

**RAPPORT DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE AU
CONSEIL MUNICIPAL**

**Pour l'exercice
terminé le 31 décembre 2002
et le trimestre
terminé le 31 mars 2003**

Dépôt légal - 2^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

ISSN : 07-20-014-1

ISBN : 2-7647-0268-X

<http://www.ville.montreal.qc.ca/verificateur/verificateur.htm>

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Contexte	1
Approche	2
Suivi des recommandations du vérificateur général	3
Système intégré de gestion	4
Évolution budgétaire	5
Comité de vérification	7
Modèle organisationnel et gouvernance	9
Meilleures pratiques	11
Auto-évaluation du Service	12
Démarche	13
Les buts du vérificateur général	14
Analyse des risques et planification des travaux	15
Engagement	17
Connaissances, compétences et outils de travail	18
Indicateurs de performance	19

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION : VILLE DE MONTRÉAL

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DE GESTION

Imputabilité et normes minimales de niveau de service	3
Délégation de pouvoirs aux conseils d'arrondissements par règlements intérieurs	11
Décentralisation d'activités tarifées dans les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal	19
Mise au rancart des véhicules	27
Qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques	41
Service Téléaccès +	60
Gestion du processus de cession des propriétés immobilières	68

ANNEXES

Annexe A – Article 107 de la Loi des cités et villes	3
Annexe B – Auto-évaluation du Service	8
La vérification financière	12
Membres du Service du vérificateur général	14
Vérification d'optimisation des ressources – Diagramme des flux	
Planification	16
Vérification et rapport	17
Rapport annuel et suivis	18

Contexte

La Ville de Montréal (la Ville) est née de la fusion, le 1^{er} janvier 2002, des 28 municipalités de l'île de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal (la CUM).

Conformément aux dispositions de la Loi sur les cités et villes (la Loi), la Ville s'est dotée d'un vérificateur général. Jusqu'au 31 mai 2002, monsieur Guy Lefebvre, le vérificateur de l'ex-Ville de Montréal, assurait l'intérim. Pour ma part, j'ai été nommé vérificateur général de la Ville par le conseil municipal lors de sa séance du 27 mai 2002 et je suis entré en fonction le 3 juin 2002.

Le mandat, les obligations et les pouvoirs du vérificateur général de la Ville sont définis aux articles 107.1 à 107.16 de la Loi (Annexe A). Plus particulièrement, il convient d'en souligner les aspects suivants :

- son mandat est défini aux articles 107.7 et 107.8;
- ses obligations en matière de reddition de comptes (i. e. du résultat de ses travaux) sont décrites aux articles 107.12 à 107.15; et
- ses pouvoirs sont précisés aux articles 107.8 à 107.11.

De plus, la Loi prévoit à l'article 107.5 que «le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions». À Montréal, ce crédit doit être égal ou supérieur à 0,11 % des autres crédits (i. e. autres que ceux prévus pour le vérificateur général) prévus au budget de la Ville pour les dépenses de fonctionnement.

L'indépendance du vérificateur général découle du fait que son mode de nomination, son mandat et son budget sont définis par la Loi.

Approche

Lorsque j'ai posé ma candidature au poste de vérificateur général de la nouvelle Ville de Montréal, j'ai clairement exprimé ma volonté de contribuer à faire de la nouvelle ville une réussite, c'est-à-dire une ville bien gérée et qui sert bien ses citoyens.

Pour ma part, cette contribution implique un travail en partenariat avec élus et gestionnaires afin :

- d'identifier les risques ou obstacles importants à la réalisation des résultats attendus et/ou à l'atteinte des objectifs poursuivis, ainsi que les pistes de solutions pour gérer ces risques ou obstacles;
- d'évaluer la performance des activités et programmes importants de la Ville en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie des ressources; et
- de rechercher et prendre avantage des opportunités d'amélioration des services aux citoyens, et/ou d'en réduire les coûts.

En termes concrets, cela se traduit par une approche qui privilégie la recherche et la mise en œuvre de solutions durables aux causes profondes des problèmes identifiés. Ainsi, nos rapports incluront désormais les plans d'action proposés par les gestionnaires, y compris leur date d'échéance prévue, afin de remédier aux situations problématiques observées. Certes, il est possible que des délais accrus entre le début et la fin d'une vérification en résultent. Cependant, cet inconvénient devrait être plus que compensé par le fait que les gestionnaires se seront engagés à réaliser les plans d'action inclus dans nos rapports, selon un échéancier précis.

La valeur ajoutée à la Ville par le Service du vérificateur général inclut également une assurance que les comptes rendus (financiers ou autres) transmis aux élus et gestionnaires sont complets et dignes de foi, c'est-à-dire : fidèles, représentatifs, pertinents, préparés en temps opportun, etc.

À mon avis, le rôle du vérificateur général est essentiel au bon fonctionnement de la Ville. En effet, le vérificateur général doit être le gardien de la transparence en matière de reddition de comptes, par son attestation de la fiabilité des états financiers et de la qualité et de la pertinence de l'information financière présentés au conseil. Il se doit également d'être le champion de la bonne gouverne, tant par sa vérification de la conformité des opérations de la Ville avec les lois, règlements, énoncés de politique et directives qui en découlent, que par ses évaluations de l'optimisation des ressources dont la Ville dispose.

Suivi des recommandations du vérificateur général

L'ancienne Ville de Montréal avait mis en place un processus formel de suivi des recommandations incluses au rapport annuel du vérificateur, processus que la nouvelle ville a choisi de maintenir dans le rapport annuel du vérificateur pour l'exercice 2001. De fait, suite au dépôt de ce rapport en mars 2002, le comité exécutif a fixé une cible de performance de 80 % au plan des résultats attendus des services municipaux. Au 31 mars 2003, des actions correctives devaient être entreprises dans 80 % des cas soulevés par le vérificateur.

Le rapport de suivi annuel présenté par la Direction générale à la séance du comité exécutif du 5 mars 2003 indique que, des 24 dossiers faisant l'objet d'un suivi, sept sont faits, neuf sont en cours et huit ont été reportés. Les dossiers reportés réfèrent aux situations où les conditions propices ne sont pas présentes pour donner une suite adéquate aux recommandations du vérificateur. Les dossiers faits ou en cours représentent 67 % des dossiers, en deçà de l'objectif fixé de 80 %.

Nous avons revu les fiches synthèses relatives à tous ces dossiers et sommes d'accord avec les conclusions présentées au comité exécutif par la Direction générale, compte tenu de nos commentaires sur le processus d'évolution budgétaire présentés plus loin.

Par ailleurs, nous avons convenu de certaines modifications au processus de suivi pour tous les dossiers de vérification ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002. Le processus révisé se résume comme suit :

- 1) Le vérificateur général invitera chaque service ou arrondissement concerné à lui soumettre commentaires et plans d'action (incluant un échéancier précis et le nom de la personne responsable du dossier) pour tout dossier de vérification comportant une ou des recommandations. Simultanément, une copie du dossier sera transmise à la Direction générale, pour information.
- 2) Le vérificateur général révisera chaque plan d'action soumis, afin de s'assurer que les actions proposées sont susceptibles de corriger les problématiques soulevées.
- 3) Un mécanisme de coordination, présentement géré par la Division cadre de gestion et optimisation de la fonction, assurera que tous les plans d'action validés par le vérificateur général soient transmis à la Direction générale, pour approbation finale, puisqu'elle est ultimement responsable pour leur mise en œuvre.
- 4) La Direction générale étendra le processus de suivi de l'ancienne Ville de Montréal à tous les dossiers de vérification.
- 5) La Direction générale exercera ce suivi sur une base semestrielle, assurant ainsi une coordination étroite avec le vérificateur général en vue de faire rapport au conseil municipal sur le suivi de ses recommandations.

Système intégré de gestion

Dans son dernier rapport annuel, le vérificateur de l'ancienne Ville de Montréal a longuement fait état de la nécessité pour la nouvelle ville de procéder rapidement à l'implantation d'un système intégré de gestion.

Sans vouloir reprendre ici tous les arguments mis de l'avant par monsieur Lefebvre, il convient néanmoins de souligner les difficultés que l'absence d'un tel système peut engendrer lorsqu'il est question de bonnes pratiques de gestion financière, de reddition de comptes et de gouvernance. Ainsi, la nouvelle ville doit présentement composer avec une vingtaine de systèmes comptables différents, de telle sorte qu'il lui a été impossible de produire des états financiers périodiques (mensuels ou trimestriels) en 2002. Elle a donc dû se rabattre sur un processus dit d'évolution budgétaire, où chaque service ou arrondissement devait estimer ses résultats pour l'année courante afin d'informer le conseil de la situation financière de la Ville en cours d'exercice.

À l'heure actuelle, le projet d'implantation d'un système intégré de gestion est au point mort. En effet, le comité exécutif a décidé, lors de sa séance régulière du 27 novembre, de ne pas donner suite à la création d'un bureau de projet devant assurer la réalisation du système de gestion intégré. Une absence de consensus quant au futur mode d'opérations de la nouvelle ville serait à l'origine de ce report.

Nous constatons également qu'il n'existe présentement aucun plan corporatif pour faire face au report du projet et rien ne nous permet d'affirmer qu'une solution sera élaborée dans un délai assez court pour permettre de parer à toute interruption majeure.

Un projet qui, nous dit-on, assurerait la mise à niveau du système de gestion des approvisionnements de l'ex-Ville de Montréal et du système de gestion financière de l'ex-CUM est présentement à l'étude. Une décision en la matière par le comité exécutif est attendue sous peu. Le projet inclut également l'apport de corrections et modifications aux systèmes d'assiduité/paie pour faire face aux exigences des nouvelles conventions collectives. Nous encourageons fortement l'Administration à procéder rapidement tant dans ce dossier que dans celui de la mise en place d'une solution de rechange au système intégré de gestion.

Évolution budgétaire

Les premiers états financiers réels jamais produits par la nouvelle ville n'ont été disponibles pour notre examen qu'à compter du 21 mai 2003, pour l'année se terminant le 31 décembre 2002. C'est donc dire qu'à aucun moment au cours de l'année 2002, ni le conseil municipal, ni le comité exécutif, ni la Direction générale n'ont eu accès à des données complètes et fiables concernant le bilan financier de la nouvelle ville, l'état de ses activités financières ou l'état de ses activités d'investissements.

Afin de pallier, du moins partiellement, à cette situation, le Service des finances a eu recours à un processus dit «d'évolution budgétaire» en vertu duquel chaque arrondissement et service corporatif a procédé à une estimation de ses revenus et dépenses pour l'année 2002. Ainsi, trois séries d'estimés ont été produites en 2002, en date des 31 mai, 30 septembre et 31 décembre 2002.

Il est certain que cette situation découle en partie de l'absence d'un système intégré de gestion. Néanmoins, certaines mesures alternatives auraient pu être mises en place afin que les élus et la Direction générale disposent d'une meilleure image de la situation financière de la Ville. Ainsi, une solution similaire à celle proposée pour l'année 2003 et utilisée pour la production des états financiers au 31 décembre 2002 aurait pu être déployée plus tôt.

Il est difficile de comprendre qu'un processus de reddition de comptes aussi fondamental que la préparation et la présentation d'états financiers, tels que le bilan, l'état des activités financières et l'état des activités d'investissements, n'ait pas été mis en place sitôt la nouvelle ville établie, si ce n'est une préoccupation de ne pas brusquer les arrondissements issus des municipalités de banlieue.

Dans un ouvrage publié en 1996 par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée intitulé *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée*, les auteurs présentent une définition de la gouverne élaborée par monsieur Duncan Sinclair, doyen de la faculté de médecine de l'Université Queen's :

« La gouverne s'entend de l'exercice de l'autorité, de l'orientation et du contrôle. Elle s'apparente au droit et à l'obligation d'établir les fins et les principes régissant le fonctionnement d'une organisation et d'en structurer la gestion en conséquence. Les fins correspondent à ce que l'organisation cherche à accomplir; les principes représentent le contexte, le système de valeurs à l'intérieur duquel elle exerce son activité. La gouverne traite des *mesures* qu'une organisation doit prendre; elle insiste donc beaucoup sur la planification, sur l'établissement des buts et objectifs et sur l'élaboration de politiques pour guider l'organisation et suivre la mise en œuvre de ses plans. Si le corps législatif ou administratif a soigneusement organisé la gestion efficace de l'organisation, la gouverne devrait insister avant tout sur le long terme, c'est-à-dire sur la mission, les valeurs, les politiques, les buts et les objectifs de l'organisation et, dans le cas des institutions du secteur public, ... sur son obligation de rendre compte en vertu des modalités de son contrat social implicite. »

Les élus et les citoyens ont le droit de savoir comment les ressources financières de la Ville ont été utilisées. Cette information doit être complète et soumise dans des délais raisonnables, car il ne saurait y avoir bonne gouverne (ou gouvernance) sans reddition de comptes adéquate. J'invite donc l'administration municipale à faire de la mise en place d'un processus rigoureux de préparation et de présentation, dans des délais raisonnables, d'états financiers trimestriels au conseil leur première priorité au plan administratif pour l'année 2003.

Comité de vérification

Il n'y a pas présentement de comité de vérification à la Ville de Montréal.

L'article 107.17 de la Loi sur les cités et villes prévoit que : «Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.»

Dans le secteur privé, c'est à ce comité que le conseil d'administration délègue sa responsabilité de surveillance du processus de présentation et de communication de l'information financière de l'entreprise. Le comité de vérification fait alors le pont entre le conseil, les vérificateurs et la direction.

À Montréal, le comité de vérification jouera un rôle de premier plan dans les relations entre les élus, d'une part, et la direction et les vérificateurs, d'autre part. Il facilitera la communication entre l'administration et les vérificateurs, renforcera la position d'indépendance du vérificateur, accroîtra la crédibilité et l'objectivité des rapports financiers et consolidera le rôle de ses membres en favorisant des discussions approfondies avec la direction et le vérificateur. Un comité de vérification efficace est un élément-clé d'une solide culture de gouvernance et peut donc apporter des avantages significatifs à la Ville. Bien entendu, les membres du comité de vérification devraient posséder les compétences requises pour atteindre les objectifs habituellement confiés à un tel comité.

