus récente version datant de juin 2009 puisque aucune mise à jour du répertoire n'a été réalisée au cours de l'année 2010, ni au cours de la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier au 12 août 2011. Le répertoire en question a été conçu par divisions et a ensuite été consolidé pour l'ensemble de la direction par un employé désigné.

Toutefois, un examen plus détaillé du répertoire nous a permis d'observer qu'il était incomplet. En effet, certaines lois et certains règlements n'y apparaissent pas, alors qu'ils sont liés aux activités des différentes divisions de la DEDD. Par ailleurs, nous

remarquons que certaines lois figurent au répertoire alors qu'elles ont été remplacées depuis quelques années.

Selon les renseignements recueillis des personnes rencontrées, chaque division possède un répertoire électronique dans lequel sont classés les documents liés aux lois et règlements propres à ses activités. De plus, il existe dans chaque division un répertoire des lois et règlements en format papier, lequel est accessible aux employés concernés. Ce classement nous semble adéquat.

#### **SERVICE DE L'EAU : DIRECTION DE L'EAU POTABLE**

La Direction de l'eau potable est elle aussi assujettie à l'application de l'encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements et utilise les outils qui y sont suggérés sous forme de guides.

Bien qu'un répertoire, constitué conformément aux guides suggérés à l'encadrement administratif (lequel n'était pas daté), ait pu être trouvé dans un dossier électronique de la Direction de l'eau, certains des gestionnaires et des employés rencontrés au cours de nos travaux de vérification ne semblaient pas en connaître l'existence. D'ailleurs, selon les renseignements recueillis des personnes rencontrées, ledit répertoire ne serait pas accessible à tous les employés de la direction. À notre avis, en vue de favoriser la conformité aux lois et règlements, il est essentiel que le répertoire soit classé de manière à être accessible à tout le personnel concerné dans le contexte de l'exécution de leurs fonctions.

Par conséquent, un examen du contenu du répertoire électronique mentionné ci-dessus nous a permis de relever les renseignements qui suivent :

- Le répertoire mentionné précédemment, lequel est confectionné en vertu de l'encadrement administratif, contient des lois et règlements touchant les activités de la Direction de l'eau potable;
- Divers fichiers contiennent le texte intégral de certaines lois et de certains règlements (p. ex. la Charte, le *Règlement sur l'adjudication de contrats pour la fourniture de certains services professionnels*).

Toutefois, ni le répertoire des lois et règlements confectionné en vertu de l'encadrement administratif ni la liste des divers fichiers électroniques contenant le texte intégral des lois et règlements ne sont complets et à jour quant aux activités de la Direction de l'eau potable. En effet, certaines lois et certains règlements se trouvent dans une des listes, mais pas dans l'autre et vice versa. Par ailleurs, on trouve, à certains égards, des lois et règlements caducs depuis plusieurs années. D'autres lois et règlements ne figurent ni au répertoire ni aux divers fichiers électroniques.

Bref, deux supports sont utilisés pour consigner les lois et règlements, alors qu'aucun ne comprend l'intégralité des lois et règlements touchant les activités de la Direction de l'eau potable. À notre avis, une telle pratique risque de créer une confusion dans l'application des lois et règlements et ne permet pas de fournir une assurance raisonnable du respect de la conformité aux lois et règlements.

**SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS  
ET DES RESSOURCES MATÉRIELLES : DIRECTION DES IMMEUBLES**

La Direction des immeubles applique l'encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements auquel elle est assujettie et elle utilise les outils qui y sont suggérés sous forme de guides.

À la suite de nos travaux de vérification, nous constatons qu'un employé relevant de la Direction des stratégies et transactions immobilières (DSTI), du même service, s'est vu confier la responsabilité de constituer et de mettre à jour le répertoire des lois et règlements régissant les activités de sa propre direction, mais également celui concernant les activités de la Direction des immeubles.

Par conséquent, les renseignements recueillis des personnes rencontrées nous ont permis d'observer l'existence de divers répertoires et fichiers de lois et règlements constitués en format électronique :

- Un répertoire confectionné conformément au guide suggéré à l'encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements. Ce répertoire, dont la plus récente version date du mois d'août 2009, est constitué par directions et contient, entre autres, une liste de lois et règlements liés aux activités de la

Direction des immeubles. Ce répertoire est détenu au sein de la DSTI. Toutefois, selon les renseignements recueillis, ce répertoire en format électronique n'est pas accessible aux employés de la Direction des immeubles.

- Une liste de fichiers en format électronique contenant le texte intégral des lois et règlements liés aux activités de la DSTI et de certaines activités de la Direction des immeubles. En fait, il s'agit de fichiers comprenant la législation québécoise, la législation fédérale ainsi que les règlements municipaux, y compris les règlements des arrondissements. Ces fichiers sont accessibles à tous les employés de cette direction, mais ne sont cependant pas accessibles aux employés de la Direction des immeubles.
- Une liste de fichiers en format électronique, confectionnée par un employé de la Direction des immeubles, contenant des lois et règlements concernant une partie des activités de la Division gestion des travaux d'entretien et, plus particulièrement, le secteur de l'entretien électrique.

Bien que le premier répertoire soit assez détaillé pour la Direction des immeubles, nous avons constaté qu'il est incomplet et pas à jour. D'une part, des lois et règlements concernant les activités de la Direction des immeubles ne s'y trouvent pas. D'autre part, des lois et règlements sont caducs depuis plusieurs années.

Les autres répertoires ne comprennent pas non plus l'intégralité des lois et règlements concernant les activités de la Direction des immeubles. Bref, nous constatons que le répertoire ainsi que les autres listes constituées ne comprennent pas l'intégralité des lois et règlements régissant les activités de la Direction des immeubles.

Quant au classement du répertoire des lois et règlements, il ne nous paraît pas adéquat. En effet, en vue d'éviter la confusion, il serait selon nous préférable que tous les renseignements liés au répertoire soient centralisés au même endroit et classés de manière à être accessibles à l'ensemble des employés concernés, ce qui n'est actuellement pas le cas.

## COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL

Bien que la CSEM soit depuis octobre 2010 assujettie à l'encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements, nous avons constaté au moment de la réalisation de nos travaux de vérification qu'elle n'utilisait pas les outils qui y sont suggérés sous forme de guides. Néanmoins, dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons demandé aux gestionnaires rencontrés de nous présenter toute information pouvant démontrer la constitution d'un répertoire de lois et règlements.

Les renseignements recueillis nous ont alors permis de constater que la CSEM utilise deux principaux outils afin de consigner les lois et règlements concernant ses activités. D'une part, il existe un cartable où sont consignés, en format papier, les lois et règlements régissant ses activités. Un seul exemplaire de ce cartable est toutefois disponible. D'autre part, elle utilise aussi un répertoire électronique intitulé « Cadre législatif », lequel est accessible à tous les employés disposant d'un ordinateur.

Un examen plus approfondi du contenu du cartable des lois et règlements ainsi que du répertoire électronique « cadre législatif » nous a permis d'observer que ces deux outils ne contiennent cependant pas l'intégralité des lois et règlements touchant les activités de la CSEM. Nous constatons également que des lois et règlements qui se trouvent dans le cartable ne sont pas consignés dans le répertoire électronique et vice versa. De plus, ces deux outils comprennent des lois et règlements qui ne sont pas à jour ou qui sont caducs depuis plusieurs années.

### 3.2.2. ÉTAT DE LA SITUATION POUR LES ARRONDISSEMENTS

#### 3.2.2.A. Contexte et constatations

##### ARRONDISSEMENT DE LACHINE : DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS

Nos travaux de vérification nous ont permis de constater qu'une liste de lois et règlements (celui envoyé en 2009 par le Service des affaires corporatives) a été intégrée dans le répertoire électronique de la Direction des travaux publics. Selon les

gestionnaires rencontrés, cette liste est accessible au personnel de la direction par l'entremise de ce répertoire électronique.

La liste en question est une version datant du 13 mars 2009 et aucune mise à jour n'a été effectuée depuis, malgré les modifications apportées à certaines lois et certains règlements. Par ailleurs, nous remarquons que certaines lois sont répertoriées alors qu'elles ont été remplacées depuis quelques années.

Par ailleurs, nous avons également constaté l'existence d'un autre fichier. Ce dernier ne comprend essentiellement que des règlements de l'arrondissement et de la Ville, dont certains ne sont plus à jour.

En somme, la Direction des travaux publics utilise deux supports différents (le répertoire et un fichier contenant la liste des règlements d'arrondissement et de la Ville) pour consigner les lois et règlements, cependant aucun ne comprend l'intégralité des lois et règlements touchant ses activités.

#### **ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL-NORD : DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

Selon les renseignements recueillis des personnes rencontrées, la Direction des travaux publics de l'arrondissement de Montréal-Nord n'utilise pas la méthodologie proposée à l'encadrement administratif sur la conformité aux lois et règlements pour ce qui est du répertoire.

Bien que la Direction des services administratifs, des relations avec les citoyens et du greffe de cet arrondissement ait confectionné une liste des règlements adoptés par son conseil d'arrondissement, nous constatons à la lumière des travaux de vérification réalisés auprès de la Direction des travaux publics que cette dernière ne dispose pas d'un répertoire documenté des lois et règlements régissant ses activités. Au cours de notre visite, nous avons toutefois pu observer que le directeur des Travaux publics conservait à son bureau plusieurs règlements de l'arrondissement, dont les plus importants liés à ses activités, mais aussi des lois et règlements d'autres instances (conseil municipal, gouvernement provincial, etc.) ainsi que des projets de loi. Nous

croyons que la constitution formelle d'un répertoire complet et accessible à tout le personnel est indispensable pour assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités de cette direction.

**ARRONDISSEMENT DE CÔTE-DES-NEIGES—NOTRE-DAME-DE-GRÂCE :  
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

En ce qui concerne la Direction des travaux publics de l'arrondissement de CDN–NDG, les travaux de vérification réalisés nous ont permis de constater que la direction dispose d'un répertoire des règlements adoptés par son conseil d'arrondissement, et ce répertoire est consigné dans un dossier électronique comprenant le texte intégral de chacun de ces règlements. Ce dossier est accessible à tous les employés de l'arrondissement.

Mis à part ce répertoire contenant les règlements de l'arrondissement, la Direction des travaux publics ne dispose pas d'un répertoire comprenant également les lois et règlements d'autres instances. Toutefois, nous avons pu observer qu'une autre direction, en l'occurrence la Direction des services administratifs et du greffe, dispose du répertoire des lois et règlements qu'avait constitué le Service des affaires corporatives et qui avait été transmis aux arrondissements en 2009. Ce répertoire contient une liste de lois et règlements classés par directions, y compris la Direction des travaux publics. Cependant, nous remarquons que ce répertoire a été repris intégralement et qu'aucune modification n'y a été apportée. Par conséquent, ce répertoire n'est pas à jour puisque certaines lois ne s'y trouvent pas. Par ailleurs, nous remarquons que certaines lois sont présentes dans le répertoire, alors qu'elles ont été remplacées depuis quelques années.

Nous reconnaissons que la constitution et la mise à jour peuvent être centralisées au sein d'une autre direction, toutefois, il est à notre avis essentiel que le répertoire soit classé de manière à être accessible au personnel concerné dans le contexte de leur travail.

À cet effet, mentionnons qu'un responsable de la Division du greffe, relevant de la Direction des services administratifs et du greffe citée ci-dessus, a pris l'initiative de

confectionner un CD-ROM contenant les textes des lois et règlements indiqués au répertoire de 2009 concernant les activités de la Direction des travaux publics. Cet outil a été transmis à la Direction des travaux publics à la suite des entrevues que nous avons réalisées avec le personnel de l'arrondissement.

#### **ARRONDISSEMENT DU PLATEAU-MONT-ROYAL : DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

Selon les renseignements recueillis auprès des personnes rencontrées, la Direction des travaux publics de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal n'utilise pas la méthodologie proposée à l'encadrement administratif sur la conformité aux lois et règlements pour ce qui est du répertoire.

De ce fait, dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons demandé aux personnes rencontrées de nous fournir tout document ou tout renseignement pouvant démontrer la constitution d'un répertoire de lois et règlements.

Mis à part le fait que le chef de la Division de la voirie conserve à son bureau un exemplaire de quelques lois et règlements, les renseignements recueillis au cours de nos travaux nous ont permis de constater qu'un répertoire complet et à jour des lois et règlements régissant les activités de la Direction des travaux publics n'avait pas été constitué. Seule une liste des règlements adoptés par le conseil de l'arrondissement a été créée par la Direction des services administratifs, des relations avec les citoyens et du greffe. Cette liste a pu être trouvée dans un répertoire électronique commun. Cependant, ce ne sont pas tous les employés de la Direction des travaux publics qui ont accès à ce répertoire.

#### **CONCLUSION APPLICABLE À L'ENSEMBLE DES UNITÉS D'AFFAIRES VISITÉES**

À notre avis, la constitution d'un répertoire complet et à jour est indispensable pour une unité d'affaires, car il lui permet de recenser l'ensemble des lois et règlements qui gouvernent ses champs de responsabilité. De plus, en raison du nombre considérable de lois et règlements qui existent, et compte tenu des modifications récurrentes qui

surviennent, le maintien d'un répertoire à jour représente un outil de référence important. Notamment parce qu'il :

- facilite le repérage des lois et règlements liés aux activités de l'unité d'affaires;
- atténue les risques d'erreurs et de confusions advenant qu'une loi ou un règlement caduc soit appliqué, alors qu'il ne devrait pas l'être, ou à l'inverse qu'une loi ou un règlement en vigueur ne soit pas appliqué alors qu'il devrait l'être;
- représente un outil de référence pertinent afin que les employés puissent être bien informés des lois et règlements qui gouvernent les activités dont ils ont la charge tout en favorisant l'intégration et la formation des nouveaux employés qui bénéficient alors d'un outil concret et facilitant;
- sert, comme nous le verrons dans le présent rapport, de point d'ancrage à la réalisation d'une veille juridique efficace.

De plus, le fait de ne pas disposer d'un répertoire complet et à jour suscite certains questionnements quant à la suffisance des mesures prises pour assurer le respect des lois et règlements tout en rendant ainsi l'unité d'affaires plus vulnérable à l'égard des conséquences liées à la concrétisation des risques de non-conformité.

Par conséquent, nos travaux de vérification ont permis de découvrir certaines lacunes au regard des répertoires constitués. De plus, nous entretenons certains doutes quant à l'intégralité des lois et règlements devant s'y trouver.

Pour ces raisons, nous considérons que des efforts doivent être consacrés afin que chaque unité d'affaires se dote d'un répertoire complet, lequel sera subséquemment maintenu à jour et rendu accessible à tout le personnel concerné dans l'exécution de ses fonctions.

### **3.2.B. Recommandations**

**Afin qu'il puisse constituer un outil de référence en matière de conformité aux lois et règlements régissant leurs champs de responsabilité, nous recommandons à la Direction de l'environnement et du développement durable, à la Direction de l'eau potable, à la Direction des immeubles, à la Commission des services électriques de Montréal ainsi qu'à chacune des directions des Travaux**

publics des arrondissements de Lachine, de Montréal-Nord, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et du Plateau-Mont-Royal de prendre les mesures qui s'imposent afin de disposer d'un répertoire de lois et règlements complet et régulièrement mis à jour.

Nous recommandons également à la Direction de l'eau potable, à la Direction des immeubles, à la Commission des services électriques de Montréal, à chacune des directions des Travaux publics des arrondissements de Montréal-Nord, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et du Plateau-Mont-Royal de faire en sorte que ledit répertoire soit rendu accessible à tout le personnel concerné de sorte qu'il puisse l'utiliser dans l'exécution de ses fonctions.

### 3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- **DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**
  - « S'assurer que le répertoire des lois et règlements existant soit un outil de référence complet et mis à jour régulièrement et accessible à tout le personnel concerné.
  - Nommer un responsable par unité pour la mise à jour du répertoire des lois et règlements régissant leurs champs de responsabilité;
  - Vérifier périodiquement la mise à jour des répertoires des lois et règlements auprès des responsables des unités;
  - Dans le cadre du mandat de la création d'un plan de classification pour l'ensemble des documents de la DEDD, prévoir une rubrique spécifique pour le répertoire des lois et règlements;
  - Adapter la sécurité informatique pour rendre accessibles les dossiers du répertoire au personnel autorisé. » (**Échéancier prévu : mai 2012**)
  
- **DIRECTION DE L'EAU POTABLE**
  - « Inventaire systématique des lois et règlements pertinents en matière environnementale. (**Échéancier prévu : avril 2012**)
  - Questionnaire aux gestionnaires pour préciser certaines exigences; (**Échéancier prévu : janvier 2012**)
  - Achèvement du répertoire. (**Échéancier prévu : avril 2012**)

Révision des listes existantes avec les gestionnaires. (**Échéancier prévu : juin 2012**)

- Consultation avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière; (**Échéancier prévu : février 2012**)
- Consultation des gestionnaires de la Direction de l'eau potable. (**Échéancier prévu : mai 2012**)

Constitution d'un répertoire consolidé. (**Échéancier prévu : septembre 2012**)

Verser le répertoire sur un serveur accessible à tous les gestionnaires de la Direction de l'eau potable. » (**Échéancier prévu : octobre 2012**)

- **DIRECTION DES IMMEUBLES**

« Former un comité de travail conjoint DSTI/Direction des immeubles réunissant des personnes-ressources des principales activités en immobilier (p. ex. l'entretien, l'environnement, la gestion de projets) afin de dresser le répertoire des lois et règlements.

Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles déterminera les mesures et les moyens nécessaires afin d'assurer une mise à jour régulière du répertoire. (**Échéancier prévu : octobre 2012**)

Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles déterminera les outils et les mesures à mettre en place afin d'assurer en tout temps l'accessibilité au répertoire des lois et règlements concernant les activités en immobilier aux personnes concernées des services centraux d'agglomération et d'arrondissement. » (**Échéancier prévu : octobre 2012**)

- **COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL**

« Constituer un répertoire des lois et règlements qui encadre les activités de la CSEM. (**Échéancier prévu : décembre 2011**)

*Diffusion du répertoire des lois et règlements au personnel concerné. » (Échéancier prévu : décembre 2011)*

- **ARRONDISSEMENT DE LACHINE**

*« Mise en place d'un centre de documentation virtuel accessible de n'importe quel poste informatique à la Direction des travaux publics ainsi que sur tout autre poste dans l'arrondissement. Ce centre contiendra un fichier maître avec le répertoire à jour des lois et règlements ainsi qu'un lien dynamique permettant d'accéder à la plus récente version disponible. Ce fichier indiquera également pour la Direction des travaux publics et pour toutes les autres directions qui est la personne-ressource pour chaque loi et règlement et quels employés sont particulièrement visés par ceux-ci. » (Échéancier prévu : mars 2012)*

- **ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL-NORD**

*« Le répertoire des lois et règlements applicables à toutes les directions de l'arrondissement a été dressé par la secrétaire d'arrondissement.*

*Une validation sera faite avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière quant à la veille législative.*