Soulignons que la Government Finance Officers Association (GFOA) recommande que :

- chaque gouvernement devrait se doter d'un comité de vérification ou son équivalent;
- la création du comité de vérification devrait être prévue dans la charte, afin de lui conférer un statut légal officiel;
- un comité de vérification devrait comprendre suffisamment de membres afin d'assurer que, collectivement, ils possèdent toutes les compétences requises en comptabilité, vérification, présentation financière et finance. Lorsque nécessaire, des membres externes devraient être nommés, afin de bénéficier de l'expertise ou de l'expérience appropriées;
- la taille du comité devrait permettre un mode opérationnel efficace. Règle générale, un comité de vérification devrait être composé d'un minimum de cinq et d'un maximum de sept membres;
- une majorité des membres du comité de vérification devrait être choisie à l'extérieur de la direction, mais le comité devrait inclure au moins un représentant du niveau administratif (comité exécutif) et au moins un représentant du niveau législatif (conseil municipal);
- les membres d'un comité de vérification devraient recevoir une formation sur le rôle d'un comité de vérification et sur leur responsabilité en tant que membres d'un tel comité, incluant leur devoir d'exercer un certain degré de scepticisme.

Il est à noter que la Ville de Québec a créé un comité de vérification à la réunion de son conseil du 7 avril 2003. Ce comité de cinq membres inclus le maire, deux conseillers choisis par le maire, un conseiller choisi par le chef de l'opposition et un conseiller choisi parmi les conseillers indépendants.

Considérant que les principes de reddition de comptes et de transparence sont essentiels à une prise de décision éclairée de la part des élus et des contribuables qu'ils représentent, et que le rôle d'un comité de vérification en est un de surveillance des processus relatifs à la gestion des risques financiers et au contrôle interne de la municipalité, à la présentation de l'information financière et à la vérification des comptes de la municipalité, je recommande que le conseil municipal se dote immédiatement d'un comité de vérification dont la majorité des membres détient un titre reconnu en comptabilité (CA, CGA ou CMA).

Modèle organisationnel et gouvernance

Le Comité de transition et par la suite l'administration municipale se sont appliqués à doter la nouvelle Ville de Montréal d'une structure organisationnelle la plus efficace et efficiente possible. Plus récemment, la Ville a lancé un appel de propositions de services professionnels en vue de l'aider à élaborer un modèle organisationnel global.

Les structures peuvent influencer certaines manières de faire, ainsi que la nature des mécanismes de contrôle, mais elles ne pourront jamais éliminer l'obligation de rendre compte des gestes posés et ainsi rassurer le public sur l'utilisation rationnelle des biens collectifs.

Dans cette optique, nous suggérons à l'administration municipale de se doter de règles de gouvernance ajustées au contexte et de les intégrer à son modèle organisationnel. Selon nous, la Loi sur l'administration publique contient, s'ils sont bien appliqués et adaptés au monde municipal, les paramètres essentiels à cette fin.

L'article 1 de la Loi sur l'administration publique affirme la priorité accordée par l'administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens; elle instaure ainsi un cadre de gestion axée sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence.

Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

L'article 2 précise que le cadre de gestion gouvernementale concourt plus particulièrement :

- 1° à la prise en compte, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles;
- 2° à l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis;
- 3° à une plus grande flexibilité pour les ministères et organismes par l'adaptation des règles de gestion à leur situation;
- 4° à la reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeants d'organismes dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats;
- 5° à une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats;
- 6° à une utilisation optimale des ressources de l'administration gouvernementale;
- 7° à l'accès, par l'Assemblée nationale, à une information pertinente sur les activités de l'administration gouvernementale.

Sans entrer dans tous les détails, cette Loi impose, entre autres, une démarche logique où les ministères et organismes qui offrent des services directs à la population doivent produire :

- a) une déclaration de services aux citoyens;
- b) un plan stratégique;
- c) une convention de performance et d'imputabilité;
- d) une reddition de comptes;
- e) un cadre de gestion des ressources humaines;
- f) une planification des dépenses et des investissements et certaines règles de gestion budgétaire.

Les éléments précédents indiquent clairement la volonté de planifier l'action, d'en garantir l'exécution et d'en assurer la rétroaction par une reddition de comptes adéquate. Aussi, du point de vue des hauts dirigeants, tous ces mécanismes sont des parties indissociables de différentes formes de contrôle.

À la Ville de Montréal, ces concepts devraient être mis de l'avant de manière à s'appliquer aux arrondissements, aux services centraux et aux sociétés sous juridiction municipale. Cela permettrait, entre autres, d'établir de façon claire l'adéquation entre les objectifs, l'utilisation des ressources et les réalisations.

Ultimement les unités administratives auraient à s'engager dans ce qu'on pourrait appeler un contrat de performance prenant en compte l'ensemble des facettes énumérées précédemment et ainsi faciliter la reddition de comptes et accroître par surcroît la transparence de l'action de l'Administration.

Certains principes de gestion sont incontournables pour garantir le succès d'une telle démarche. De façon concrète, les éléments suivants devraient être intégrés au modèle organisationnel :

- établissement d'objectifs de performance (incluant cibles et indicateurs, tant en termes de services aux citoyens qu'au plan financier);
- reddition de comptes systématique (services rendus et performance financière);
- établissement d'un répertoire unique et complet relatif aux décisions (résolutions et règlements) de toutes les instances municipales;
- mise en place d'un mécanisme permettant d'assurer :
 - la cohérence et la robustesse de la réglementation;
 - une défense coordonnée en cas de litiges ou de poursuites;
- la définition sans ambiguïté du rôle et des responsabilités des services centraux essentiels à une saine gouvernance, notamment : Finances, Contentieux, Greffe, Ressources humaines.

Meilleures pratiques

Il est difficile d'identifier une meilleure pratique de gestion. Souvent, tout dépend du contexte, des objectifs poursuivis ou des besoins que l'on cherche à satisfaire. Néanmoins, nous considérons important de faire connaître les pratiques de gestion que nous avons observées dans le cadre de nos travaux et qui nous semblent prometteuses en termes de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des services aux citoyens.

À titre d'exemple, nous avons noté que le bureau d'arrondissement de Lachine est mandataire de la Société d'assurance automobile du Québec. Ainsi, en plus d'offrir un service additionnel à ses citoyens, l'arrondissement génère des revenus supplémentaires qui peuvent être utilisés à d'autres projets, au bénéfice des citoyens.

Notons également les initiatives des arrondissements Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce et LaSalle en matière d'analyse bactériologique de l'eau des piscines et pataugeoires.

Enfin, il convient de signaler que toutes les pataugeoires de l'arrondissement Montréal-Nord sont munies de systèmes de filtration et de chloration de l'eau.

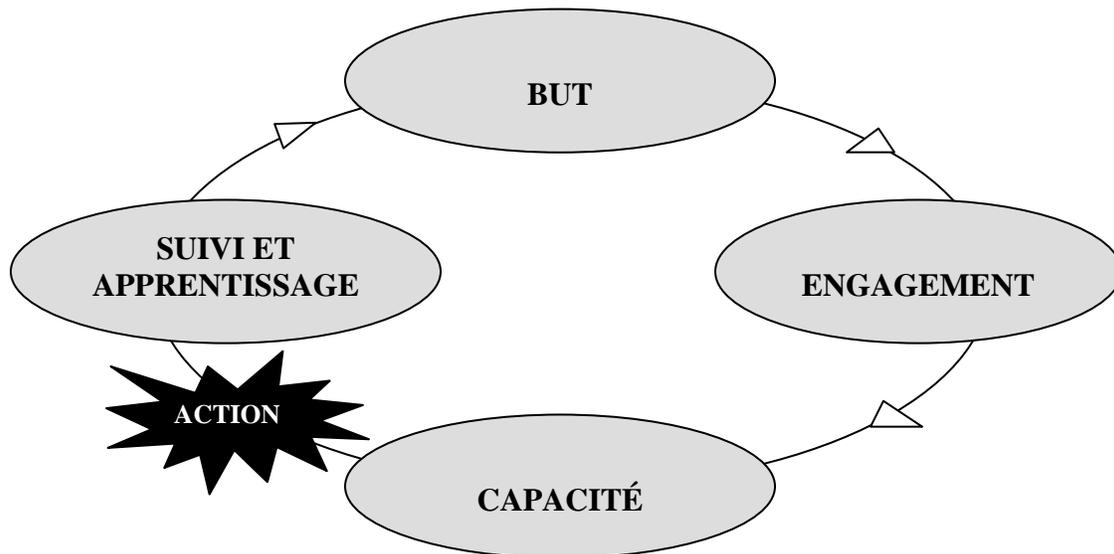
Auto-évaluation du Service

Peu après ma nomination au poste de vérificateur général, j'ai confié au vérificateur général adjoint le mandat de procéder à une évaluation formelle du Service, en utilisant les critères de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) comme critères d'évaluation.

L'objectif premier de cette évaluation était de déterminer :

- dans quelle mesure les objectifs importants du Service et les risques auxquels il fait face sont connus des membres du Service et sont pris en compte dans la gestion de ses opérations; et
- ce qu'il convient de faire pour améliorer cette gestion, de telle sorte que le Service puisse faire face à ses obligations en matière de vérification des comptes et affaires de la Ville et des autres organismes visés aux articles 107 de la Loi.

Les critères de contrôle de l'ICCA sont regroupés selon le modèle suivant :



En termes concrets, cela signifie que le Service doit effectuer son travail en se fondant sur sa compréhension du but à atteindre (l'objectif) et en s'appuyant sur sa capacité de le faire (informations, ressources et compétences).

Pour bien exécuter ce travail, les membres du Service doivent adhérer à cet objectif et s'engager pleinement à le réaliser. Le Service doit exercer le suiti de sa performance et surveiller son environnement interne et externe pour apprendre à mieux accomplir son travail et à identifier les changements requis pour ce faire.

Les 20 critères de contrôle du modèle se répartissent comme suit :

But : critères portant sur l'orientation de l'organisation :

- les objectifs (y compris la mission, la vision et la stratégie);
- les risques (et les opportunités);
- les politiques;
- la planification;
- les cibles et les indicateurs de performance.

Engagement : critères portant sur l'identité et les valeurs de l'organisation :

- les valeurs éthiques, y compris l'intégrité;
- les politiques en matière de ressources humaines;
- les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre compte;
- la confiance mutuelle.

Capacité : critères portant sur la compétence de l'organisation :

- les connaissances, les compétences et les outils;
- les processus de communication;
- l'information;
- la coordination;
- les activités de contrôle.

Suivi et apprentissage : critères portant sur l'évolution de l'organisation :

- la surveillance des environnements externe et interne;
- le suivi de la performance;
- la remise en cause des hypothèses;
- la réévaluation des besoins d'information et des systèmes connexes;
- les procédures de suivi;
- l'évaluation de l'efficacité du contrôle.

Démarche

Les commentaires recueillis auprès d'agents de vérification et des gestionnaires du Service, dans le cadre d'une série d'entrevues structurées, ont été regroupés en fonction des critères de contrôle de l'ICCA, puis analysés par le comité de gestion du Service, afin d'identifier et de convenir des actions à prendre en vue d'améliorer la situation.

La participation des gestionnaires et des agents de vérification du Service nous a ensuite permis d'élaborer un plan d'actions dont les détails sont présentés à l'Annexe B.

Comme il se doit, un processus de suivi, à l'interne, sera mis en place, afin d'assurer la réalisation de ce plan et ainsi permettre le renforcement de l'esprit d'équipe, la modernisation des outils de travail, l'amélioration des compétences, le rehaussement de la contribution des membres et une amélioration de la performance globale du groupe.

Les buts du vérificateur général

C'est souvent par un énoncé de mission qu'une organisation exprime sa raison d'être. Le libellé provisoire de cette mission du vérificateur général est le suivant :

fournir au conseil, de façon indépendante et objective,
une opinion sur la fiabilité des comptes et
des évaluations sur la gestion des affaires municipales,
en vue d'en accroître la qualité.

Notre mesure de succès, quant à elle, se traduit par une vision de ce pourquoi nous voulons être reconnus, savoir :

notre expertise, notre approche constructive, la qualité de nos travaux et notre contribution à l'amélioration de la performance municipale.

C'est en juin 2003, lors d'une rencontre de tous les membres du Service, que nous mettrons la touche finale à ces libellés.

Par ailleurs, nous avons défini un certain nombre d'objectifs stratégiques devant nous permettre de remplir notre mission et de réaliser notre vision. Les principaux sont énumérés ci-dessous :

- réduire la portion du temps consacrée à la vérification financière à moins de 50 % du temps total disponible;
- compléter, valider et maintenir à jour une analyse de risques pour toutes les entités vérifiées;
- allouer le temps réservé aux vérifications autres que financières aux activités à risque élevé dans une proportion d'au moins 50 %, aux activités à risque moyen dans une proportion de 30 % et aux activités à risque bas dans une proportion d'au plus 10 %;
- établir le budget annuel de temps en conservant une marge de manœuvre (contingence) égale à 10 % du temps total alloué aux vérifications autres que financières;
- dégager un minimum de 10 % du budget financier total du Service pour le recours à des experts lors de mandats spéciaux;
- porter à 10 jours par année en moyenne le temps consacré à la formation pour les agents de vérification;
- intégrer les 3 cadres en disponibilité hors structure présentement imputés au Service.

Analyse des risques et planification des travaux

Comme tout autre gestionnaire, le vérificateur général se doit de bien identifier les divers obstacles à l'accomplissement de sa mission et à la réalisation de ses objectifs (ses risques), en détailler les diverses facettes afin de déterminer les moyens de les gérer et évaluer les conséquences d'une mauvaise gestion de ses risques.

Dans le domaine de la vérification financière, le manuel de l'ICCA définit le risque de mission du vérificateur comme «le risque que le vérificateur ne formule pas de restriction dans son rapport sur des états financiers comportant des inexactitudes importantes». (paragraphe 5130.9)

En matière de vérification de conformité ou d'optimisation des ressources, ce risque serait de ne pas détecter une situation problématique dans le cours de ses travaux.

Le paragraphe 5130.10 du manuel précise que : «Les trois composantes du risque de mission sont :

- a) le risque inhérent : risque intrinsèque qu'une inexactitude importante se produise;
- b) le risque de non-contrôle : risque que le contrôle interne de l'entité n'assure pas la prévention ou la détection d'une inexactitude importante;
- c) le risque de non-détection : risque qu'une inexactitude importante, que le contrôle interne de l'entité n'a pas permis de corriger, ne soit pas détectée par le vérificateur. »

Les deux premiers types de risques auxquels le vérificateur général doit faire face découlent directement de l'environnement au sein duquel il évolue (les risques inhérents et de non-contrôle), alors que le troisième, celui de non-détection, relève plus de son organisation, de ses compétences, de ses méthodes de travail et des ressources dont il dispose.

Dans le cadre de la planification de la vérification des états financiers de la Ville pour l'année 2002, un certain nombre de facteurs de risques ont été identifiés et pris en compte lors de notre planification conjointe avec les vérificateurs externes. Ces principaux risques et les éléments importants de notre vérification ont été présentés à un Comité des responsables de la surveillance du processus d'information financière de la Ville.

En ce qui a trait à nos travaux de vérification en matière d'optimisation des ressources, nous avons procédé à une évaluation préliminaire des principales fonctions municipales et de certaines activités que nous avons jugées prioritaires, afin d'identifier, pour nos propres besoins, les secteurs qui pourraient se révéler plus vulnérables.

Globalement, la méthode utilisée s'appuie sur nos expériences professionnelles et la connaissance des entités ou des systèmes à évaluer.

Dans les grandes lignes, l'analyse couvre les facettes suivantes :

- perte/insuffisance des revenus;
- coûts élevés;
- ressources insuffisantes/inappropriées;
- destruction/perte d'actifs;
- interruption des affaires;
- insatisfaction des clients/citoyens;
- image corporative/du service négative;
- mauvaises décisions de gestion;
- informations/données de gestion inadéquates;
- critiques gouvernementales;
- poursuites judiciaires;
- non-respect des principes comptables;
- fraudes;
- conflits d'intérêts.

Cette technique, bien qu'en apparence intuitive, s'appuie sur une démarche rationnelle permettant de dégager les principaux enjeux. De ce fait, elle accroît l'efficacité du vérificateur quant au choix de ses mandats. Elle pourrait également s'avérer utile pour tout gestionnaire qui déciderait d'utiliser cette méthode d'évaluation pour mieux déterminer ses risques.

Le résultat de ces travaux et les grilles d'analyse qui en découlent constituent des outils de gestion interne pour l'exécution des mandats de vérification. À cet égard, ils ne pourront être divulgués qu'après avoir été validés auprès des gestionnaires responsables du secteur à l'étude.

En matière de risques de non-contrôle, l'évaluation décrite ci-dessus a confirmé plusieurs problèmes découlant de la création de la nouvelle ville, notamment ceux qui relèvent de la multiplicité des systèmes comptables et de gestion, de la nécessité de modifier les modes de fonctionnement dans un environnement décentralisé, et de la recherche d'économies d'échelles souvent associées à la standardisation, à la mise en commun de ressources ou à la centralisation.

D'autres éléments de risques, inhérents à toute fusion d'envergure, résultent d'un manque de consensus sur les orientations à prendre et la vision de ce que devrait être la nouvelle ville, d'un manque de directives claires ou de la résistance aux changements, ou plus simplement du manque de ressources compte tenu de la nature même de l'activité en cause.

Enfin, en ce qui a trait au risque de non-détection, il porte principalement sur divers aspects propres au Service et touche les volets suivants :

- personnel (compétence, expérience, formation, etc.);
- organisation du travail (méthodologie, procédures, etc.); et
- outils de travail (principalement informatiques).

Quel que soit le type de risque, nous nous sommes résolument engagés à :

- classer les principaux risques soulevés par les membres du Service lors du processus d'auto-évaluation;
- élaborer ensemble les moyens de contrer les conséquences potentielles d'une mauvaise gestion de ces risques;
- prendre en compte les risques identifiés dans notre planification;
- impliquer l'ensemble des membres dans l'évolution du Service.

Engagement

Depuis mon arrivée à la Ville, je me suis résolument engagé à faire du Service une seule grande équipe, une équipe polyvalente, compétente et performante.

Déjà, nous avons fait de grands progrès. Mais il reste encore beaucoup à accomplir en termes de décloisonnement, de communications et de partage de l'information.

Dans l'ensemble, je suis convaincu que tous les membres du Service peuvent et veulent contribuer à sa réussite. Nous partageons déjà un certain nombre de valeurs qui m'apparaissent fondamentales à la réalisation de notre mission : l'indépendance, l'objectivité, la transparence, l'intégrité et la recherche de l'excellence.

Cela nous a permis de reconduire le code de déontologie du Bureau du vérificateur de l'ex-Ville de Montréal, car il met l'accent sur certains principes généraux importants, tels le professionnalisme, l'intégrité, l'objectivité, la neutralité et le secret professionnel. S'y ajoutent certaines valeurs fondamentales comme la loyauté, l'indépendance et l'obligation d'éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts.

D'autres valeurs, telles que le travail en équipe et la contribution à la mission du Service, sont également présentes, mais gagneraient à être énoncées plus spécifiquement.

J'entends donc favoriser une gestion axée sur la participation de tous ses membres de manière à favoriser l'adhésion aux objectifs et à créer une synergie prometteuse d'une productivité accrue.

Connaissances, compétences et outils de travail

Les membres du Service possèdent les compétences requises pour bien s'acquitter de leurs tâches. Toutefois, nous vivons tous dans un monde en constante évolution et, pour demeurer à la fine pointe d'un secteur d'activité, il faut obligatoirement se préoccuper des changements liés à notre environnement et à nos spécialités.

Dans cette optique, nous avons élaboré un programme de formation pour l'année 2002-2003 et prévoyons instaurer un programme d'assurance qualité sous peu.

De plus, l'ajout d'un chef de division spécialisé dans le secteur informatique devrait grandement contribuer à l'efficacité de notre action.

L'amélioration des communications internes et de l'échange d'information au sein du Service contribuera également à éliminer le cloisonnement entre les différentes équipes de travail.

Par ailleurs, le déploiement d'outils informatiques adaptés devrait nous permettre une certaine standardisation dans nos méthodes de travail et le rehaussement de la qualité de nos dossiers.

Enfin, des efforts importants seront consacrés à l'amélioration de nos relations avec les responsables des entités sujettes à vérification. Ainsi, nous voulons développer un réseau de contacts au sein des grands services municipaux, des arrondissements et des sociétés paramunicipales en vue d'établir des relations plus conviviales avec nos clients. Cette démarche se traduira par des rencontres régulières avec eux, tout au long de l'année.

Nous serons également présents dans le secteur de la vérification publique et chercherons à atteindre une reconnaissance professionnelle, donnant ainsi une plus grande visibilité à notre action et, par conséquent, à la Ville de Montréal.

Indicateurs de performance

Le comité de gestion du Service a déjà défini les grands paramètres à mesurer et dressé la liste des outils de mesure de notre performance. Des indicateurs de performance provisoires ont été identifiés et seront validés formellement lors d'une rencontre prévue de tous les membres du Service, au début du mois de juin 2003. En voici la liste :

Objectifs	Mesures
Analyse des risques à l'échelle de la Ville	Liste des principales activités de la Ville, classées par niveau de risques
Validation de l'analyse	Rencontre avec dirigeants d'ici le 30-06
Allocation des ressources du Service selon l'analyse des risques Vérifications financières Vérification d'optimisation et de gestion	Budget d'heures par niveau de risques Liste de mandats par activité, par niveau de risques
Exécution des mandats 100 % des vérifications financières 80 % des autres mandats	Liste des rapports émis en comparaison de la liste des mandats prévus
Respect du budget de temps alloué	Rapport interne de gestion du temps (Tolérance +/- 10 %)
Inclusion des plans d'action aux rapports	Rapport de la Direction – Cadre de gestion et optimisation de la fonction au conseil municipal
Suivi sur l'implantation des mesures correctives proposées suite aux recommandations du vérificateur général et rapport semestriel au conseil	Rapport de la Direction – Cadre de gestion et optimisation de la fonction au conseil municipal
Normalisation de la vérification des caisses de retraite de l'ex-Ville de Montréal	Augmentation des ressources disponibles pour la vérification des comptes et affaires de la Ville
Implantation des mesures correctives proposées en réponse à l'auto-évaluation du Service	Rapport d'étape soumis aux employés du Service
Respect du budget financier	Résultats financiers (contrôle budgétaire)
Implantation de Caseware et CaseView	Informatisation des dossiers du Service
Épuration du système interne de gestion du temps	Statistiques fiables

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION : VILLE DE MONTRÉAL

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DE GESTION

IMPUTABILITÉ ET NORMES MINIMALES DE NIVEAU DE SERVICE	3
DÉLÉGATION DE POUVOIRS AUX CONSEILS D'ARRONDISSEMENTS PAR RÈGLEMENTS INTÉRIEURS	11
DÉCENTRALISATION D'ACTIVITÉS TARIFIÉES DANS LES NEUF ARRONDISSEMENTS ISSUS DE L'ANCIENNE VILLE DE MONTRÉAL	19
MISE AU RANCART DES VÉHICULES	27
QUALITÉ DE L'EAU DANS LES PATAUGEOIRES ET LES PISCINES PUBLIQUES	41
SERVICE TÉLÉACCÈS+	60
GESTION DU PROCESSUS DE CESSION DES PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	68

IMPUTABILITÉ ET NORMES MINIMALES DE NIVEAU DE SERVICE

CONTEXTE

L'administration municipale est présentement confrontée à un de ses défis les plus importants. En effet, l'organisation territoriale prévue par la Loi 170 aura permis de regrouper dans une seule ville les 28 municipalités de l'île de Montréal. Cette nouvelle ville de près de 1,8 millions de Montréalais dispose, en 2002, d'un budget de 3,6 milliards de dollars et compte quelque 23 000 employés.

Cette nouvelle organisation a été orchestrée par le Comité de transition, créé en décembre 2000. La mission de ce dernier était de participer avec les gestionnaires et les employés des municipalités visées et de la Communauté urbaine de Montréal à l'établissement des conditions les plus aptes à faciliter, pour les citoyens, la transition entre les administrations existantes et la nouvelle ville. L'ensemble des travaux réalisés a permis au Comité de transition de produire, en novembre 2001, un plan d'organisation et le premier budget de la nouvelle Ville de Montréal.

Compte tenu de l'importance de cette réorganisation, son implantation s'échelonnera sur plusieurs années et devrait permettre, entre autres, d'apporter des ajustements quant au partage des responsabilités entre les services centraux et les arrondissements. Ce partage devra notamment s'effectuer en tenant compte des différentes cultures des anciennes municipalités de l'île de Montréal et en considérant les meilleures pratiques de gestion.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

La vérification entreprise a consisté à évaluer dans quelle mesure les différents éléments composant la structure d'imputabilité de la nouvelle ville favorisent la reddition de comptes quant au degré d'atteinte des résultats visés. Nos travaux de vérification ont porté sur des services centraux ainsi que des arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal. Plus particulièrement, nous avons examiné la définition du partage des responsabilités, l'existence de missions, l'utilisation des objectifs et des indicateurs de performance et l'existence de rapports de gestion faisant état des résultats. De plus, nous avons également examiné l'existence de normes minimales de niveau de service à offrir aux citoyens.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Imputabilité

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la structure organisationnelle de la nouvelle Ville de Montréal est constituée d'un conseil municipal, d'un comité exécutif, de 10 services centraux, et de 27 arrondissements, chacun doté d'un conseil d'arrondissement distinct.

Compte tenu que l'administration municipale désire orienter sa gestion sur les résultats, certaines conditions de succès doivent être réunies pour en permettre la réalisation. Parmi celles-ci, soulignons l'importance qu'une mission propre à chaque unité administrative (services centraux, arrondissements, directions) soit clairement définie.

Cette mission doit notamment être énoncée de façon à permettre de bien saisir les rôles, les responsabilités et les orientations de l'unité. Elle constitue, en fait, l'un des éléments principaux qui permet d'orienter le partage des responsabilités et qui sert de base au concept de l'imputabilité, soit : l'obligation de rendre compte en fonction de la mission et des responsabilités conférées. De ce fait, il s'avère important que la mission de chacune des unités responsables soit formellement approuvée par l'administration municipale, afin qu'elle se prononce sur les responsabilités respectives de chacune des unités administratives.

Partage des responsabilités et missions

L'examen du plan d'organisation de la nouvelle ville produit par le Comité de transition et la plupart des entrevues réalisées nous ont permis de constater qu'un travail important avait été effectué en vue de mettre en place la nouvelle organisation municipale, mais que des travaux restaient à accomplir notamment en ce qui concerne la définition des missions et le partage des responsabilités et leur approbation par l'administration municipale.

En effet, plusieurs des personnes rencontrées ont mentionné que certaines missions et responsabilités apparaissant au plan d'organisation du Comité de transition ne sont pas reconnues par l'ensemble des intervenants impliqués. De façon générale, les arrondissements issus des municipalités de banlieue conservent les mêmes responsabilités qu'avant la réorganisation municipale, ce qui inclut certaines responsabilités qui devraient maintenant appartenir aux services centraux.

À cet égard, plusieurs gestionnaires nous ont souligné que le budget octroyé aux services centraux, pour 2002, leur permettrait de supporter uniquement les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et de dispenser les services auparavant offerts par la Communauté urbaine de Montréal. Pourtant l'étendue des missions et responsabilités des services centraux énoncées par le Comité de transition prévoyait qu'ils devaient supporter l'ensemble des arrondissements de la nouvelle Ville de Montréal.