*Ce répertoire sera remis à chacun des directeurs pour vérification.*

*Approbation, par les directeurs, du répertoire.*

*Remise des commentaires sur le répertoire à la secrétaire d'arrondissement.*

*Remise par les directeurs de leur liste de personnes responsables dans chacune de leurs divisions au directeur d'arrondissement avec copie à la secrétaire d'arrondissement.*

*Le répertoire tel qu'approuvé par les différentes directions sera mis sur un réseau partagé, en mode lecture, permettant son accessibilité à toutes les personnes*

concernées. La secrétaire d'arrondissement aura la responsabilité de maintenir à jour le répertoire sur le réseau partagé. » (**Échéancier prévu : décembre 2011**)

- **ARRONDISSEMENT DE CÔTE-DES-NEIGES–NOTRE-DAME-DE-GRÂCE**

« Un avocat a été embauché par les arrondissements dans le but de les guider dans la réalisation d'un répertoire des lois et règlements. En collaboration avec ce dernier, un répertoire complet sera réalisé. (**Échéancier prévu : avril 2012**)

Une fois le répertoire complété, la Division du greffe de l'arrondissement déposera la liste des lois et règlements sur le site de partage de l'arrondissement de manière à ce que la Direction des travaux publics, ainsi que toutes les directions de l'arrondissement, y ait accès. Celle-ci devra valider l'exhaustivité de la liste. (**Échéancier prévu : mai 2012**)

Un CD-ROM comprenant chacune des lois et chacun des règlements affectant la Direction des travaux publics sera réalisé et remis par la Division du greffe à cette dernière, dans le but de faciliter le travail d'évaluation des risques. » (**Échéancier prévu : juin 2012**)

- **ARRONDISSEMENT DU PLATEAU-MONT-ROYAL**

« À la suite d'une entente interarrondissement avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière, un avocat sera embauché pour desservir les arrondissements dans le but de nous guider dans la réalisation d'un répertoire des lois et règlements. En collaboration avec nos équipes et ce dernier, un répertoire complet sera réalisé. (**Échéancier prévu : avril 2012**)

Une fois le répertoire terminé, la Division des relations avec les citoyens et du greffe déposera la liste des lois et règlements sur le site de partage de l'arrondissement afin que les employés de la Direction des travaux publics ainsi que toutes les autres directions aient accès aux différents documents.

Des liens Internet ou au serveur interne seront introduits afin de faciliter le travail d'évaluation des risques. » (**Échéancier prévu : mai 2012**)

### **3.3. ÉVALUATION DU DEGRÉ DE MAÎTRISE DES LOIS ET RÈGLEMENTS ET DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ**

L'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements consiste notamment à procéder périodiquement à l'analyse des mesures mises de l'avant par l'unité d'affaires responsable (p. ex. le programme de formation, l'accréditation des employés, les mécanismes d'inspection physique), afin d'avoir une assurance raisonnable que les contrôles demandés sont en place et que les employés possèdent les outils et l'expertise nécessaires pour accomplir leurs fonctions dans le respect de la conformité à ces lois et règlements.

Cet exercice visant à procéder à l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements est étroitement lié à la nécessité d'évaluer les risques pouvant découler de la concrétisation d'une non-conformité aux lois et règlements. Ultimement, l'évaluation de ces risques devrait permettre de les hiérarchiser en fonction de leur importance (p. ex. de risque faible à élevé), pour ensuite orienter les interventions vers les activités pour lesquelles des mesures devraient prioritairement être entreprises afin de réduire l'occurrence de situations où l'entité pourrait déroger à ses obligations au regard des lois et règlements.

L'encadrement administratif ayant fait l'objet de nos travaux suggère, par l'intermédiaire de ses guides, des outils de travail afin qu'il puisse être possible d'évaluer et de documenter les mesures prises pour s'assurer que les risques de non-conformité sont maîtrisés à l'égard de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités d'une unité d'affaires. La documentation de ces évaluations devrait finalement servir d'appui aux gestionnaires en autorité pour leur permettre d'attester que leur unité d'affaires a pris les moyens raisonnables pour assurer la conformité aux lois et règlements auxquels elle est assujettie.

Par conséquent, en vue d'évaluer le degré de maîtrise d'une loi ou d'un règlement particulier, l'encadrement administratif propose l'utilisation d'une fiche descriptive à l'aide de laquelle les unités d'affaires documentent leurs analyses à l'égard, entre autres, de ces aspects :

- Titre de la loi ou du règlement;
- Description du champ d'activité lié à cette loi ou à ce règlement (p. ex. la production de l'eau potable);
- Liste des lois et règlements connexes;
- Description des mécanismes actuels utilisés pour former, maintenir et accroître l'expertise du personnel dans ce domaine légal ou réglementaire (p. ex. la réalisation d'un plan de formation, l'établissement de mécanismes de communication des modifications survenues);
- Description des mécanismes actuels d'appui dans le contexte de l'application de cette loi ou de ce règlement (p. ex. les mécanismes d'inspection physique, la préparation de guides);
- Description des mécanismes actuels de reddition de comptes entourant l'application de cette loi ou de ce règlement.

Compte tenu des résultats de cette évaluation, la fiche descriptive fait ensuite intervenir l'évaluation du niveau de risque résiduel lié à la concrétisation d'une non-conformité à cette loi ou à ce règlement. La fiche descriptive suggérée incorpore donc une grille d'analyse composée des principaux risques d'affaires généralement reconnus dans le domaine :

- Pertes de revenus;
- Coûts élevés;
- Destruction d'actifs;
- Interruption des affaires;
- Insatisfaction des citoyens;
- Image de marque de la Ville ou de l'unité d'affaires négative;
- Mauvaises décisions de gestion;
- Renseignements ou données de gestion inadéquats;
- Critiques gouvernementales;
- Poursuites judiciaires;

- Non-respect des principes comptables reconnus;
- Fraudes;
- Conflits d'intérêts.

Abordée sous cet angle, l'évaluation réalisée permet de déterminer les activités à l'égard desquelles l'unité d'affaires est plus vulnérable pour ensuite compléter la documentation de la fiche descriptive par la détermination des mécanismes souhaitables à mettre en place, en vue de réduire le risque d'erreur d'application d'une loi ou d'un règlement.

Rappelons que l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements ainsi que l'évaluation du niveau de risque doivent s'effectuer en concordance avec la tenue d'un répertoire des lois et règlements qui aura, au préalable, été adéquatement constitué et maintenu à jour.

Pour ces étapes du processus, les résultats de nos travaux de vérification sont présentés ci-après. Tout comme pour la section précédente du présent rapport (section 3.2), ils résument l'état de la situation pour les services centraux, pour la CSEM ainsi que pour les arrondissements faisant partie de notre échantillonnage.

### **3.3.1. ÉTAT DE LA SITUATION POUR LES SERVICES CENTRAUX ET LA COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL**

#### **3.3.1.A. Contexte et constatations**

##### **SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ET DES OPÉRATIONS : DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Nos travaux de vérification ont permis de constater que la DEDD utilise la méthodologie suggérée par l'intermédiaire des guides qui accompagnent l'encadrement sur la conformité aux lois et règlements. Nous avons ainsi reçu une copie des plus récentes fiches descriptives disponibles, lesquelles datent de juin 2009, puisque aucune mise à jour n'a été réalisée depuis. Un examen de ces documents nous a permis de constater que l'ensemble des lois et règlements qui se trouvait dans le répertoire produit par cette direction en 2009 a fait l'objet d'une évaluation du niveau de risque compte tenu du

degré de maîtrise. Bien que plus succinctes, ces mêmes évaluations ont également été réalisées concernant l'ensemble des lois et règlements touchant les activités du Complexe environnemental de Saint-Michel, mais en utilisant une seule et même fiche descriptive et grille d'analyse des risques. D'une part, il y a lieu de s'interroger à l'égard d'une telle pratique. En effet, réaliser, à l'intérieur d'une même fiche descriptive, l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité de plus d'une quarantaine de lois et règlements liés à divers champs d'activité ne permet certainement pas d'en déterminer tous les risques importants et amenuise l'utilité de la démarche. Selon nous, cette façon de procéder pourrait faire en sorte que des situations plus complexes ne soient pas décelées et que les mesures de réduction des risques de non-conformité ne soient pas instaurées au moment opportun. D'autre part, puisque le répertoire des lois et règlements n'a pas été mis à jour depuis 2009 (voir la section 3.2.1 du présent rapport), certains d'entre eux qui concernent les activités de la direction n'ont par conséquent pas fait l'objet d'une quelconque évaluation du degré de maîtrise, ni d'une évaluation du niveau de risque sous-jacent.

Mise à part la situation observée pour le Complexe environnemental de Saint-Michel, les autres fiches descriptives existantes, y compris la grille d'évaluation des risques, nous sont apparues adéquatement remplies. Par ailleurs, ces dernières étaient classées à l'intérieur de répertoires en format électronique, accompagnées des lois et règlements qui les concernent. Ce classement nous paraît adéquat.

En outre, dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons demandé aux personnes rencontrées de nous fournir tout document ou tout renseignement pouvant démontrer les mesures entreprises en vue d'assurer la maîtrise des lois et règlements. Nous avons alors été informés de la mise en œuvre des mesures qui suivent, lesquelles constituent, selon nous, des outils pertinents permettant d'atteindre cet objectif. Notamment :

- Diffusion de séances de formation sporadiques ou planifiées aux employés. À cet égard, nous avons observé que des registres de formation indiquant les employés ayant suivi la formation étaient tenus;
- Mise en place d'un programme de formation dans le contexte des sessions d'accueil et d'intégration des nouveaux employés;

- Conception et diffusion aux employés concernés d'un guide d'application du *Règlement sur l'utilisation des pesticides*;
- Confection d'une liste des questions les plus fréquentes en lien avec l'application de certaines lois et de certains règlements : il s'agit d'un outil produit par la direction afin de répondre aux questions que peuvent se poser les employés (p. ex. le *Règlement relatif aux rejets dans les ouvrages d'assainissement sur le territoire de l'agglomération de Montréal*);
- Réalisation d'audits à l'égard de certaines activités de la DEDD afin de s'assurer du respect des lois et règlements liés au domaine de l'environnement; cette initiative représente un moyen pertinent d'évaluer le degré de maîtrise des lois et règlements ainsi que les risques de non-conformité qui y sont liés.