Par ailleurs, les missions et responsabilités de certaines unités administratives, retenues par le Comité de transition, ne se sont pas concrétisées comme prévues et sont à réviser.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction générale poursuive les démarches entreprises en vue de compléter le partage des grandes responsabilités et ainsi permettre d'élaborer les missions dans les meilleurs délais, afin que le rôle de chacune des unités administratives soit précisé. Par la suite, ces grandes responsabilités et ces missions devront être approuvées par le conseil municipal pour leur conférer un statut formel.

Commentaires de la Direction générale

«Dans votre rapport, vous décrivez justement le contexte et les défis de la mise en place de la nouvelle Ville de Montréal. Comme vous le mentionnez, ce défi nécessitera plusieurs années de travail intense où tous les acteurs municipaux seront appelés à jouer un rôle déterminant.

Les premiers mois de 2002 ont été l'occasion de faire certains ajustements prévisibles par rapport aux éléments de missions énoncés par le Comité de transition. Il reste cependant encore quelques secteurs d'activités où les modes d'organisation et donc le partage des responsabilités demeurent à finaliser. Les travaux de la confection du budget de 2003 seront une occasion de parfaire ce partage des grandes activités entre les instances municipales. D'ailleurs, les instructions budgétaires transmises demandent aux services municipaux de soumettre leur mission respective pour examen par le comité de budget. À la fin de cet exercice et dans la mesure où les décisions prises le permettront, les énoncés de missions de toutes les instances pourront être rédigés puis soumis pour une approbation éventuelle par l'administration.»

Note du vérificateur général

Les renseignements supplémentaires sur le plan budgétaire de l'année 2003 incluent effectivement les compétences, les plans d'affaires sommaires et les choix budgétaires des arrondissements, ainsi que l'énoncé de mission, les principales activités, le plan d'affaires sommaire et les choix budgétaires de chacun des services centraux.

Objectifs, indicateurs de performance et rapports de gestion

Bien que ce plan d'organisation de la nouvelle ville n'ait pas fait l'objet d'approbation de la part de l'administration actuelle de la Ville, il nous apparaît clair que cette dernière partage la vision contenue à ce plan quant à la rigueur qui doit être adoptée dans la gestion des fonds publics. En effet, dans un communiqué du 26 mars 2002, le président du comité exécutif mentionnait, au nom de l'administration municipale, que l'optimisation des ressources, l'atteinte des résultats, la reddition de comptes et le contrôle rigoureux des fonds publics font partie de leurs préoccupations.

Cette gestion axée sur les résultats implique une définition des priorités qui doivent faire l'objet de suivis ainsi que la détermination d'objectifs accompagnés d'indicateurs de performance qui, comparés aux objectifs, permettent d'évaluer l'efficacité des opérations. Pour fermer la boucle, la gestion axée sur les résultats implique également une reddition de comptes adéquate qui responsabilise les gestionnaires face aux résultats obtenus.

En ce qui a trait à la définition des priorités, l'administration municipale a décidé d'entreprendre une démarche en vue de mobiliser tous les citoyens et groupes de pressions pour qu'ils mettent en commun leurs attentes, identifient leurs priorités et leurs projets et définissent un plan d'actions réaliste pour les prochaines années. Le moyen mis de l'avant pour atteindre ces objectifs a été la tenue du Sommet de Montréal au début de juin 2002.

Il est prévu que les résultats de ce sommet devraient être intégrés dans les divers plans de développement et d'action de la Ville.

En ce qui concerne plus particulièrement l'établissement des objectifs et des indicateurs de performance, il est de la responsabilité du directeur général, à titre de plus haut fonctionnaire sous l'autorité directe du comité exécutif, de rendre compte de la performance des opérations tant des services centraux que des arrondissements. Pour ce faire, il doit pouvoir compter sur des mécanismes qui lui permettent d'évaluer dans quelle mesure les activités sont effectuées de façon économique, efficiente et efficace. Ces mécanismes doivent permettre une reddition de comptes tant sur la réalisation des priorités de l'administration municipale que sur la performance dans la réalisation des activités courantes.

Nous avons constaté qu'autant les services centraux que les arrondissements se sont donné comme priorité, depuis le début de l'année, la mise en place d'une structure organisationnelle tout en maintenant le service à leur clientèle. À cet égard, plusieurs ont fait état d'importantes difficultés rencontrées en vue de combler leurs postes, compte tenu des retards dans l'intégration du personnel ainsi que des délais encourus quant à la définition d'un partage clair de certaines responsabilités entre les services centraux et les arrondissements. En conséquence, très peu d'objectifs et d'indicateurs ont été élaborés à ce jour.

Ainsi, malgré le fait que des rencontres régulières ont lieu entre les hauts dirigeants de la Ville, cette situation fait en sorte qu'ils peuvent difficilement évaluer la performance des services centraux et des arrondissements pour ensuite en rendre compte.

Recommandations

Nous recommandons que la Direction générale s'assure que les priorités issues du Sommet de Montréal soient transposées dans un plan stratégique à être approuvé par le conseil municipal, afin d'en favoriser la réalisation et de représenter un engagement visible auprès de la population. Par la suite, en vue de concrétiser ces priorités dans les services à la population, nous croyons qu'elles devront être reflétées dans les plans d'affaires et les budgets des services centraux et des arrondissements. Ces plans devront être approuvés par les autorités compétentes.

Nous recommandons que la Direction générale s'assure de mettre en place des mécanismes pour effectuer un suivi rigoureux de la réalisation des priorités du plan stratégique pour ensuite en communiquer les résultats à l'administration municipale.

Nous recommandons que la Direction générale mette en place les conditions nécessaires à l'élaboration et à l'application d'un cadre de gestion, afin de concrétiser la volonté de l'administration municipale d'axer la gestion sur l'atteinte des résultats. L'établissement de ce cadre impliquera la définition d'objectifs, la mesure de résultats et la mise en place d'un processus structuré de reddition de comptes, et ce, dans les meilleurs délais.

Commentaires de la Direction générale

«La planification stratégique de la Ville découlera en grande partie des priorités et des orientations issues du Sommet de Montréal. Un Secrétariat de suivi du Sommet est en place et sa mission est d'assurer la coordination de tous les intervenants requis pour la mise en œuvre des priorités d'actions issues du Sommet et de faire rapport de l'état d'avancement des travaux.

L'orchestration et l'ordonnement des priorités d'actions identifiées au Sommet de Montréal seront réalisés en fonction de la capacité de payer des Montréalais bien entendu, mais également de l'implication nécessaire des partenaires publics et privés. Dans ce contexte, la confection du budget de 2003 de la Ville de Montréal et les négociations entourant la conclusion d'un premier «Contrat de ville» sont des éléments-clés pour la concrétisation des priorités d'actions identifiées lors du Sommet. Mentionnons que les instructions budgétaires pour l'exercice 2003 demandent que toutes les unités se donnent des priorités et se fixent des cibles de performance à atteindre, et que les priorités d'actions identifiées lors de la tenue du Sommet de Montréal soient prises en compte dans cet exercice.

En ce qui a trait à la gestion axée sur l'atteinte des résultats, la Direction générale évaluera éventuellement la possibilité d'introduire des rapports d'activités et de performance que les services et arrondissements présenteraient en même temps que leurs résultats financiers. Ce processus doit être orchestré avec l'évaluation au rendement des cadres de direction et la confection du budget de l'exercice financier subséquent. La réflexion à ce sujet se poursuivra dans les mois à venir. Néanmoins, le «Contrat de ville» en cours de négociation et les «contrats d'arrondissements» qui en découleront intégreront des mécanismes et des indicateurs de contrôle et d'évaluation des résultats, afin de permettre une appréciation des réalisations et de l'efficacité des interventions retenues.»

Note du vérificateur général

Les renseignements supplémentaires sur le plan budgétaire de l'année 2003, outre un plan d'affaires sommaire de chacun des arrondissements et des services centraux, incluent une série d'indicateurs de performance pour l'année 2003. Quant au Contrat de ville, il a été approuvé par le conseil municipal le 4 février 2003.

NORMES MINIMALES DE NIVEAU DE SERVICE

Lors de la constitution de la nouvelle Charte de la Ville de Montréal, différents articles ont été prévus, afin de permettre au conseil de la Ville d'adopter des règlements qui prescriront les normes minimales de niveau de service devant être offert par les arrondissements concernés. Notamment, l'article 144 de l'annexe 1 de la charte stipule que le conseil d'arrondissement est responsable de la gestion de son budget. Il doit cependant administrer sa dotation dans le respect des normes minimales que fixe par règlement le conseil de la Ville quant au niveau des services que chacun des conseils d'arrondissements doit offrir.

Nos travaux de vérification nous ont permis de constater que, dans l'ensemble, peu de travail avait été amorcé en vue d'examiner l'état de la situation et de définir, lorsque requis, des normes minimales de niveau de service.

Nous sommes conscients de l'ampleur de la tâche liée à la réorganisation municipale, du fait que celle-ci a dû être orchestrée en un temps relativement restreint et que la situation commandait de mettre en tête de liste d'autres priorités, notamment la mise en place de la structure organisationnelle et le partage des responsabilités. Cependant, dans le contexte de la nouvelle ville où les anciennes municipalités maintenant regroupées ont leur culture propre et des façons de faire différentes, il pourrait s'avérer pertinent, pour certaines activités, d'investir des efforts en vue d'en arriver à un consensus quant à l'établissement d'un niveau minimal de service offert aux citoyens.

De plus, comme le mentionnait le Comité de transition lors de la préparation du budget, l'année 2002 marque le début d'une période au cours de laquelle la fiscalité propre à chacune des anciennes municipalités sera modifiée progressivement pour en arriver, à terme, à des taux de taxes et des tarifs fiscaux qui seront graduellement harmonisés entre les arrondissements.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction générale de mettre en place les mécanismes nécessaires permettant d'enclencher un processus de réflexion qui mènera, lorsque requis, à l'élaboration de normes minimales de niveau de service, afin d'en arriver à un consensus quant au niveau de service à offrir aux citoyens. Ces normes minimales devront, par la suite, être présentées à l'administration municipale pour fins d'approbation.

Commentaires de la Direction générale

«L'inventaire des services actuellement offerts précède la réflexion sur les normes minimales. À cet égard, deux démarches parallèles sont en cours : un contrat d'inventaire des immeubles des arrondissements issus de la banlieue a été octroyé au comité exécutif du 14 août dernier (CE 021406), afin d'identifier notamment les immeubles où sont dispensées les activités; un inventaire des services offerts en regard des bibliothèques est en cours au Service du développement culturel. Une réflexion suivra cette collecte d'information.

Les premières normes minimales de services attendues concerneront donc le réseau des bibliothèques. D'autres secteurs d'activités seront par la suite sollicités. Les normes minimales à définir prendront en considération la capacité de payer des contribuables montréalais et la notion d'équité des services sur tout le territoire de la Ville de Montréal.

Par ailleurs, la préparation du budget 2004 se fera non plus sur une base historique mais en fonction des besoins réels des arrondissements. Pour faire cette attribution, des travaux seront entrepris pour déterminer les critères les plus appropriés à chacun des domaines d'activités.

Il s'agit là d'un exercice très important et structurant pour la nouvelle Ville. Aussi, étant donné l'importance des travaux de mise en place de la Ville, cet exercice se réalisera de façon prudente et rigoureuse, étape par étape, secteur d'activités par secteur d'activités.»

Notre rapport a été transmis à la Direction générale le 17 juin 2002 et nous en avons reçu les commentaires le 26 septembre 2002.

DÉLÉGATION DE POUVOIRS AUX CONSEILS D'ARRONDISSEMENTS PAR RÈGLEMENTS INTÉRIEURS

CONTEXTE

L'avènement de la nouvelle Ville de Montréal (la Ville), le 1^{er} janvier 2002, a occasionné un grand bouleversement dans les champs de compétences des différentes instances décisionnelles existantes, soit le conseil de la Ville et le comité exécutif, et l'instauration d'une nouvelle instance décisionnelle, soit les conseils d'arrondissements.

La Loi 170 portant réforme sur l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais précise le partage des compétences entre ces différentes instances décisionnelles. Le conseil de la Ville s'est donc vu accorder toutes les compétences de la Ville à l'exception de celles spécifiquement confiées au comité exécutif ou aux conseils d'arrondissements. De plus, le conseil de la Ville peut déléguer, par règlements intérieurs, certains pouvoirs au comité exécutif ou aux conseils d'arrondissements.

Ainsi, le conseil de la Ville a adopté, en décembre 2001, plusieurs règlements intérieurs visant à déléguer des pouvoirs à l'ensemble des conseils d'arrondissements et plus particulièrement à certains d'entre eux.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

La vérification a consisté à s'assurer que les pouvoirs délégués par le conseil de la Ville aux conseils d'arrondissements, par règlements intérieurs, étaient clairement définis. De plus, nous avons examiné le respect des obligations auxquelles doivent se soumettre les conseils d'arrondissements à l'égard des pouvoirs délégués, soit la tenue d'une comptabilité distincte pour certaines activités, la reddition de comptes au comité exécutif sur les décisions prises et sur toute autre demande ponctuelle exigée par le comité exécutif.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur neuf règlements intérieurs particuliers, soit les règlements 02-007 à 02-015, visant huit arrondissements.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le conseil de la Ville a adopté, le 20 décembre 2001, neuf règlements intérieurs particuliers par lesquels il a délégué des pouvoirs spécifiques à certains conseils d'arrondissements. Ceux-ci concernaient notamment :

- l'entretien du parc Mont-Royal (règlement 02-007);
- la fourniture d'électricité (règlement 02-008);
- la fourniture d'eau sur le territoire de cinq arrondissements et sur celui des autres arrondissements déjà desservis par eux avant la réforme municipale (règlements 02-009 à 02-013);
- l'exploitation d'un site d'enfouissement (règlement 02-014);
- la gestion des contrats conclus avec Tennis Canada/Stade Jarry (règlement 02-015).

Nous avons examiné si ces pouvoirs délégués étaient clairement définis et si des mécanismes avaient été mis en œuvre en vue d'assurer le respect par les conseils d'arrondissements des différents articles prévus dans les règlements intérieurs.

RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION VISANT LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS À DES CONSEILS D'ARRONDISSEMENTS

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que les compétences déléguées par le conseil de la

Ville aux conseils d'arrondissements concernés étaient, de façon générale, clairement définies, sauf pour le règlement concernant l'exploitation du site d'enfouissement. À cet égard, la problématique reliée à ce règlement particulier est exposée dans la section suivante.

De façon générale, nous avons également constaté que les gestionnaires des arrondissements concernés par les règlements intérieurs particuliers reconnaissent les compétences déléguées et assumaient depuis le début de l'année 2002 les responsabilités qui en découlaient. D'ailleurs, dans le cas des arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue visés par l'application de ces règlements intérieurs particuliers, ceux-ci avaient l'entière responsabilité des activités concernées avant la réforme municipale et continuent de les assumer comme par le passé.

La délégation de pouvoirs aux conseils d'arrondissements concernés est accompagnée d'obligations à respecter, notamment à l'égard de la tenue d'une comptabilité distincte et la reddition de comptes au comité exécutif.

L'article 3 des règlements intérieurs particuliers stipule que le conseil d'arrondissement doit tenir une comptabilité distincte de façon à permettre un suivi complet des activités déléguées et même, dans certains cas, à permettre une évaluation de leur prix de revient.

Une comptabilisation distincte des coûts afférents aux activités déléguées s'avère essentielle pour exercer un contrôle particulier sur celles-ci, notamment lors du suivi budgétaire au cours duquel des rapports périodiques expliquant les écarts budgétaires doivent être produits aux autorités responsables. Elle s'avère aussi nécessaire pour fournir des informations utiles à la prise de décisions tant par les gestionnaires responsables que par l'administration municipale quant à l'établissement du prix de revient, aux orientations à privilégier ainsi qu'aux investissements futurs à prévoir.

Nous avons constaté la situation suivante à l'égard de l'obligation de tenir une comptabilité distincte :

- cinq arrondissements disposent d'un système comptable leur permettant d'obtenir rapidement toutes les informations nécessaires relativement aux coûts de l'activité déléguée;
- deux arrondissements ne peuvent, dans l'immédiat, comptabiliser de façon distincte les coûts relatifs à l'activité déléguée. Des corrections mineures au système comptable permettraient toutefois de répondre à cette obligation;
- pour un arrondissement, le système comptable ne permet pas une comptabilisation distincte des coûts de l'activité déléguée. Selon le directeur des services administratifs de l'arrondissement, le respect de cet article nécessiterait des modifications majeures au système comptable existant.

L'article 4 des règlements intérieurs particuliers stipule que le conseil d'arrondissement doit fournir trimestriellement au comité exécutif un rapport faisant état des décisions prises en vertu des pouvoirs délégués et de tout autre renseignement prescrit par le comité exécutif.

Lors des entrevues que nous avons réalisées, la majorité des gestionnaires n'avait pas été informée des obligations auxquelles étaient soumis les conseils d'arrondissements relativement à la reddition de comptes, et ce, malgré le fait qu'au moins un conseiller de leur arrondissement siège au conseil de la Ville et ait assisté aux assemblées du conseil tenues en décembre 2001, lors de l'adoption des règlements intérieurs. En conséquence, la plupart des conseils d'arrondissements, visés par les règlements intérieurs particuliers, ne se sont pas acquittés, pour le premier trimestre de l'année 2002, des obligations prescrites à l'égard de la reddition de comptes.

Certains gestionnaires rencontrés auraient contacté des services centraux, afin d'obtenir des orientations quant à la nature des rapports à produire au comité exécutif. Cependant, au moment de notre vérification (juin 2002), aucune précision ou directive n'avait été émise à cet égard.

La Division du cadre de gestion et optimisation de la fonction du Service des finances de la Ville doit,

entre autres, conseiller l'administration municipale et les gestionnaires municipaux pour la mise en place d'un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, la répartition des pouvoirs, la mise en place des encadrements corporatifs et des mécanismes de contrôle appropriés. De façon plus spécifique, la Division doit définir les composantes du cadre de contrôle à partir des lois, des règlements et des orientations. Elle doit également s'assurer que les mécanismes de contrôle permettent de respecter l'obligation de rendre compte de la réalisation des activités.

D'ailleurs, le 31 mai 2002, lors d'une première réunion du réseau des ressources de la fonction finances, la Division du cadre de gestion et optimisation de la fonction a présenté les services offerts, les principaux dossiers réalisés à ce jour ainsi que son plan d'actions pour le prochain semestre. L'un des éléments prévus vise notamment les rapports de reddition de comptes sur les pouvoirs délégués ainsi que le soutien aux arrondissements dans l'élaboration de ces rapports.

Recommandations

Nous recommandons que la Division du cadre de gestion et optimisation de la fonction du Service des finances complète, dans les plus brefs délais, ses travaux portant sur la délégation de pouvoirs prévue dans les règlements intérieurs particuliers, en vue :

- **d'établir les besoins en information du comité exécutif concernant les pouvoirs délégués à certains conseils d'arrondissements, afin qu'ils puissent fournir une information suffisante permettant une prise de décisions éclairée;**
- **de coordonner la mise en œuvre de mécanismes de contrôle pour assurer la tenue d'une comptabilité distincte des activités déléguées, afin de permettre un suivi complet sur ces activités;**
- **d'élaborer les encadrements administratifs requis, les faire approuver par le comité exécutif et les transmettre aux conseils d'arrondissements concernés, afin de leur permettre de s'acquitter des responsabilités confiées en matière de reddition de comptes.**

Actions proposées par le Service des finances

- « 1) *Contacter les arrondissements où les systèmes ne permettent pas une comptabilité distincte des activités déléguées pour déterminer un plan de travail afin d'apporter une solution adéquate.*
- 2) *Coordonner, de concert avec les arrondissements concernés, l'établissement d'un canevas de rapport comptable distinct pour les activités déléguées afin de permettre un suivi complet sur ces activités. Nous nous assurerons également que les mandats seront donnés pour l'implantation du rapport.*
- 3) *Proposer au comité exécutif un modèle de rapport portant sur la délégation des pouvoirs prévus dans les règlements intérieurs particuliers. À cette fin, nous contacterons aussi les services corporatifs concernés par ces domaines d'activité.*

Notre échéancier vise le printemps 2003.»

MODIFICATION OU ABROGATION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR PARTICULIER

Site d'enfouissement (Règlement 02-014)

En décembre 2001, le conseil de la Ville a décrété une délégation de ses pouvoirs au conseil d'un arrondissement aux fins d'assurer l'exploitation du site d'enfouissement situé sur le territoire dudit arrondissement et l'application de tous les règlements relatifs à l'exploitation du site.

De l'avis des gestionnaires rencontrés de l'arrondissement, l'application du règlement intérieur particulier 02-014 ne peut relever de leur arrondissement, car l'ex-municipalité de banlieue n'est pas propriétaire du site. En effet, le propriétaire du site d'enfouissement est une société privée.

Au cours de notre vérification, nous avons réalisé des travaux additionnels, afin de nous enquérir des responsabilités existantes entre l'ex-municipalité de banlieue et le promoteur du projet dans la gestion du site d'enfouissement. À cet égard, nous avons pris connaissance d'une convention intervenue entre l'ex-municipalité de banlieue et la société privée, relativement à l'exploitation d'un site d'enfouissement et d'un centre de récupération de matériaux secs, signée en décembre 1995 puis modifiée en novembre 1999. À la lecture de cette convention, nous sommes d'avis que plusieurs articles démontrent que l'ex-municipalité de banlieue avait une certaine responsabilité dans l'exploitation du site d'enfouissement et du centre de récupération de matériaux secs. De plus, la convention indique plusieurs obligations auxquelles le promoteur s'est engagé à l'égard de l'ex-municipalité de banlieue.

Ainsi :

- le promoteur s'est engagé à remplir l'excavation laissée par l'exploitation d'une carrière située dans l'ex-municipalité de banlieue, au plus tard dans les 15 ans de la date d'ouverture du site (permis du ministère de l'Environnement valide depuis octobre 1999);
- lorsque l'aménagement du site aura été complété, le promoteur s'est engagé à offrir à l'ex-municipalité de banlieue la totalité du site d'enfouissement pour la somme de 1 \$ ou de le lui louer par bail emphytéotique;
- le promoteur s'est engagé, conjointement avec l'ex-municipalité de banlieue, à créer une commission de mise en valeur et de restauration du site dont le mandat consiste principalement à :
 - assurer le suivi des opérations et exercer un contrôle sur le respect des normes applicables en matière d'exploitation;
 - étudier toute question relative à la restauration de la carrière que lui soumet le conseil municipal de l'ex-municipalité de banlieue et faire rapport à ce conseil dans les délais fixés par celui-ci;
 - assurer l'application de la convention entre l'ex-municipalité de banlieue et le promoteur responsable du site d'enfouissement;
 - analyser et faire au conseil municipal de l'ex-municipalité de banlieue toute recommandation par rapport à d'éventuelles plaintes de la part de citoyens;
- compte tenu des inconvénients reliés aux opérations, le promoteur s'est engagé à verser à titre de compensation financière à l'ex-municipalité de banlieue, et ce, à tous les trois mois pendant toute la durée de la présente convention, un pourcentage prévu du coût chargé à un camion pour l'enfouissement. Les paiements doivent être effectués dans les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre. Les pourcentages fixés sont clairement définis à la convention pour la durée du projet;
- le promoteur s'est engagé à verser des sommes pendant une période de 15 ans dans un fonds de fermeture prévu à l'étude d'impact;
- le promoteur s'est engagé à verser annuellement d'autres sommes de l'ordre de 2,4 M\$ dans un fonds de post-fermeture, géré par le ministère de l'Environnement;
- le promoteur s'est engagé, en faveur de l'ex-municipalité de banlieue, à fournir un cautionnement par

- une compagnie de cautionnement reconnue ou une lettre de garantie bancaire d'une banque à charte reconnue d'un montant de 300 000 \$, renouvelable jusqu'à expiration des délais prévus à l'entente;
- le promoteur s'est engagé à contracter une police d'assurance globale de type *formule étendue+ pour un montant minimum de 5 M\$, y incluant une assurance responsabilité civile ainsi qu'une assurance couvrant toutes responsabilités environnementales.

Selon des renseignements obtenus auprès du directeur d'arrondissement et de la directrice du bureau d'arrondissement, le promoteur n'a pas respecté, au cours des dernières années, certaines obligations à l'égard de l'ex-municipalité de banlieue relativement à certaines clauses à incidence monétaire de la convention et au contrôle de la gestion des déchets.

De plus, devant le non-respect par le promoteur des obligations portant sur le contrôle de la contamination et du suivi environnemental, le promoteur a dû faire face, en 2001, à plusieurs avis d'infractions. Ainsi, la CUM a émis cinq poursuites pour des amendes totalisant 410 000 \$, pour le non-respect des normes de rejet des eaux à l'égout et de la réglementation sur la poussière. Pour sa part, le ministère de l'Environnement a émis neuf constats d'infractions pour acceptation de déchets non autorisés et exploitation non conforme du site.

Devant le non-respect des obligations du promoteur à l'égard de l'ex-municipalité de banlieue, le conseil municipal de l'ex-municipalité a adopté une résolution en novembre 2001, afin que soient entrepris tous les recours légaux appropriés contre le promoteur en vue d'assurer le respect des obligations et de recouvrer les sommes dues. La résolution visait à confier ce mandat à une firme d'avocats. Selon les renseignements obtenus, l'ex-municipalité de banlieue n'a pas concrétisé son intention avant le 31 décembre 2001.

Suite à la réorganisation territoriale ayant conduit à la création de la nouvelle Ville, celle-ci succède, à compter du 1^{er} janvier 2002, aux droits, obligations et charges de la Communauté urbaine de Montréal ainsi qu'à ceux des municipalités existantes au 31 décembre 2001 (article 5 de l'annexe I de la Charte de la Ville de Montréal). De plus, en vertu de l'article 6 de l'annexe I de la charte, les actes de chacune des municipalités existantes au 31 décembre 2001 sont réputés émaner de la Ville ou, selon le domaine de compétence auquel ils se rattachent, du conseil d'arrondissement qui comprend ce territoire.

De plus, à la lecture de la charte, la Ville a des compétences, obligations et pouvoirs particuliers dans le domaine de la récupération et le recyclage des matières résiduelles (article 87 de l'annexe I), alors qu'un arrondissement a des compétences, obligations et pouvoirs particuliers dans le domaine de l'enlèvement des matières résiduelles (article 130 de l'annexe I).

Or, en vertu de l'article 186 de l'annexe C de la charte, le conseil de la Ville a délégué aux conseils d'arrondissements concernés le pouvoir :

«d'exploiter un site de déneigement ou d'un établissement de récupération ou de recyclage des matières résiduelles, à l'exception du Complexe environnemental Saint-Michel».

Ajoutons également que le deuxième paragraphe de l'article 84 de l'annexe I de la charte stipule que :

«La Ville agit par l'intermédiaire de son conseil lorsque la répartition des compétences faite par la présente Loi ne permet pas, implicitement ou explicitement, de déterminer par lequel, du conseil de la Ville ou du conseil d'arrondissement, elle doit agir.»

Nous sommes donc d'avis que les compétences, obligations et pouvoirs particuliers dans le domaine de l'élimination des matières résiduelles ne sont pas clairement déterminés. Il n'est pas évident, toujours à la

lecture de ces articles et dans l'esprit du règlement intérieur particulier concernant l'exploitation du site d'enfouissement de l'arrondissement (02-014), même s'il n'est pas applicable sous sa forme actuelle, de déterminer si l'application de la convention avec la société privée relève d'un service corporatif ou de l'arrondissement.

Recommandations

Nous recommandons que la Direction des affaires juridiques de la Ville de Montréal prenne les dispositions requises pour abroger le règlement intérieur particulier 02-014, relativement à l'exploitation du site d'enfouissement dans l'arrondissement concerné, parce que les pouvoirs stipulés dans la réglementation, ainsi que les obligations qui en découlent, ne peuvent être exercés par l'arrondissement.