#### **SERVICE DE L'EAU : DIRECTION DE L'EAU POTABLE**

À la suite des renseignements recueillis des personnes rencontrées et de l'examen des documents fournis, nos travaux de vérification ont permis de constater que dans le contexte du premier encadrement administratif publié en août 2007, lequel a par la suite été remplacé en octobre 2010, la Direction de l'eau potable a procédé à l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements ainsi qu'à l'analyse du niveau de risque en cas de non-conformité. Bref, elle a utilisé la méthodologie proposée dans l'encadrement administratif sur la conformité aux lois et règlements ainsi que les guides qui y sont suggérés.

Nous avons recueilli les fiches descriptives comprenant les grilles d'analyse du niveau de risque, dont la dernière version complétée, selon les renseignements recueillis, date du mois d'août 2008. Le document porte d'ailleurs l'inscription « Version août 2008 » et aucune mise à jour n'aurait été réalisée depuis. Par ailleurs, nous constatons que des lois et règlements concernant les activités de la Direction de l'eau potable n'ont fait l'objet d'aucune évaluation du degré de maîtrise et des risques. À l'inverse, on trouve des fiches descriptives remplies à l'égard de lois et règlements devenus caducs avant la démarche sur la conformité aux lois et règlements amorcée au sein de la Ville vers l'année 2004. En somme, les fiches descriptives recueillies ne sont pas à jour et ne

comprennent pas l'intégralité des lois et règlements concernant les activités de la direction.

Nous remarquons également que certaines fiches descriptives sont incomplètes et imprécises. Notamment, certains renseignements consignés à ces fiches ne correspondent pas aux renseignements fournis par les personnes rencontrées au cours des entrevues que nous avons menées. À titre d'exemple, la fiche descriptive concernant le *Règlement sur la qualité de l'eau potable* mentionne « Aucun » dans la section « Description des mécanismes actuels utilisés pour former, maintenir et accroître l'expertise du personnel dans ce domaine légal ou réglementaire ». Or, selon les renseignements recueillis et les documents que nous avons examinés, des formations sont données aux employés devant réaliser des travaux sur le réseau d'aqueduc de la Ville et des registres de formation sont tenus à cette fin.

Nous constatons également que certaines fiches descriptives font référence, dans la section « Liste et description des lois et règlements connexes », à des lois et règlements qui sont caducs depuis plusieurs années. À notre avis, il est important que les fiches descriptives visant à documenter l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements reflètent tous les renseignements pertinents et exacts ainsi que les références à jour, afin qu'elles puissent être utiles au moment de l'évaluation des risques et subséquemment de la détermination des mesures correctives à mettre en place pour assurer la conformité aux lois et règlements.

Nous avons également constaté que toutes les fiches descriptives, peu importe le domaine d'activité auquel elles réfèrent, sont inscrites au nom de la même personne-ressource de la Direction de l'eau potable. À notre avis, il y a lieu de s'interroger sur cette pratique et de déterminer la personne-ressource à même d'être en mesure de pouvoir répondre de façon précise pour un champ d'activité donné.

Par ailleurs, les gestionnaires rencontrés mentionnent ne pas savoir si les fiches descriptives sont accessibles pour l'ensemble des employés concernés. Nous avons reçu du directeur de l'Eau potable une version en format papier des fiches descriptives portant la mention « Version août 2008 ». Celles-ci ne concernent que la Direction de

l'eau potable. Après examen, il ne nous a pas été possible de repérer cette version dans le répertoire électronique. Cependant, nous avons reçu d'un employé une autre version électronique contenant cette fois les fiches descriptives de toutes les directions de l'ancien service, soit le Service des infrastructures, transport et environnement, duquel relevait autrefois la Direction de l'eau potable. Aucune date n'est indiquée sur cette version, toutefois un examen comparatif des fiches descriptives attribuables à la Direction de l'eau potable nous permet d'observer que ces deux versions diffèrent quelque peu. Cette deuxième version se trouve dans le répertoire électronique mentionné précédemment. À notre avis, le classement des fiches descriptives mériterait d'être amélioré de manière à ce que les renseignements puissent être accessibles à tous les employés concernés et surtout pour éviter toute confusion potentielle entre plusieurs versions.

Finalement, dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons demandé aux personnes rencontrées de nous fournir tout document ou tout renseignement pouvant démontrer les mesures entreprises en vue d'assurer la maîtrise des lois et règlements.

D'une part, l'examen des renseignements recueillis nous a permis d'observer que des lois et règlements ne se trouvant pas dans le répertoire ont fait l'objet d'une évaluation en vue d'en mesurer le degré de maîtrise et le niveau de risque, mais en utilisant une démarche autre que celle proposée dans l'encadrement administratif sur la conformité aux lois et règlements.

D'autre part, la Direction de l'eau potable a mis en œuvre divers autres moyens afin de s'assurer d'une maîtrise des lois et règlements compte tenu des risques. Notamment, des outils sont confectionnés à l'intention des employés dont, entre autres, un document d'information concernant les sessions d'accueil des nouveaux employés et un document sur la gestion contractuelle (adjudication des contrats).

En définitive, en dépit des efforts réalisés au sein de cette direction, des améliorations devront être apportées de façon à ce que chaque loi et règlement fasse l'objet d'une évaluation documentée du degré de maîtrise ainsi que des risques liés et à ce que les

renseignements qui y sont consignés soient exacts, pertinents et régulièrement mis à jour.

**SERVICE DE LA CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET  
DES RESSOURCES MATÉRIELLES : DIRECTION DES IMMEUBLES**

À la suite des renseignements recueillis des personnes rencontrées et de l'examen des documents fournis, nous avons constaté que la Direction des immeubles utilise la méthodologie proposée à l'encadrement administratif pour procéder à l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité des lois et règlements la concernant.

Nous avons obtenu une copie des fiches descriptives comprenant la grille d'évaluation du niveau de risque dont la dernière version disponible date du mois d'août 2008. Les documents portent d'ailleurs l'inscription « Mise à jour : août 2008 » et font référence à l'ancien service, soit le Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, duquel relevait alors la Direction des immeubles.

Un examen de ces fiches descriptives (y compris les grilles d'évaluation des risques) nous permet d'observer qu'elles ne concernent pas, en plus de ne pas être à jour, l'intégralité des lois et règlements touchant les activités de la direction. En fait, notre examen nous a permis de trouver seulement quatre fiches descriptives.

Par ailleurs, ces fiches sont classées dans un répertoire électronique de la DSTI, et ce, sous différents fichiers. Rappelons que les renseignements contenus dans ce répertoire ne sont pas accessibles aux employés de la Direction des immeubles. Ce classement ne nous paraît pas adéquat. À notre avis, il est essentiel que les fiches descriptives comprenant les grilles d'évaluation des risques soient classées de manière à être accessibles au personnel concerné en vue de faciliter le choix des mesures de réduction des risques à mettre en place.

Dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons demandé aux personnes rencontrées de nous fournir tout document ou tout renseignement pouvant démontrer

les mesures entreprises en vue d'assurer la maîtrise des lois et règlements de la part des employés. Nous avons alors pu constater la mise en place des moyens suivants :

- Diffusion de formations diverses;
- Rédaction de plans d'action sur des sujets particuliers (p. ex. le plan lié au cadenassage);
- Participation à différents comités, dont le comité de la Régie du bâtiment et le comité du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

### **COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL**

La CSEM est, depuis octobre 2010, assujettie à l'encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements. Cependant, au moment de nos travaux de vérification, elle n'utilisait pas les guides suggérés accompagnant ledit encadrement. Notamment, les fiches descriptives visant à documenter l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements qui touchent les activités de la CSEM, y compris la grille d'évaluation des risques, n'ont pas été remplies. Selon les renseignements recueillis des personnes rencontrées, aucune autre documentation de cette nature n'existait au moment de la réalisation de nos travaux de vérification.

En outre, dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons demandé aux gestionnaires rencontrés de nous fournir tout document ou tout renseignement pouvant démontrer une évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements ainsi qu'une analyse des risques en cas de non-conformité.

Les renseignements recueillis indiquent que la CSEM assure notamment la maîtrise des lois et des règlements sous sa responsabilité à l'aide des diverses formations offertes aux employés. En début de chaque année, un plan de formation individuel est réalisé et des registres de formation sont tenus afin de savoir quels employés ont suivi ou non la formation.

Malgré les mesures prises par la CSEM pour assurer la maîtrise des lois et règlements de la part de ses employés, il en demeure qu'elle n'est pas en mesure d'établir le

niveau de risque auquel elle serait confrontée en cas de non-conformité aux lois et règlements. En effet, l'analyse du niveau de risque compte tenu du degré de maîtrise des lois et règlements n'étant pas réalisée selon une méthodologie déterminée et n'étant pas documentée de façon précise, la CSEM se prive de renseignements importants susceptibles de l'aider dans la gestion du respect de la conformité aux lois et règlements.