Nous recommandons que la direction de l'arrondissement concerné informe la Direction générale, dans les plus brefs délais, du non-respect, par le promoteur, des clauses de la convention relative à l'exploitation du site d'enfouissement et du centre de récupération de matériaux secs situés dans cet arrondissement, afin que la Direction générale puisse porter cette information à l'attention du comité exécutif ou de la Direction des affaires juridiques, selon le cas, en vue d'évaluer la pertinence d'ester en justice.

La Direction générale devra examiner le degré de responsabilité de la Ville au regard de la gestion du site d'enfouissement et du centre de récupération situés dans l'arrondissement concerné, à la lumière des documents légaux existants, de la charte et des règlements en vigueur, afin de désigner cette responsabilité à l'unité administrative appropriée dans un service corporatif ou en arrondissement.

Actions proposées par la Direction générale

«Des travaux seront entamés incessamment dans le but de régulariser et de faire la lumière sur la situation que vous décrivez. Ces travaux comprendront essentiellement les étapes suivantes :

- *Identification de l'unité administrative responsable du dossier (échéance : le 18 octobre 2002).*
- *Modification des règlements intérieurs afin de confirmer la décision prise concernant l'unité administrative responsable du dossier (échéance : conseil municipal de décembre 2002).*
- *De façon concomitante, obtention d'un rapport complet du dossier permettant d'évaluer la pertinence d'ester en justice (échéance : le 8 novembre 2002). Cette information sera portée à l'attention du comité exécutif.»*

Note du vérificateur général

L'abrogation du règlement intérieur particulier concernant l'exploitation du site d'enfouissement situé dans l'arrondissement a été reportée à la séance du 26 mai 2003.

Actions proposées par la Direction des affaires juridiques

«...Deux avocats ont été désignés pour conseiller le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux à l'égard des travaux qui découleront de votre rapport.

L'un s'occupera du volet des modifications réglementaires, alors que l'autre se consacrera à celui du non-respect, par le promoteur du site d'enfouissement de l'arrondissement, du contrat qui le lie avec l'ancienne ville de banlieue.»

Note du vérificateur général

Le comité exécutif, à sa séance du 5 mars 2003, a autorisé la Direction des affaires juridiques à instituer les procédures judiciaires appropriées, afin d'obtenir les sommes dues à la Ville de Montréal ainsi que le respect des obligations souscrites par l'entreprise privée pour l'exploitation d'un site d'enfouissement de matériaux secs.

DÉCENTRALISATION D'ACTIVITÉS TARIFÉES DANS LES NEUF ARRONDISSEMENTS ISSUS DE L'ANCIENNE VILLE DE MONTRÉAL

CONTEXTE

Depuis la création de la nouvelle Ville de Montréal le 1^{er} janvier 2002, plusieurs activités tarifées qui étaient auparavant centralisées au sein de services municipaux de l'ancienne Ville de Montréal se retrouvent dorénavant décentralisées sous la responsabilité des neuf arrondissements issus de l'ancienne ville. Ces activités tarifées étaient principalement réalisées par le Service des travaux publics et de l'environnement ainsi que par le Service du développement économique et urbain.

Cette décentralisation fait suite au partage des compétences entre le conseil de la Ville et les conseils d'arrondissements établis principalement dans la Charte de la Ville de Montréal et les règlements de délégations de pouvoirs.

Bien entendu, dans le cadre de la création de la nouvelle ville, l'ampleur de la tâche à réaliser en vue de refléter cette décentralisation au niveau des opérations est exceptionnellement élevée et nécessite des périodes de transition plus ou moins longues qui, dans certains cas, ne sont pas encore terminées.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

La vérification a consisté à identifier les principales activités tarifées qui pouvaient faire l'objet de décentralisation dans les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal. Pour ces activités, nous avons examiné si le partage des champs de compétences et les délégations de pouvoirs qui s'ensuivaient avaient été clairement définis. Par la suite, nous avons évalué si des structures administratives et des mécanismes avaient été mis en place dans les plus brefs délais pour permettre aux arrondissements d'exercer leurs pouvoirs et de contrôler ces activités, et ce, plus particulièrement en ce qui a trait aux délais de livraison de services.

Notre vérification a porté sur l'émission des permis de construction et de transformation émis par l'ancien Service du développement économique et urbain, l'émission des permis d'occupation temporaire du domaine public et les permis de stationnement dans les secteurs de stationnement sur rues réservés aux résidents (SRRR) émis par l'ancien Service des travaux publics et de l'environnement.

Les travaux de vérification se sont déroulés principalement dans les arrondissements Ville-Marie et Plateau Mont-Royal ainsi qu'au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux et au Service du développement économique et urbain.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Partage des champs de compétences et délégations de pouvoirs

Partage des champs de compétences

L'examen de la Charte et des règlements relatifs aux délégations de pouvoirs du conseil de la Ville, de même que les renseignements obtenus auprès d'une représentante de la Direction des affaires juridiques du Secrétariat général, nous a permis de constater que les champs de compétences étaient clairement définis en ce qui a trait à l'émission des différents permis faisant l'objet de notre vérification.

En effet, l'article 186 de l'annexe C de la Charte permet au conseil de la Ville de déléguer à un conseil d'arrondissement les pouvoirs d'adoption et d'application de règlements relatifs au contrôle de la circulation et au stationnement pour le réseau artériel et les pouvoirs concernant l'application de règlements relatifs à la construction des bâtiments et ceux relatifs aux occupations du domaine public. Le conseil de la Ville a effectivement adopté, le 18 décembre 2001, un règlement qui délègue les pouvoirs ci-haut mentionnés à

tous les conseils d'arrondissements, et ce, à compter du 1^{er} janvier 2002.

Compte tenu que l'émission des permis de construction et de transformation, l'émission des permis d'occupation du domaine public, la détermination des secteurs SRRR et l'émission des permis SRRR se font en vertu des règlements dont l'application a été déléguée ou confiée aux conseils d'arrondissements, nous pouvons conclure qu'il est clairement établi que ces responsabilités relèvent depuis le 1^{er} janvier 2002 des conseils d'arrondissements.

Délégations de pouvoirs

Bien que les responsabilités relatives à l'émission des permis soient confiées aux conseils d'arrondissements, il est important qu'une délégation appropriée des pouvoirs aux fonctionnaires soit établie, afin de ne pas alourdir inutilement les processus reliés à ces activités tarifées.

Ainsi, nous avons examiné la Charte et les règlements en vigueur et nous avons contacté un représentant de la Direction des affaires juridiques du Secrétariat général en vue d'évaluer si un fonctionnaire détenait les pouvoirs requis pour émettre les permis de construction et de transformation. À cet égard, ce représentant nous a confirmé qu'une analyse des lois et règlements en vigueur avait permis de conclure que les directeurs de l'aménagement urbain et des services aux entreprises des différents arrondissements ont les pouvoirs d'émettre la grande majorité des permis de construction et de transformation sans avoir à obtenir d'autorisation de la part de leur conseil d'arrondissement.

Dans le cas de l'émission des permis SRRR, l'examen de la Charte et des règlements en vigueur, de même que les renseignements obtenus auprès du représentant de la Direction des affaires juridiques, nous permet de constater que les demandes de création ou de modification de secteurs SRRR doivent être approuvées par les conseils d'arrondissements concernés. Cependant, une fois la zone de stationnement approuvée, le représentant de la Direction des affaires juridiques nous a confirmé que l'émission des permis aux résidents constitue un geste administratif puisque, après certaines conditions remplies (p. ex. preuve de résidence fournie, paiement effectué), le fonctionnaire doit émettre le permis sans avoir à exercer un pouvoir discrétionnaire. Ainsi, les fonctionnaires peuvent émettre ces permis sans avoir à obtenir d'autorisation.

Finalement, pour les permis d'occupation du domaine public, la Direction des affaires juridiques a transmis en février 2002 par le biais de la banque de documents juridiques des renseignements à l'effet que seuls les conseils d'arrondissements peuvent autoriser les occupations du domaine public et que ce pouvoir ne pouvait être délégué à un fonctionnaire. Cependant, selon des gestionnaires et le représentant de la Direction des affaires juridiques, il est très difficile de fonctionner de cette façon compte tenu des délais que cela pourrait occasionner.

En effet, les conseils d'arrondissements se réunissent habituellement de façon mensuelle. Ainsi, il pourrait arriver que le permis d'occupation temporaire du domaine public ne puisse être délivré à temps dans les cas où il n'y aurait pas de réunion entre la date de la réception de la demande et la date visée pour occuper le domaine public. Notons également l'importance de la charge de travail puisque, pour les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, environ 24 000 permis d'occupation temporaire du domaine public ont été émis en 2001, dont près de 60 % dans les deux arrondissements faisant l'objet de notre vérification.

Compte tenu de la difficulté de se conformer aux dispositions de la Charte, le représentant de la Direction des affaires juridiques nous a mentionné que les trois directeurs généraux associés avaient été informés que les occupations du domaine public accordées dans les 27 arrondissements devaient au minimum être ratifiées par les conseils d'arrondissements.

Ainsi, nous avons réalisé des sondages auprès d'arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et d'ex-municipalités de banlieue, afin d'évaluer si les occupations du domaine public étaient ratifiées par les

conseils d'arrondissements. Les résultats obtenus révèlent que les permis d'occupation du domaine public émis par le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux ne font pas l'objet d'approbation ou de ratification par les conseils d'arrondissements concernés.

Par ailleurs, lors d'une rencontre tenue auprès de représentants de la Direction des affaires juridiques, ceux-ci ont mentionné qu'il est possible que l'analyse de la réglementation des ex-municipalités de banlieue permettrait de définir une façon de faire qui rendrait le processus d'autorisation des occupations du domaine public plus efficace que celui prévu actuellement pour les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, et ce, sans avoir à demander des modifications à la Charte.

En effet, il s'agirait d'évaluer si des modifications apportées à la réglementation seraient suffisantes en vue de permettre que des fonctionnaires des arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal puissent autoriser une grande partie des occupations du domaine public. Pour ce faire, il faudrait que les règlements soient modifiés de façon à fournir un encadrement précis quant aux conditions à respecter pour émettre les permis d'occupation du domaine public sans laisser place au pouvoir discrétionnaire. Ainsi, pour la plupart de ces permis, il serait possible de faire en sorte que leur émission puisse devenir un geste purement administratif qui ne nécessite pas d'autorisation de la part du conseil d'arrondissement.

Recommandations

Afin de ne pas alourdir le processus de l'émission des permis d'occupation du domaine public tout en étant conforme aux lois et règlements en vigueur, la Direction générale devrait mandater la Direction des affaires juridiques pour procéder à l'analyse des modifications requises à la réglementation en vigueur dans les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal. Ces modifications devront permettre à des fonctionnaires d'autoriser, selon des modalités clairement établies, la grande majorité des occupations du domaine public sans que cela nécessite l'autorisation du conseil d'arrondissement. Ces modifications devront également permettre d'identifier les cas où l'autorisation du conseil d'arrondissement sera toujours requise.

Une fois l'évaluation complétée, les démarches en vue d'obtenir les modifications requises devraient être entreprises dans les plus brefs délais en vue de régulariser la situation sans augmenter les risques que le service aux citoyens en soit réduit quant aux délais de traitement des demandes de permis.

Actions proposées par la Direction générale

«La Direction des affaires juridiques a été mandatée afin d'identifier les modifications réglementaires requises pour permettre à des fonctionnaires d'autoriser la majorité, voire la totalité des occupations du domaine public. Le mandat confié à la Direction des affaires juridiques est joint à la présente.»

Sur réception du rapport demandé, une décision sera prise afin de régulariser la situation que vous décrivez.»

Mandat confié à la Direction des affaires juridiques (par le directeur général)

«À la suite du rapport de vérification traitant de la décentralisation d'activités tarifées dans les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et plus particulièrement de la partie traitant du processus d'émission des permis d'occupation du domaine public, je vous mandate pour identifier les alternatives réglementaires possibles pour permettre à des fonctionnaires d'autoriser la majorité, voire la totalité des occupations du domaine public. Votre rapport, qui devra me parvenir au plus tard le 10 mars 2003, devra préciser pour chacune des alternatives identifiées un calendrier de mise en œuvre afin de faciliter la prise de décision ultérieure.»

Note du vérificateur général

La Direction des affaires juridiques a soumis au directeur général le 13 février 2003 les alternatives possibles en vue de permettre à des fonctionnaires d'autoriser la majorité, voire la totalité des occupations du domaine public. Le 25 février 2003, la Direction générale informait la Direction des affaires juridiques de sa décision de demander à nouveau au gouvernement du Québec une modification à la charte en vue de permettre aux conseils d'arrondissements de déléguer le pouvoir d'autoriser les occupations du domaine public.

Décentralisation des activités en arrondissements et suivi des délais d'émission des permis

Une fois les champs de compétences clairement établis, des structures administratives doivent être mises en place pour permettre à ceux à qui les responsabilités ont été confiées de disposer des pouvoirs nécessaires en vue d'exercer un contrôle sur les activités pour s'assurer que celles-ci sont réalisées dans le respect des orientations et des priorités établies compte tenu du niveau de service visé. Ce contrôle doit également permettre d'évaluer l'efficacité des opérations selon des objectifs définis pour ensuite en rendre compte.

En ce qui a trait à l'émission des permis de construction et de transformation, des mesures ont été prises en vue de déconcentrer les activités en arrondissements au début du mois de septembre 2002. Quant à la réalisation des activités relatives à l'émission des permis SRRR et d'occupation du domaine public, celles-ci étaient toujours concentrées à la Division de l'ingénierie urbaine du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux. À la fin de nos travaux de vérification (novembre 2002), la décision n'était toujours pas prise quant à la déconcentration de ces activités.

Ainsi, compte tenu que les conseils d'arrondissements avaient les pouvoirs et obligations relatifs à ces trois activités depuis le 1^{er} janvier 2002, nous avons évalué dans quelle mesure ceux-ci ont exercé un contrôle sur ces activités en vue de s'assurer que les services offerts aux citoyens, en termes de délais de traitement des demandes, étaient satisfaisants depuis le début de l'année. Dans les cas où ces contrôles nous apparaissaient insuffisants, nous avons réalisé certains travaux en vue d'évaluer sommairement si le service aux citoyens avait été maintenu dans les circonstances.