Éventuellement, il serait à notre avis très utile que les documents (fiches descriptives) concernant l'évaluation du degré de maîtrise et l'évaluation des risques liés concernant les lois et règlements régissant les activités de la CSEM soient classés de manière à être accessibles au personnel concerné, afin qu'ils puissent être utilisés pour déterminer les mesures de réduction de risques de non-conformité appropriées.

#### **3.3.1.B. Recommandations**

**En vue d'assurer la conformité de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités sous leur responsabilité, nous recommandons à la Direction de l'environnement et du développement durable, à la Direction de l'eau potable et à la Direction des immeubles de procéder périodiquement à la mise à jour des fiches descriptives visant à documenter l'évaluation de leur degré de maîtrise et des risques de non-conformité sous-jacents.**

**Pour les mêmes raisons, nous recommandons également à la Direction de l'eau potable de s'assurer que les fiches descriptives :**

- **sont remplies de façon à ce qu'elles incorporent tous les renseignements pertinents et exacts, facilitant ainsi l'évaluation des risques de non-conformité et le choix des mesures de mitigation nécessaires;**
- **sont inscrites au nom de la personne-ressource détenant l'expertise nécessaire pour un champ d'activité en particulier;**
- **sont rendues accessibles à tous les employés concernés et classées de façon à éviter toute confusion potentielle entre plusieurs versions.**

Nous recommandons à la Direction des immeubles de s'assurer que les fiches descriptives :

- sont inscrites au nom de la personne-ressource détenant l'expertise nécessaire pour un champ d'activité en particulier;
- sont rendues accessibles à tous les employés concernés.

Nous recommandons à la Direction de l'environnement et du développement durable, en ce qui a trait plus particulièrement au Complexe environnemental de Saint-Michel, d'éviter de regrouper sous une seule et même fiche descriptive l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de lois et règlements visant des activités différentes, de façon à ce qu'il puisse être plus facile de repérer les situations qui posent des problèmes pour ensuite instaurer, au moment opportun, les mesures de réduction des risques de non-conformité appropriées.

En vue d'assurer la conformité de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités sous sa responsabilité, nous recommandons à la Commission des services électriques de Montréal :

- de prendre les dispositions nécessaires afin que l'ensemble des lois et règlements régissant ses activités fassent l'objet d'une évaluation documentée de leur degré de maîtrise et des risques sous-jacents;
- d'assurer la mise à jour de ces évaluations périodiquement;
- de rendre ces renseignements accessibles à tous les employés concernés afin qu'ils puissent être utilisés pour déterminer les mesures de réduction des risques de non-conformité appropriées et en assurer le suivi.

#### **3.3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

- 1) • **DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**  
« Nommer un responsable par unité pour la mise à jour des fiches descriptives.

*Vérifier périodiquement les mises à jour des fiches descriptives auprès des responsables des unités.*

*Dans le cadre du mandat de la création d'un plan de classification pour l'ensemble des documents de la Direction, prévoir une rubrique spécifique pour les fiches descriptives.*

*Adapter la sécurité informatique pour rendre accessibles les fiches descriptives au personnel autorisé. » (Échéancier prévu : mai 2012)*

- **DIRECTION DE L'EAU POTABLE**  
*« Exercice systématique d'évaluation des risques avec tous les gestionnaires impliqués. » (Échéancier prévu : février 2013)*
  
  - **DIRECTION DES IMMEUBLES**  
*« Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles déterminera les procédures et les fréquences des mises à jour des fiches descriptives concernant les activités immobilières. » (Échéancier prévu : octobre 2012)*
- 2) • **DIRECTION DE L'EAU POTABLE**  
*« Exercice systématique d'évaluation des risques avec tous les gestionnaires impliqués. » (Échéancier prévu : février 2013)*
- 3) • **DIRECTION DES IMMEUBLES**  
*« Une personne-ressource détenant l'expertise appropriée sera associée à chaque fiche descriptive. Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles déterminera les mesures pour assurer en tout temps l'accessibilité aux fiches descriptives par les personnes concernées. » (Échéancier prévu : octobre 2012)*
- 4) • **DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**  
*« Revoir la fiche descriptive du Complexe environnemental de Saint-Michel en vue de produire une fiche descriptive par champ d'activité. » (Échéancier prévu : septembre 2012)*

5) • **COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL**

« Évaluation du degré de maîtrise du personnel concerné des lois et règlements qui encadrent les activités de la CSEM.

*Programme de mise à jour des évaluations.*

*Diffusion de l'information au personnel concerné. » (Échéancier prévu : décembre 2011)*

### 3.3.2. ÉTAT DE LA SITUATION POUR LES ARRONDISSEMENTS

#### 3.3.2.A. Contexte et constatations

Rappelons que le champ d'application de l'encadrement administratif d'octobre 2010 lié à la conformité aux lois et règlements visait tous les arrondissements. Toutefois, en raison du fait que la Direction générale de la Ville n'avait pas, au moment de la réalisation de nos travaux, fait de l'objet dudit encadrement un enjeu stratégique au sens de l'article 57.1 de la Charte, les arrondissements n'avaient aucune obligation de se soumettre à son application. Nos travaux de vérification ont donc consisté à examiner les mesures compensatoires mises de l'avant au sein des arrondissements sélectionnés.

En ce qui concerne la Direction des travaux publics des quatre arrondissements sélectionnés, nos travaux de vérification nous ont permis de constater qu'aucune n'appliquait la méthodologie suggérée à l'encadrement administratif et qu'aucune autre méthodologie standardisée n'avait été instaurée en vue de procéder périodiquement à la documentation de l'évaluation du niveau de risque de non-conformité compte tenu d'une évaluation du degré de maîtrise actuel des lois et règlements sous leur responsabilité.

Dans l'objectif d'approfondir notre analyse, nous avons néanmoins demandé aux personnes rencontrées de nous fournir tout document ou tout renseignement pouvant démontrer une évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements ainsi qu'une analyse des risques en cas de non-conformité.

## **ARRONDISSEMENT DE LACHINE : DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

Au moment de notre première visite au sein de cette direction, les personnes rencontrées nous ont expliqué qu'une démarche plutôt informelle et non documentée était préconisée en fonction des nouveautés et des modifications législatives et réglementaires qui surviennent. On nous a mentionné, entre autres, qu'une analyse de l'effet de ces modifications législatives et réglementaires sur les activités de l'arrondissement était réalisée et que les mesures nécessaires étaient prises lorsque c'était exigé. Dans le contexte de cette démarche, des formations sont notamment offertes aux employés et des registres pour le suivi des formations sont constitués.

À notre deuxième visite, dans l'objectif de pouvoir plus facilement illustrer les actions mises de l'avant, la documentation d'une analyse concernant deux lois et un règlement a été réalisée et nous a été remise. Les documents en question résument en quelque sorte les démarches entreprises par l'unité concernée pour assurer la maîtrise de ces lois et de ce règlement (p. ex. la validation de renseignements auprès du Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière, le détail des formations offertes). Cette documentation est pertinente pour appuyer la réflexion en lien avec l'évaluation du degré de maîtrise de ces lois et de ce règlement, mais elle devra selon nous être complétée par une évaluation des risques de non-conformité compte tenu du degré de maîtrise actuel de façon à ce qu'il puisse être possible de cerner le niveau de risque (faible, modéré ou élevé) auquel fait face l'unité d'affaires compte tenu des mesures de réduction des risques qui auraient pu être entreprises. De surcroît, les renseignements recueillis des gestionnaires rencontrés indiquent qu'une telle documentation ne serait pas systématiquement réalisée, alors que le suivi de la conformité aux lois et règlements s'effectuerait plutôt de façon non standardisée.

Dans l'ensemble, l'examen effectué nous permet de conclure qu'il n'existe pas de méthodologie structurée et standardisée pour l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements, ni pour l'évaluation du niveau de risque. En effet, selon les renseignements transmis, seulement deux lois et un règlement ont fait l'objet d'une documentation sommaire.

**ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL-NORD : DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

Les renseignements recueillis au moment de la réalisation de nos travaux de vérification indiquent que la Direction des travaux publics utilise une démarche informelle et ponctuelle pour l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité aux lois et règlements.

En effet, les personnes rencontrées mentionnent que l'effet des modifications législatives et réglementaires est évalué et que les mesures visant à s'y conformer sont apportées au moment opportun. De plus, en ce qui concerne l'analyse des risques de non-conformité, elle serait, de façon générale, réalisée au moment de l'analyse d'un dossier.

En outre, les personnes rencontrées nous ont mentionné assurer la maîtrise des lois et règlements par l'intermédiaire, entre autres :

- des diverses formations offertes aux employés. À cet égard, des registres pour le suivi des formations sont tenus;
- de séances d'information organisées afin de sensibiliser les employés concernés quant à l'effet des nouvelles dispositions législatives et réglementaires dans l'accomplissement de leurs fonctions.

Malgré les moyens utilisés, nous constatons qu'aucune méthodologie documentée et standardisée n'a été instaurée en vue de procéder périodiquement à l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité aux lois et règlements.

**ARRONDISSEMENT DE CÔTE-DES-NEIGES–NOTRE-DAME-DE-GRÂCE :  
DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

Les renseignements obtenus au moment de la réalisation de nos travaux de vérification indiquent que la Direction des travaux publics utilise une démarche informelle et ponctuelle pour l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité aux lois et règlements.

Par ailleurs, selon les renseignements reçus des personnes rencontrées, la Direction des travaux publics utilise les moyens qui suivent afin de favoriser la maîtrise des lois et règlements et de gérer les risques qu'une non-conformité survienne en ce qui concerne ses activités. Notamment :

- des formations sont offertes aux employés et des registres liés au suivi des formations sont tenus;
- des guides de référence sont confectionnés par l'arrondissement (p. ex. le guide de référence en matière de gestion contractuelle).

Malgré les moyens utilisés, nous constatons qu'aucune méthodologie documentée et standardisée n'a été instaurée en vue de procéder périodiquement à l'évaluation du degré de maîtrise et des risques de non-conformité aux lois et règlements.

#### **ARRONDISSEMENT DU PLATEAU-MONT-ROYAL : DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS**

Selon les renseignements obtenus des personnes rencontrées, l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements ainsi que des risques sous-jacents est davantage réalisée en fonction d'une démarche informelle et ponctuelle selon la nature des dossiers traités (p. ex. l'adjudication d'un contrat) ou des nouveautés législatives et réglementaires qui surviennent. Notamment, nous avons pu constater que des modifications réglementaires étaient discutées en comité de gestion.

En outre, les moyens qui suivent sont utilisés par la Direction des travaux publics afin d'acquérir une certaine maîtrise des lois et règlements et afin de réduire les risques de non-conformité, notamment :

- L'utilisation des encadrements administratifs dont s'est doté l'arrondissement pour faciliter l'application de diverses lois (p. ex. l'encadrement lié à l'attribution d'un contrat de services professionnels ou d'exécution de travaux);
- Les formations offertes au personnel. Des registres de formation sont tenus afin d'en assurer le suivi.

En dépit des moyens utilisés, nous constatons qu'aucune méthodologie documentée et standardisée n'a été instaurée en vue de procéder périodiquement à l'évaluation du

degré de maîtrise et des risques de non-conformité aux lois et règlements sous sa responsabilité.

### **CONCLUSION POUR LES QUATRE ARRONDISSEMENTS SÉLECTIONNÉS**

En définitive, nous constatons qu'une démarche informelle et non documentée est actuellement préconisée concernant l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements. Bien qu'elle présente des actions positives, cette démarche laisse néanmoins la gestion des risques en cas de non-conformité à des actions principalement ponctuelles plutôt que proactives.

En outre, l'ensemble des personnes rencontrées dans les unités d'affaires sélectionnées mentionnent que, de par leur expérience et leur ancienneté, les employés connaissent bien les lois et règlements qui concernent leurs activités et qu'ils s'y conforment au moment de la réalisation de ces activités. Certes, un personnel expérimenté et compétent permet d'avoir une certaine assurance quant au respect de la conformité aux lois et règlements. Cependant, l'utilisation de cette seule démarche présente des limitations et des inconvénients. Notamment, les mouvements de personnel qui surviennent peuvent occasionner un risque que cette expérience ne s'amenuise au fil du temps si elle n'est pas transmise en temps opportun, rendant ainsi plus vulnérable l'unité administrative concernée advenant que ces mêmes employés quittent éventuellement l'arrondissement.

Or, dans un souci d'avoir une plus grande assurance quant au respect de la conformité aux lois et règlements, nous sommes d'avis que les directions visitées au sein des arrondissements sélectionnés gagneraient à se doter d'une méthodologie documentée et standardisée. En effet, en l'absence d'une documentation systématique de l'évaluation du degré de maîtrise et du niveau de risque de l'ensemble des lois et règlements régissant ses activités, l'unité se prive d'un outil de référence et d'aide à la prise de décision utile en vue de cibler les mesures correctives à apporter pour assurer, en continu, la conformité aux lois et règlements. En ce sens, nous croyons également que ces évaluations gagneraient à être périodiquement révisées en fonction d'un répertoire de lois et règlements qui, au préalable, aura été adéquatement constitué et

maintenu à jour. Ces évaluations devraient être classées de manière à être accessibles aux gestionnaires et aux employés concernés.

À notre avis, la démarche actuellement préconisée permettra difficilement d'attester que tous les moyens raisonnables ont été pris pour assurer le respect de la conformité aux lois et règlements. D'où l'importance de se doter d'outils permettant de documenter et de mettre à jour périodiquement l'évaluation du degré de maîtrise des lois et règlements au sein de l'unité.

#### **3.3.2.B. Recommandations**

**En vue de pouvoir attester que tous les moyens raisonnables ont été pris pour assurer le respect de la conformité aux lois et règlements sous sa gouverne et de disposer d'un outil de référence et d'aide à la prise de décision pour cibler les mesures correctives exigées, nous recommandons à chacune des directions des Travaux publics des arrondissements de Lachine, de Montréal-Nord, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et du Plateau-Mont-Royal :**

- **de documenter, pour chacune des lois et chacun des règlements concernant ses activités, l'évaluation de leur degré de maîtrise et des risques sous-jacents;**
- **d'assurer la mise à jour périodique de ces évaluations ainsi que de la documentation d'autres évaluations concernant les lois et règlements qui auront été ajoutés au répertoire des lois et règlements constitué;**
- **de rendre ces évaluations accessibles au personnel concerné.**

#### **3.3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

- **ARRONDISSEMENT DE LACHINE**

*« Afin d'évaluer le degré de maîtrise des lois et règlements et des risques de non-conformité, la Direction des travaux publics ainsi que les autres directions feront, au besoin, une première analyse "brute" des risques pour chacune des lois et chacun des règlements, et ce, à l'aide de la grille d'analyse des risques. Cette étape nous permettra de prioriser les lois et règlements qui feront ensuite l'objet d'une attention plus particulière en vue d'évaluer plus précisément le degré de maîtrise et les risques sous-jacents.*

*Une mise à jour périodique sera assurée selon les mécanismes de suivi et de communication des modifications législatives et réglementaires. » (Échéancier prévu : septembre 2012)*

- **ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL-NORD**

*« Rencontre à être fixée avec les directeurs pour l'explication des fiches descriptives et d'évaluation des risques, et des responsabilités de chacun.*

*Chacune des lois ou chacun des règlements applicables fera l'objet d'une évaluation du degré de maîtrise et des risques sous-jacents. À cet effet, une fiche descriptive sera complétée pour chaque loi et règlement applicable par la direction ou la division concernée. Chaque fiche devra décrire les mécanismes actuels utilisés pour former, maintenir et accroître l'expertise du personnel de même que les mécanismes souhaitables à mettre en place afin de réduire les risques d'erreur d'application de ces lois ou règlements.*

*Une grille d'analyse des risques sera remplie pour chaque fiche descriptive.*

*Rencontre à être fixée avec les personnes désignées responsables pour l'explication des fiches descriptives et d'évaluation des risques, et des responsabilités de chacun. Remise du répertoire des règlements, d'un exemple de fiches descriptives et de la grille d'évaluation des risques.*

*Les fiches descriptives ainsi que les grilles d'analyse des risques seront mises sur un réseau partagé, en mode lecture, permettant son accessibilité à toutes les personnes concernées. La secrétaire d'arrondissement aura la responsabilité de maintenir à jour les fiches et les grilles sur le réseau partagé.*

*Vérification par le directeur d'arrondissement de l'avancement de la confection des fiches descriptives et des grilles d'évaluation des risques. » (Échéancier prévu : juin 2012)*

- **ARRONDISSEMENT DE CÔTE-DES-NEIGES–NOTRE-DAME-DE-GRÂCE**

« Une rencontre entre la Direction des travaux publics et la Division du greffe sera organisée. Chacune des quatre divisions des Travaux publics ainsi que la Section de la gestion des véhicules seront rencontrées afin de discuter de la pertinence de chacune des lois et de son application. Cet exercice sera également réalisé avec chacun des directeurs de l'arrondissement. (**Échéancier prévu : juin 2012**)

Afin d'évaluer le degré de maîtrise des lois et règlements et des risques de non-conformité, la Direction des travaux publics remplira, pour chacune des lois et chacun des règlements, le tableau joint à même le répertoire ainsi que la grille d'analyse des risques. Des documents qui permettent d'appuyer l'évaluation du degré de maîtrise des risques seront joints au répertoire et à la grille. (**Échéancier prévu : août 2012**)

Une mise à jour ponctuelle sera faite en fonction des modifications législatives. (**Échéancier prévu : mars et septembre 2012**)

Une rencontre formelle entre la Direction des travaux publics et la Division du greffe sera organisée pour valider les renseignements. (**Échéancier prévu : septembre 2012**)

Le dossier complet sera déposé par la Division du greffe sur le site de partage de l'arrondissement de manière à ce que tous les gestionnaires y aient accès. » (**Échéancier prévu : septembre 2012**)

- **ARRONDISSEMENT DU PLATEAU-MONT-ROYAL**

« Des rencontres seront organisées entre la Direction des travaux publics et la Division des relations avec les citoyens et du greffe. Chacune des unités administratives de la Direction des travaux publics sera rencontrée afin de discuter de la pertinence de chacune des lois et de son application. (**Échéancier prévu : mai 2012**)

*Afin d'évaluer le degré de maîtrise des lois et règlements et des risques de non-conformité, la Direction des travaux publics remplira, pour chacune des lois et chacun des règlements, la grille d'analyse des risques. (Échéancier prévu : juin 2012)*

*Le répertoire et les grilles d'analyse des risques seront remplies une fois par année. Une mise à jour ponctuelle sera faite en fonction des différentes modifications législatives. (Échéancier prévu : septembre 2012)*

*Validation des informations par des rencontres formelles entre les intervenants. (Échéancier prévu : septembre 2012)*

*Le dossier complet sera déposé par la Division des relations avec les citoyens et du greffe sur le site de partage de l'arrondissement afin d'en permettre l'accessibilité aux employés. » (Échéancier prévu : septembre 2012)*

### **3.4. MÉCANISMES DE SUIVI ET DE COMMUNICATION DES MODIFICATIONS LÉGISLATIVES ET RÉGLEMENTAIRES**

Les fonctionnaires municipaux doivent assurer le respect de la conformité d'un nombre considérable de lois et règlements en constante évolution. De nouvelles lois et de nouveaux règlements apparaissent, alors que d'autres sont remplacés ou deviennent caducs. La fréquence des modifications législatives et réglementaires rend indispensable la mise en place de mécanismes de suivi et de communication afin de s'assurer que le personnel est informé au moment opportun et qu'il dispose en tout temps d'une information à jour pour lui permettre d'accomplir ses fonctions efficacement et en toute connaissance de cause. En effet, la méconnaissance des changements législatifs et réglementaires peut biaiser la prise de décisions sur la base d'une information erronée.