Permis de construction et de transformation

En vue d'exercer un suivi des demandes de permis durant la période de transition, les directeurs de l'aménagement urbain et du service aux entreprises des arrondissements Ville-Marie et Plateau Mont-Royal nous ont confirmé que des rapports statistiques portant sur le volume des demandes et les délais d'émission des permis de construction et de transformation de bâtiment étaient produits et examinés. De plus, des rencontres régulières avaient lieu entre les directeurs de l'aménagement urbain et du service aux entreprises des neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal.

Nos travaux indiquent qu'il n'y avait pas de retards significatifs dans l'émission des permis de construction et de transformation.

Permis d'occupation temporaire du domaine public et permis SRRR

Contrôle exercé en arrondissements

En 2002, pour les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux prévoyait émettre près de 23 500 permis de stationnement répartis dans les quelque 85 secteurs SRRR de ces neuf arrondissements. Environ 40 % de ces permis concernent l'arrondissement Plateau Mont-Royal et 18 %, l'arrondissement Ville-Marie. Quant aux permis d'occupation temporaire du domaine public, il prévoyait émettre environ 24 000 permis pour ces neuf

arrondissements, dont près de 43 % pour l'arrondissement Ville-Marie et 16 % pour l'arrondissement Plateau Mont-Royal.

Jusqu'au 31 décembre 2001, les activités relatives à l'émission des permis d'occupation temporaire du domaine public, à l'analyse des demandes de créations et de modifications de secteurs SRRR ainsi qu'à l'émission des permis qui en découlent étaient centralisées et principalement concentrées au sein du Service des travaux publics et de l'environnement. Seuls des permis temporaires SRRR (30 jours) étaient émis par les bureaux d'accès Montréal (BAM) répartis sur le territoire de la Ville.

Depuis le 1^{er} janvier 2002, les responsabilités relatives à ces activités ont été décentralisées en arrondissements, mais la réalisation de ces activités est demeurée concentrée à la Division de l'ingénierie urbaine du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux. Seuls les permis temporaires SRRR continuent d'être émis par les BAM qui relèvent maintenant des bureaux d'arrondissements.

Ainsi, compte tenu que les arrondissements ne possédaient pas de pouvoir hiérarchique sur les ressources qui effectuent les activités relevant de leurs compétences, nous avons évalué dans quelle mesure :

- les gestionnaires des arrondissements disposaient d'un minimum d'information de gestion leur permettant d'évaluer l'efficacité des opérations réalisées par le service corporatif;
- les opérations réalisées par la Division de l'ingénierie urbaine s'étaient déroulées dans des délais raisonnables.

En ce qui a trait à l'information de gestion permettant aux arrondissements d'évaluer les activités dont ils ont la responsabilité, nous avons pu constater que les directions des travaux publics des arrondissements Ville-Marie et Plateau Mont-Royal ne recevaient pas d'information sur ces permis d'occupation du domaine public, tels que le nombre de permis émis, demandés ou refusés, les délais d'émission de ces permis, etc. Il en est de même pour ce qui est du traitement des demandes de créations et de modifications de secteurs SRRR.

Compte tenu du fait que les directions des travaux publics en arrondissements ne disposaient pas d'information de gestion suffisante concernant les activités dont elles avaient la responsabilité depuis janvier 2002, nous avons réalisé certains travaux afin d'évaluer si les délais de livraison de services aux citoyens avaient été satisfaisants durant cette période.

Ainsi, nous avons pu constater que, pour ce qui est des occupations temporaires du domaine public, le traitement des permis était à jour et qu'il en était de même pour l'émission des permis annuels SRRR. Cependant, pour ce qui est du traitement des demandes de créations et de modifications de secteurs SRRR, des délais importants ont été observés.

En effet, nos travaux de vérification révèlent qu'environ 250 demandes de citoyens faisant état de problèmes de stationnement vécus sur le territoire des neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal ont été, dans la grande majorité des cas, mises de côté par le service corporatif. En effet, les gestionnaires responsables ont indiqué que les ressources affectées à ce travail ont fait l'objet de contraintes budgétaires imposées durant les dernières années.

Étant donné que ces demandes ont été, dans une proportion importante, reçues depuis longtemps et qu'elles traitent de problèmes de stationnement vécus par des citoyens et qu'à ces délais devront s'ajouter d'autres délais pour reprendre ce retard encouru, nous sommes d'avis que des ressources doivent être affectées le plus rapidement possible en vue de traiter ces demandes.

Recommandations

En vue de s'assurer que les activités réalisées concernant les occupations du domaine public et les secteurs SRRR respectent les orientations, les priorités et les objectifs des arrondissements, compte tenu des priorités du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux, ce dernier devrait, tant que la décision relative à la déconcentration des activités ne sera pas prise :

- **voir à doter l'activité des ressources nécessaires en vue de traiter les demandes relatives aux secteurs SRRR dans les plus brefs délais;**
- **transmettre aux directions concernées en arrondissements l'information de gestion dont elles ont besoin pour exercer un suivi sur les opérations reliées aux occupations du domaine public et aux secteurs SRRR.**

Voir actions proposées au point suivant

Division des tâches d'expertise technique

En ce qui a trait au manque d'information de gestion disponible auprès des arrondissements, compte tenu que les ressources affectées aux activités relèvent d'un service corporatif, nous croyons que les directeurs des travaux publics en arrondissements ne peuvent exercer un contrôle adéquat leur permettant d'évaluer l'efficacité des opérations. Par conséquent, à défaut d'affecter directement les ressources en arrondissements, nous sommes d'avis qu'un lien d'imputabilité formel, tel qu'une entente de services, doit être créé entre le service corporatif et les arrondissements.

Cependant, avant de conclure de telles ententes, il serait préférable de définir dans quelle mesure le service corporatif continuera à réaliser les activités relatives aux occupations du domaine public et aux secteurs SRRR.

En effet, dans le cadre de la réforme municipale, un comité de travail a produit en juillet 2001 un rapport recommandant que toutes les activités d'expertise liées aux opérations soient regroupées en trois bureaux d'expertise technique. Comme l'émission des permis d'occupation du domaine public et les analyses de demandes de créations et de modifications de secteurs SRRR nécessitent le recours à des ressources ayant des connaissances techniques, certaines des ressources affectées à ces activités devaient, selon la proposition de ce comité, se retrouver au sein des bureaux d'expertise technique.

À cet égard, nous avons produit au mois de juin 2002 un rapport de vérification portant sur l'imputabilité et les normes minimales de niveau de service dans lequel nous faisons état, entre autres, que les orientations de l'administration municipale relatives aux bureaux d'expertise technique étaient toujours

attendues. Selon les renseignements obtenus lors d'entrevues réalisées en novembre, ces orientations n'étaient toujours pas disponibles.

La Division ingénierie urbaine du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux assume les responsabilités à l'égard de ces services d'expertise technique en matière de circulation et de voirie aux neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal.

Quant aux arrondissements d'ex-municipalités de banlieue, des entrevues nous révèlent que ceux-ci ont la même autonomie qu'avant la création de la nouvelle ville puisqu'ils disposent des ressources nécessaires pour s'offrir les services d'expertise technique. À cet égard, nous croyons que les citoyens des 27 arrondissements doivent, par le biais de leur conseil d'arrondissement, disposer d'une autonomie comparable d'un arrondissement à l'autre. Par conséquent, peu importe les orientations retenues par l'administration, nous sommes d'avis que celles-ci devront s'appliquer aux 27 arrondissements de la Ville.

De plus, il est important que les orientations concernant les services d'expertise technique soient connues dans les plus brefs délais puisqu'actuellement les neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal se sont vu confier également des responsabilités, telles que la voirie et le stationnement, alors qu'ils ne disposent pas des pouvoirs hiérarchiques nécessaires sur les ressources qui réalisent une partie importante de ces activités.

Recommandations

Afin de favoriser une plus grande imputabilité des gestionnaires des neuf arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et de leur permettre d'évaluer la performance des services d'expertise technique réalisant des travaux relevant de leurs compétences, le comité exécutif devrait prendre les mesures en vue de définir, dans les plus brefs délais, ses orientations concernant les 27 arrondissements en matière de services d'expertise technique et approuver les structures administratives qui en découlent.

À cet égard, nous croyons que, peu importe ces orientations, celles-ci devront faire en sorte :

- que les liens d'imputabilité soient maintenus. Par conséquent, s'il est décidé que les ressources d'expertise technique ne soient pas placées hiérarchiquement sous la responsabilité de chacun des arrondissements alors que les travaux réalisés relèvent de leurs compétences, des ententes de services devront être conclues et approuvées par les autorités compétentes en vertu des articles 85 et 85.1;
- de permettre que la performance des services offerts soit évaluée en fonction d'objectifs établis par chacun des arrondissements concernés pour ainsi favoriser une meilleure reddition de comptes;
- de respecter les objectifs de l'administration municipale en matière de rationalisation budgétaire;
- que les 27 arrondissements disposent d'une autonomie comparable en ce qui a trait aux services d'expertise technique.

Actions proposées par le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux

«...Une décision administrative, dont vous trouverez ci-joint le texte, permettra d'augmenter le niveau de coordination entre les arrondissements de l'ancienne Ville de Montréal, la Division de l'ingénierie urbaine et les divisions responsables des activités centrales de la Direction de la voirie et du transport.

Pour ce qui est de l'ensemble des recommandations de votre rapport, nous nous assurerons qu'elles seront transmises au responsable de l'étude d'organisation, qui sera commandée par la Ville dans un avenir rapproché. Cette façon de faire permettra une intégration complète des éléments de votre vérification aux orientations qui seront retenues par la Ville pour la gestion des activités techniques à l'intérieur desquelles sont comprises les activités tarifées.»

Décision administrative (du directeur général)

«Afin de permettre aux arrondissements issus de l'ex-Montréal d'assurer un soutien technique adéquat aux opérations des travaux publics et de stabiliser celui des arrondissements issus de l'ex-banlieue, la Direction générale, la direction des arrondissements représentée par les directeurs généraux associés et la direction du Service environnement, voirie, réseaux ont convenu :

1. de doter la direction des travaux publics des 9 arrondissements issus de l'ex-Montréal de 16 postes permanents dont 9 postes cadres pour assurer le soutien technique aux opérations;
2. de permettre aux arrondissements de l'ex-banlieue de combler les postes techniques vacants toujours inscrits au budget 2003 s'ils le désirent;
3. d'accorder temporairement aux arrondissements issus de l'ex-Montréal un montant global de un million de dollars (1 M\$) pour réaliser leur nouvelle dotation, en attendant le positionnement final du dossier;
4. de répartir les ressources entre les arrondissements selon les données contenues au tableau du rapport du comité sur la répartition des responsabilités et des ressources techniques;
5. de maintenir au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux la Division génie urbain selon le budget 2003.

Des démarches seront entreprises pour en aviser le comité exécutif rapidement. Cette décision permettra à chacune des instances d'assumer leurs responsabilités respectives notamment en regard du PTI et des obligations découlant du contrat de ville tout en laissant le champ libre pour que l'administration réalise l'étude organisationnelle amorcée.»

Note du vérificateur général

Au moment d'aller sous presse, l'étude en question n'est toujours pas amorcée.

MISE AU RANCART DES VÉHICULES

CONTEXTE

Le parc de véhicules de la Ville de Montréal est composé de véhicules légers, de véhicules lourds ainsi que d'appareils qualifiés d'outils (génératrices, tondeuses, etc.). Ces véhicules sont assignés dans les arrondissements et les services corporatifs afin de permettre la réalisation des différentes activités de la Ville.

Depuis la réforme municipale survenue le 1^{er} janvier 2002, la gestion du parc de véhicules est effectuée par les arrondissements et par des services corporatifs. En effet, les arrondissements issus des anciennes villes de banlieue et la section du parc automobile du Service de police continuent de s'occuper de la gestion des véhicules dont ils avaient la responsabilité avant le 1^{er} janvier 2002, alors que la Direction du matériel roulant et des ateliers du Service des ressources matérielles et informatiques voit à la gestion des véhicules des arrondissements et des services corporatifs issus de l'ancienne Ville de Montréal à l'exception des activités reliées aux acquisitions des véhicules de ces neuf arrondissements et de celles du Service de sécurité incendie de Montréal (Programme triennal d'immobilisations).

En ce qui concerne les dispositions de véhicules, la Division transport, fourrière et disposition de la Direction de l'approvisionnement procède à la vente aux enchères des véhicules mis au rancart qui lui ont été transmis. En 2002, seuls la Direction du matériel roulant et des ateliers et le Service de police ont acheminé leurs véhicules mis au rancart à cette Division.

Les seules activités qui ont été centralisées pour l'ensemble des véhicules sont assumées par la Direction du matériel roulant et des ateliers et visent les immatriculations des véhicules et le respect de la Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds (Loi 430) qui oblige la réalisation périodique de vérifications mécaniques.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

La vérification a consisté à examiner le processus utilisé pour déterminer les véhicules qui doivent être mis au rancart et les moyens mis en place pour assurer leur disposition dans le meilleur intérêt de la Ville. Plus particulièrement, nous avons examiné la pertinence et l'application de critères de décision, l'existence de documents justifiant les mises au rancart, les approbations requises et finalement les procédés de disposition de ces biens.

Compte tenu de l'importance du nombre de véhicules dont la gestion relève des arrondissements et des services corporatifs, nous avons décidé d'orienter nos travaux de vérification dans deux arrondissements issus des anciennes villes de banlieue et dans deux services corporatifs, soit le Service de police (section du parc automobile) et le Service des ressources matérielles et informatiques (Direction du matériel roulant et des ateliers).

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Mise au rancart des véhicules

Pour permettre aux gestionnaires de s'assurer du bien-fondé des mises au rancart des véhicules, il importe que des critères de décision soient définis, que les raisons justifiant la mise au rancart soient consignées et qu'elles soient autorisées. De plus, des mécanismes de contrôle doivent être mis en place pour que les gestionnaires puissent s'assurer que les véhicules qui devaient être mis au rancart l'ont effectivement été.