Dans les circonstances, il est donc essentiel d'assurer le maintien d'une veille juridique constante de façon à pouvoir reconnaître, à l'aide de différentes sources de renseignements, toute nouvelle disposition juridique ou tout nouveau texte de droit en

relation avec les activités de l'unité d'affaires, à traiter cette information et à la diffuser aux employés concernés.

En somme, cette veille juridique constitue le point de départ pour assurer le respect de la conformité aux lois et règlements et représente un élément important favorisant la réduction des risques de non-conformité. Elle est aussi à la base de la mise à jour du répertoire des lois et règlements en plus de permettre la réduction de l'incertitude et de faire en sorte de ne pas compter uniquement sur l'expérience, malgré son importance.

Au sein de l'appareil municipal, mis à part les mécanismes de suivi et de communication des modifications aux lois et règlements que doivent individuellement prévoir chacune des unités d'affaires de la Ville, nous constatons, à la lumière des renseignements recueillis, que certains services centraux contribuent également, en fonction de leurs rôles et responsabilités, au maintien de cette veille juridique. À titre d'exemple, le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière intervient en soutien aux différentes unités d'affaires de la Ville. Il voit, entre autres, au suivi, à l'analyse et à la diffusion de renseignements liés à des modifications importantes aux lois et règlements touchant l'ensemble des unités d'affaires de la Ville. En ce sens, il organise des séances de formation sur demande, émet lorsque nécessaire des avis juridiques et participe à l'occasion à la réalisation de mandats spéciaux en lien avec les domaines législatif et réglementaire. Quant à la Direction du greffe relevant de la Direction générale de la Ville, elle assure la publication des règlements municipaux adoptés par le conseil municipal et le conseil d'agglomération.

La sous-section qui suit présente les observations issues de l'examen des mécanismes de suivi et de communication des modifications législatives et réglementaires au sein des services centraux, de la CSEM et des arrondissements sélectionnés aux fins de nos travaux de vérification.

### 3.4.1. ÉTAT DE LA SITUATION POUR LES SERVICES CENTRAUX, LA COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL ET LES ARRONDISSEMENTS

#### 3.4.1.A. Contexte et constatations

Nos travaux de vérification nous ont amenés à nous enquérir de l'existence des mécanismes de suivi et de communication instaurés au sein des unités d'affaires sélectionnées au regard des modifications ou des nouveautés législatives et réglementaires qui surviennent.

Selon les renseignements reçus des personnes rencontrées, les moyens qui suivent sont les plus couramment employés pour assurer le suivi de ces modifications ou de ces nouveautés :

- Les abonnements à des lois et règlements;
- Les abonnements à des progiciels, des bulletins, des revues et magazines spécialisés (p. ex. la *Gazette officielle du Québec*);
- La consultation de sites Internet à caractère juridique (p. ex. Publications du Québec);
- La consultation de sites Internet des gouvernements provincial et fédéral et de la documentation distribuée par des organismes gouvernementaux (p. ex. la Société de l'assurance automobile du Québec [SAAQ]);
- La participation à des formations et à des colloques;
- La collecte de renseignements en provenance de partenaires et d'autres unités d'affaires de la Ville, entre autres, le Service du capital humain, la Direction de l'approvisionnement et la Direction du matériel roulant et des ateliers municipaux, relevant toutes deux du SCARM.

En vue d'informer leur personnel au regard des modifications législatives et réglementaires qui surviennent, les personnes rencontrées mentionnent avoir recours à différents moyens :

- Transmission des renseignements à l'aide de courriels ou de communiqués internes;
- Rencontres de direction ou du personnel;

- Affichage d'avis de modification sur les babillards;
- Animation de séances de formation;
- Préparation et distribution de guides liés à l'application de lois ou règlements particuliers.

De plus, en ce qui concerne les arrondissements, le secrétaire d'arrondissement est très souvent la personne-ressource relativement au traitement et à la diffusion des modifications législatives et réglementaires.

En ce qui concerne plus particulièrement la Direction des immeubles relevant du SCARM, nous avons cependant constaté certaines ambiguïtés en ce qui a trait au partage des rôles et des responsabilités entre la DSTI et la Direction des immeubles au regard du suivi des modifications législatives et réglementaires de l'ensemble des lois et règlements régissant les activités de la Direction des immeubles. En effet, à la lumière des renseignements recueillis au cours des entrevues réalisées, nous constatons notamment que l'employé de la DSTI responsable de la confection du répertoire et des fiches descriptives pour le compte de la Direction des immeubles ne s'occupe que du suivi des modifications législatives et réglementaires liées à son champ d'expertise, soit les aspects liés au bâtiment. En d'autres termes, il n'effectue pas la veille juridique des autres lois et règlements touchant les activités de la Direction des immeubles (p. ex. la *Loi sur la sécurité privée* qui touche particulièrement les activités de la Division sécurité, le *Règlement sur l'adjudication de contrats pour la fourniture de certains services professionnels*, la *Loi sur la santé et sécurité du travail*, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*). Il appert qu'aucune autre ressource ne serait formellement désignée à cette tâche au sein de la Direction des immeubles.

En outre, selon les renseignements recueillis de la part des personnes rencontrées au sein de la Direction des immeubles, des mécanismes visant à communiquer systématiquement les modifications législatives et réglementaires à l'ensemble des employés concernés n'ont pas été instaurés. Selon ces mêmes personnes, il revient entre autres à la DSTI de faire le suivi des modifications et d'en informer les employés de la Direction des immeubles en temps opportun. Cependant, du côté de la DSTI, l'employé rencontré affirme qu'il ne communique pas aux employés de la Direction des

immeubles les renseignements liés aux modifications législatives ou réglementaires sur lesquelles il effectue une veille juridique. En somme, il mentionne avoir un rôle de conseiller en réglementation et offre le soutien nécessaire aux employés de la Direction des immeubles qui en font la demande.

À notre avis, il serait souhaitable de revoir ce partage des rôles et des responsabilités de façon à ce qu'une veille juridique soit systématiquement réalisée à l'égard de l'ensemble des lois et règlements concernant les activités de la Direction des immeubles. De plus, la Direction des immeubles aurait tout avantage à prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer que l'ensemble de son personnel est tenu au courant des modifications législatives et réglementaires touchant l'ensemble des lois et règlements liés à ses activités.

#### **CONCLUSIONS ET OBSERVATIONS APPLICABLES À L'ENSEMBLE DES UNITÉS D'AFFAIRES VISITÉES**

Bien que, pour la plupart des unités d'affaires visitées, nous ayons pu observer que les moyens pris pour assurer le suivi et la communication des modifications législatives et réglementaires étaient, somme toute, pertinents, nous considérons que certaines améliorations pourraient être apportées afin d'accroître l'efficacité de la veille juridique effectuée.

Notamment, à la lumière de nos travaux de vérification, nous constatons qu'aucune des unités visitées ne s'est dotée d'un outil de référence (p. ex. un guide, un manuel ou un recueil de type « aide-mémoire ») permettant de connaître et de repérer aisément l'ensemble des sources d'information pertinentes, et même d'y accéder, en vue de la réalisation d'une veille juridique. Cet outil de référence pourrait, entre autres, incorporer les renseignements suivants :

- La liste détaillée des activités sous la responsabilité des différentes unités administratives au sein de l'unité d'affaires;
- Le lieu d'entreposage de certains renseignements documentaires (p. ex. le répertoire des lois et règlements, les évaluations du degré de maîtrise des lois et règlements et des risques liés);

- La liste et les coordonnées des personnes-ressources au sein de l'unité d'affaires et des autres unités d'affaires de la Ville;
- La liste des abonnements à caractère juridique détenus par l'unité d'affaires et, s'il y a lieu, le nom des personnes à joindre pour y avoir accès;
- La liste des divers sites Internet à caractère juridique pouvant être consultés;
- La liste et la référence des bulletins d'information et des revues spécialisées produits par les différents ministères au sein des gouvernements et des autres organismes qui sont liés aux domaines d'activité sous la responsabilité d'une unité administrative.

Selon nous, l'instauration d'un tel outil de référence contribuerait, d'une part, à structurer et à rendre davantage fonctionnelle la vigie exercée. D'autre part, il constituerait un appui utile et facilitant pour le personnel responsable d'assurer le suivi et la communication des modifications législatives et réglementaires des activités sous sa responsabilité.

#### **3.4.1.B. Recommandations**

**Dans l'objectif d'éviter toute ambiguïté et de rendre ainsi la veille juridique efficace concernant les activités sous sa responsabilité, nous recommandons à la Direction des immeubles, en collaboration avec la Direction des stratégies et transactions immobilières :**

- **de clarifier le partage des rôles et des responsabilités concernant le suivi des modifications législatives et réglementaires et de prendre les dispositions nécessaires afin de s'assurer qu'une veille juridique s'effectue à l'égard de l'ensemble des lois et règlements concernant ses activités;**
- **d'instaurer des mécanismes de communication appropriés de façon à ce que tout le personnel concerné soit systématiquement informé des modifications législatives et réglementaires qui touchent les activités dont elle a la charge.**

**Nous recommandons à la Direction de l'environnement et du développement durable, à la Direction de l'eau potable, à la Direction des immeubles, à la Commission des services électriques de Montréal, à chacune des directions des Travaux publics des arrondissements de Lachine, de Montréal-Nord, de Côte-des-**

Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et du Plateau-Mont-Royal de se doter d'un outil de référence facilitant la recherche de renseignements concernant le suivi des modifications législatives et réglementaires liées aux activités sous leur responsabilité, et ce, afin de favoriser l'atteinte d'une veille juridique davantage structurée et fonctionnelle.

#### 3.4.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- **DIRECTION DES IMMEUBLES**

« Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles désignera les responsabilités globales et spécifiques relativement au suivi des lois et règlements pour chacune des directions.

*Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles déterminera les mesures à mettre en place afin que soit informé le personnel concerné des modifications législatives et réglementaires.*

*Le comité de travail DSTI/Direction des immeubles identifiera les outils de référence pour la recherche d'information liée au suivi des modifications législatives et réglementaires concernant les activités immobilières. » (Échéancier prévu : octobre 2012)*

- **DIRECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

« Se doter d'un outil de référence permettant la recherche d'informations sur le suivi des modifications législatives et réglementaires liées à nos activités :

- Développer un guide répertoriant l'ensemble des sources d'information pertinentes;
- Maintenir la mise à jour du guide;
- Dans le cadre du mandat de la création d'un plan de classification pour l'ensemble des documents de la Direction, prévoir une rubrique spécifique pour le guide;
- Adapter la sécurité informatique pour rendre accessible le guide au personnel autorisé. » (Échéancier prévu : novembre 2012)

- **DIRECTION DE L'EAU POTABLE**

« Discussions avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière sur les moyens d'assurer une veille juridique efficace. (**Échéancier prévu : mai 2012**)

Implantation des mesures identifiées. » (**Échéancier prévu : septembre 2012**)

- **COMMISSION DES SERVICES ÉLECTRIQUES DE MONTRÉAL**

« Développement d'un mécanisme assurant la réception et le traitement approprié des modifications législatives et réglementaires et de leur diffusion au personnel concerné. » (**Échéancier prévu : janvier 2012**)

- **ARRONDISSEMENT DE LACHINE**

« Il a été convenu en septembre 2011 que l'embauche d'un avocat, en début d'année 2012, serait effectuée et financée par les arrondissements afin d'assurer notamment :

- une veille à l'égard des modifications législatives en lien avec les activités des arrondissements;
- une veille à l'égard de la jurisprudence en lien avec les activités des arrondissements;
- la diffusion des informations pertinentes découlant des avis juridiques;
- la rédaction de bulletins juridiques;
- la formation au besoin. » (**Échéancier prévu : décembre 2012**)

- **ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL-NORD**

« La secrétaire d'arrondissement fera parvenir aux directeurs concernés les diverses modifications réglementaires à partir de la Gazette officielle du Québec. Partie II.

Chaque modification réglementaire devra faire l'objet d'une décision sur le suivi à faire, à savoir :

- aucune incidence sur le travail effectué, aucun facteur de risques supplémentaires;
- besoin d'informer les employés concernés uniquement;

- *besoin de formation pour la mise en application des modifications réglementaires;*
- *besoin d'achat d'outillage particulier ou supplémentaire.*

*Chaque directeur aura la responsabilité de faire le suivi approprié de la modification réglementaire, de faire la mise à jour de la grille d'évaluation des risques et d'en aviser la secrétaire d'arrondissement.*

*Au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année, chaque directeur devra produire et remettre au directeur d'arrondissement un certificat de conformité aux lois et règlements relevant de sa direction.*

*En octobre de chaque année, le directeur d'arrondissement devra produire un certificat de conformité aux lois et règlements pour l'arrondissement. » (Échéancier prévu : décembre 2012)*

- **ARRONDISSEMENT DE CÔTE-DES-NEIGES–NOTRE-DAME-DE-GRÂCE**

*« Abonnement annuel à la Gazette officielle du Québec pour donner accès aux avis juridiques et aux lois et règlements provinciaux.*

*Dépôt sur le site de partage de l'arrondissement de l'ensemble des lois et règlements qui ont été recensés à même le répertoire.*

*Préparation et distribution à tout le personnel concerné de chacune des directions d'un CD-ROM comprenant chacune des lois et chacun des règlements affectant son secteur d'activité.*

*Dépôt sur le site de partage de l'arrondissement de l'ensemble des règlements adoptés par l'arrondissement. » (Échéancier prévu : septembre 2012)*

- **ARRONDISSEMENT DU PLATEAU-MONT-ROYAL**

*« Une note sera transmise à tous les gestionnaires concernés lorsqu'une modification législative ou réglementaire sera apportée, et ce, par la Division des*

*relations avec les citoyens et du greffe. Le suivi sera réalisé en collaboration avec l'avocat du service central.*

*Sur le serveur partagé, la liste des lois et règlements sera versée ainsi que toutes les mises à jour. » (Échéancier prévu : décembre 2012)*

### **3.5. REDDITION DE COMPTES LIÉE À LA CERTIFICATION DE LA CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE**

#### **3.5.A. Contexte et constatations**

Compte tenu de la diversité des lois et règlements qui régissent les activités de la Ville, il importe que les gestionnaires responsables des diverses unités d'affaires qui la composent instaurent les mesures nécessaires afin que le respect de la conformité à ces lois et règlements soit intégré à la gestion courante des activités sous leur responsabilité. Étant ultimement imputables des actes posés au sein de leur unité, ils doivent, entre autres, prendre les dispositions nécessaires pour s'assurer que les employés de leur unité appliquent les lois et règlements qui gouvernent leurs secteurs d'activité, de façon à pouvoir rendre compte périodiquement du respect de cette conformité.

À cet égard, en vertu de l'encadrement administratif adopté le 10 octobre 2010 (le dernier diffusé au moment de nos travaux), les directeurs des services centraux, les présidents d'organismes tels que la CSEM ainsi que les directeurs d'arrondissement devraient faire rapport annuellement au directeur général en lui transmettant un certificat de conformité aux lois et règlements. Le certificat en question doit être produit au plus tard le 1<sup>er</sup> octobre de chaque année pour les 12 mois précédents (1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre). Par ce certificat, le responsable atteste, au meilleur de sa connaissance, qu'il a :

- pris les moyens raisonnables afin d'assurer le suivi des modifications législatives et réglementaires touchant les champs de compétence de son unité d'affaires;
- eu recours aux moyens nécessaires pour informer le personnel qui, dans ses activités, applique les lois et règlements liés au domaine d'activité;

- procédé à la mise à jour de l'évaluation du niveau de risque lié au non-respect des lois et règlements.

En somme, selon notre compréhension, depuis l'entrée en vigueur de l'encadrement administratif le 10 octobre 2010, les prochains certificats de conformité attendus devraient être datés du 1<sup>er</sup> octobre 2011. Cependant, rappelons que l'encadrement sur la conformité aux lois et règlements, au moment de la réalisation de nos travaux de vérification, ne s'appliquait pas formellement aux arrondissements parce que la Direction générale de la Ville n'avait pas fait dudit encadrement un enjeu stratégique.

Étant donné qu'un encadrement administratif portant sur la conformité aux lois et règlements existait déjà dans une version antérieure publiée en août 2007 et qu'il prévoyait également la production d'un certificat de conformité, nous avons voulu, pour les unités d'affaires ayant fait l'objet de nos travaux de vérification, nous assurer que ces dernières avaient bel et bien produit et transmis, dans les temps prévus, leur certificat de conformité à la Direction générale. Rappelons toutefois que l'encadrement administratif d'août 2007 ne visait que les services centraux (par conséquent, les arrondissements et les autres organismes, en l'occurrence la CSEM, n'étaient pas visés) et qu'en vertu de cet encadrement le certificat de conformité devait être produit au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année plutôt que le 1<sup>er</sup> octobre, comme c'est présentement le cas.

La vérification effectuée nous a donc permis d'observer que la DEDD et la Direction de l'eau, lesquelles relevaient alors de l'ancien Service des infrastructures, transport et environnement, ainsi que la Direction des immeubles, laquelle relevait à l'époque de l'ancien Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, ont dûment produit en septembre 2008 et 2009 le certificat de conformité attendu. Cependant, pour la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010, aucun certificat n'a été produit.

En conclusion, de par le nombre et la diversité des lois et règlements qui gouvernent les champs d'activité de la Ville, nous estimons incontournable que le mécanisme instauré soit respecté par les gestionnaires responsables des unités d'affaires. La reddition de

comptes crée une pression en vue de motiver l'action tout en procurant à l'administration municipale une assurance raisonnable que les mesures suffisantes de réduction des risques de non-conformité ont été prises au sein de la Ville. En ce sens, nous croyons que toutes les dispositions nécessaires doivent être prises par la Direction générale pour que chacune des unités d'affaires visées par le champ d'application de l'encadrement administratif en vigueur produise son certificat de conformité périodiquement.

### **3.5.B. Recommandations**

**En vue de lui procurer une assurance raisonnable que les risques de non-conformité aux lois et règlements sont gérés efficacement, nous recommandons à la Direction générale de prendre toutes les dispositions nécessaires pour que les unités d'affaires visées par le champ d'application de l'encadrement administratif en vigueur produisent, conformément à la directive, leur certificat de conformité dans les temps prescrits.**

### **3.5.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée**

*« Une demande a été envoyée par le directeur général le 10 août 2011 aux services centraux et le 8 septembre 2011 aux arrondissements ainsi qu'à la CSEM, et ce, afin de leur rappeler qu'ils avaient le devoir de nous fournir ledit certificat dans les délais prescrits. » (Complété)*