La décision de mettre ou non un véhicule au rancart doit être prise judicieusement compte tenu de ses répercussions sur les coûts d'utilisation des véhicules. En effet, la mise au rancart prématurée d'un véhicule exigera son remplacement par un véhicule nouvellement acquis, alors que son maintien en service sur une trop longue période pourrait engendrer des coûts importants de réparations qui ne pourront être récupérés lors de la disposition.

A) Service des ressources matérielles et informatiques

Une directive et une procédure sur la mise au rancart des véhicules ont été élaborées en 1989 et revues en 1995. Cette directive définit le concept de la mise au rancart des véhicules, indique des critères de décision à considérer, les informations à consigner et les autorisations requises tout en énonçant le partage des rôles et des responsabilités des divers intervenants. La procédure, quant à elle, indique les principales étapes à suivre en vue de la mise au rancart d'un véhicule.

Les critères de décision actuels seraient toujours appropriés pour déterminer la mise au rancart d'un véhicule. Cependant, les précisions apportées aux critères de décision sur l'âge des véhicules et les coûts des réparations de certains types de véhicules enregistrés sous forme de remarques dans le système de gestion de la flotte devraient être actualisées. Mentionnons également que les responsabilités des intervenants indiquées dans la directive et la procédure ne sont plus d'actualité et devraient être revues suite à la nouvelle structure administrative de la Ville.

Recommandations

- 1) **Nous recommandons que la Direction du matériel roulant et des ateliers actualise les critères de décision sur l'âge du véhicule et les coûts des réparations enregistrés sous forme de remarques dans le système de gestion de la flotte, afin que les contremaîtres disposent des renseignements pertinents pour les guider dans leurs prises de décision.**
- 2) **Nous recommandons que la Direction du matériel roulant et des ateliers revoie la directive et la procédure sur la mise au rancart des véhicules en fonction des nouvelles responsabilités des divers intervenants, afin de bien informer les responsables concernés.**

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

- «1) *Nous sommes d'accord avec la recommandation. Nous sommes à développer un nouveau formulaire qui remplacera celui servant à l'estimation des coûts et de la mise au rancart et celui servant à l'autorisation des réparations majeures.*

Ce nouveau formulaire regroupera toute l'information permettant aux contremaîtres de bien interpréter la portée et les limites de l'autorisation.

Échéancier : mai 2003

Nous procéderons également à une révision des critères de décision sur l'âge du véhicule et des coûts de réparation enregistrés sous forme de remarques

Échéancier : juin 2003

- 2) *Nous reverrons la directive pour juin 2003.»*

Pour faire entretenir et réparer leurs véhicules, les arrondissements et les services corporatifs issus de l'ancienne Ville de Montréal doivent utiliser les services de la Direction du matériel roulant et des ateliers. Ainsi, lorsqu'un usager constate un fonctionnement inadéquat de son véhicule, il doit se présenter à l'un des garages de la Direction du matériel roulant et des ateliers et expliquer la situation. Si des réparations importantes s'avèrent nécessaires et qu'il s'agit d'un véhicule âgé, le contremaître examine alors les critères enregistrés dans le système de gestion de la flotte et décide de faire préparer ou non un estimé des réparations. Lorsque le coût des réparations à effectuer est supérieur aux critères énoncés dans le système de gestion de la flotte, il doit alors être transmis au gérant du garage pour qu'il recommande la mise au rancart et, par la suite, au chef de division de la gestion du parc de véhicules pour analyse supplémentaire. Ce dernier examine l'estimé des réparations en considérant les autres critères mentionnés dans la directive et autorise ou non la mise au rancart de l'appareil. Si la mise au rancart est refusée, une autorisation de réparation majeure est émise et, si elle est acceptée, le véhicule n'est pas réparé et il est mis au rancart.

Au cours de la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2002, 91 véhicules ont été mis au rancart et 28 véhicules ont été réparés suite à l'émission d'une autorisation de réparation majeure.

Afin de nous assurer que les mises au rancart des véhicules ont été effectuées conformément à la directive de juin 1995, nous avons examiné des véhicules mis au rancart au cours du premier semestre de 2002. Cet examen nous a permis de constater qu'un estimé des réparations indiquant la description du véhicule, les coûts des réparations à effectuer et les motifs des mises au rancart était préparé pour justifier la mise au rancart et que cet estimé était approuvé par le chef de division de la gestion du parc de véhicules.

Lors de nos travaux de vérification, nous avons également examiné si le coût des réparations effectuées correspondait bien à l'estimé des réparations. Nous avons alors constaté que tous les coûts des réparations n'étaient plus enregistrés dans le système de gestion de la flotte. En effet, seul le coût de la main-d'oeuvre est maintenant enregistré alors que le coût des pièces est absent. Cette situation serait due au fait que les travaux de conversion permettant le transfert des données des fichiers du système SIGA aux fichiers du système de gestion de la flotte n'ont pu être effectués en 2002, car les ressources de la Direction du matériel roulant et des ateliers réalisant habituellement ces travaux ont été affectées à d'autres priorités. Ainsi, nous n'avons pu comparer l'estimé des réparations avec le coût réel des réparations et nous assurer de la précision des estimés de réparations à partir desquels la décision de mettre un véhicule au rancart est prise.

Le questionnement initial sur la pertinence de mettre un véhicule au rancart revient en premier lieu au contremaître dans les garages. C'est lui qui décide, en fonction des réparations à effectuer sur le véhicule et à l'aide des remarques enregistrées dans le système de gestion de la flotte, de faire préparer ou non un estimé des réparations et ainsi de mettre en place le processus en vue de la mise au rancart d'un véhicule ou d'une autorisation de réparation majeure. Cependant, actuellement, il y a peu de moyens de contrôle qui permettent de s'assurer que les contremaîtres font effectivement préparer un estimé de réparations lorsque requis. Il serait pourtant possible d'élaborer un rapport périodique indiquant les véhicules réparés qui ne correspondaient pas aux critères enregistrés sous forme de remarques dans le système de gestion de la flotte. Ce rapport pourrait être examiné par le chef de division de la gestion du parc de véhicules pour qu'il puisse questionner les contremaîtres dans les garages qui n'ont pas présenté d'estimés des réparations avant de réaliser certaines réparations.

Mentionnons finalement que la Direction générale a créé un comité interservices et arrondissements pour définir un modèle d'organisation qui permettrait d'identifier des économies et des pistes de solutions aux problèmes rencontrés suite à la réorganisation territoriale entrée en vigueur en janvier 2002.

Parmi les pistes de solutions qui peuvent être examinées par le sous-comité du matériel roulant, mentionnons, entre autres, la possibilité que les véhicules mis au rancart puissent être utilisés par d'autres arrondissements ou services corporatifs pour la réalisation d'activités qui peuvent être effectuées à l'aide de véhicules plus âgés.

Recommandations

- 1) Nous recommandons que la Direction du matériel roulant et des ateliers entreprenne les démarches nécessaires pour que le coût des pièces utilisées soit imputé régulièrement dans le système de gestion de la flotte, afin de pouvoir obtenir au moment opportun l'ensemble des coûts des réparations.
- 2) Nous recommandons que la Direction du matériel roulant et des ateliers produise périodiquement un rapport sur les véhicules dont les coûts de réparations excèdent les limites prévues enregistrées dans le système de gestion de la flotte, afin de s'assurer que la pertinence de mettre un véhicule au rancart a bien été considérée.
- 3) Nous recommandons que la Direction du matériel roulant et des ateliers mette en place des mécanismes en vue de répertorier et de redéployer les véhicules mis au rancart qui pourraient être utilisés par les arrondissements et les services corporatifs qui en font la demande, afin d'optimiser l'utilisation des véhicules. Ces procédés devraient être communiqués à la Direction générale pour fins d'approbation.

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

- 1) *La problématique reliée au coût des pièces dans notre système de gestion de la flotte a été réglée et, depuis le premier janvier 2003, nous imputons régulièrement les pièces au système.* *Échéancier : terminé*
- 2) *Grâce au nouveau formulaire mis en place dans la recommandation de la page 28 nous procéderons périodiquement à l'analyse des écarts* *Échéancier : septembre 2003*
- 3) *Cette recommandation fait partie d'une piste d'économie possible que nous nous engageons à explorer et à développer en 2003. Déjà nous développons cette façon de faire avec la Fourrière municipale et certains vieux véhicules du Service de police de la Ville de Montréal.»* *Échéancier : projet pilote
en cours*

B) Service de police

La section du parc automobile a, au cours des années, élaboré divers critères de décision pour la mise au rancart de ses véhicules. Ces critères portent, entre autres, sur l'âge du véhicule, le coût des réparations, le kilométrage cumulé, la sécurité, la condition générale du véhicule et la disponibilité d'un véhicule de remplacement. Ces critères seraient, d'après les personnes rencontrées, toujours les plus appropriés pour déterminer la mise au rancart d'un véhicule.

Les renseignements sur l'ensemble des critères de décision utilisés par la section du parc automobile pour la mise au rancart de ses véhicules, les formulaires à compléter et les autorisations requises nous ont été communiqués par le personnel en place mais ne font pas l'objet d'une directive écrite. Bien que ces informations semblent connues par le personnel rencontré, nous croyons que la rédaction d'une directive qui regrouperait l'ensemble des informations sur la mise au rancart des véhicules permettrait de réduire le risque que des ambiguïtés surviennent lors de situations problématiques et de mieux encadrer les nouveaux employés. D'ailleurs, au cours des prochaines années, plusieurs gestionnaires de cette section et des mécaniciens-diagnostic devraient prendre leur retraite.

Recommandation

Nous recommandons que la section du parc automobile élabore une directive sur la mise au rancart des véhicules qui porterait, entre autres, sur les critères de décision, les formulaires à compléter et les autorisations requises, afin d'orienter le personnel dans sa prise de décision de mettre au rancart un véhicule et ainsi s'assurer que ces directives sont effectuées conformément aux orientations établies par la direction.

Actions proposées par le Service de police

«Nous sommes en accord avec l'élaboration d'une procédure interne au parc automobile. Nous allons élaborer une procédure portant sur les critères de décision et les étapes à suivre pour la mise au rancart des véhicules. Cette procédure sera distribuée au plus tard le 1^{er} avril 2003.»

Nous avons sélectionné des véhicules mis au rancart afin de nous assurer que les mesures de contrôle prévues ont bien été appliquées. Notre examen nous a permis de constater que, dans tous les cas, un estimé des réparations indiquant la description du véhicule, le coût des réparations à effectuer et les motifs de la mise au rancart avait été complété par le mécanicien-diagnostic et approuvé par l'agent de gestion-opération et par le chef de section du parc automobile.

Nous avons également examiné si des réparations avaient été effectuées sans justification sur des véhicules qui auraient normalement dû être mis au rancart. À cet effet, nous avons demandé qu'un rapport soit produit pour les réparations effectuées au premier semestre de 2002 sur les véhicules ayant dépassé le critère de décision sur le nombre de kilomètres parcourus, soit 125 000 kilomètres. Ce rapport nous a permis d'identifier 12 véhicules qui sont toujours en service alors qu'ils ont plus de 125 000 kilomètres. Des réparations mineures ont été effectuées sur neuf de ces véhicules et des réparations totalisant plus de 1 500 \$ chacun pour le premier semestre de 2002 ont été effectuées sur les trois autres véhicules. Le chef de section du parc automobile nous a indiqué que, dans deux des trois cas, il s'agissait de situations particulières alors que, dans le troisième cas, l'état général du véhicule justifiait la réparation. Cependant, dans ce dernier cas, des commentaires auraient dû être inscrits dans le système de gestion de la flotte pour justifier la réparation.

Le questionnement initial sur la pertinence de mettre un véhicule au rancart revient en premier lieu au mécanicien-diagnostic. C'est lui qui décide, en fonction des réparations à effectuer sur le véhicule, des renseignements enregistrés dans le système de gestion de la flotte et de sa connaissance des critères de décision, d'autoriser ou non la réparation et ainsi de mettre en place le processus en vue de la mise au rancart d'un véhicule. Cependant, actuellement, il y a peu de moyens de contrôle en place pour s'assurer que les décisions prises par les mécaniciens-diagnostic sont les plus appropriées et que ces derniers appliquent bien les directives sur la mise au rancart des véhicules.

Recommandations

- 1) **Nous recommandons que la section du parc automobile s'assure, lorsque requis, d'enregistrer dans le système de gestion de la flotte des commentaires sur les réparations effectuées et leur autorisation, afin de conserver les justifications des décisions prises et de pouvoir y référer si nécessaire.**
- 2) **Nous recommandons que la section du parc automobile produise périodiquement un rapport sur les véhicules dont les coûts de réparations excèdent les critères de décision retenus pour la mise au rancart, afin de s'assurer que la pertinence de mettre un véhicule au rancart a bien été considérée.**

Actions proposées par le Service de police

- « 1) *Nous sommes en accord pour l'ajout d'une note au dossier IBM du véhicule afin de justifier, lorsque requis, les actions prises lors d'une intervention de ce genre.» Il y aura «émission d'une note de service exigeant de la part des mécaniciens-diagnostics l'ajout d'une note au dossier pour expliquer toute intervention hors des normes de mise au rancart sur un véhicule potentiellement rancart. La note sera distribuée en février 2003 à tous les mécaniciens-diagnostics du parc automobile.*
- 2) *Nous sommes en accord avec la recommandation. Un rapport sera produit par les mécaniciens-diagnostics mensuellement, vérifié par le chef de section du parc automobile et conservé à leur niveau. Le premier rapport sera produit en mars 2003.»*

C) Arrondissement Saint-Laurent

Dans l'arrondissement Saint-Laurent, la gestion des véhicules est sous la responsabilité de la section mécanique de la Direction des travaux publics. Cette section est dirigée conjointement par trois contremaîtres (deux de jour et un de soir) qui ont, entre autres, comme fonction de s'assurer que les véhicules sont réparés adéquatement et de préparer le programme triennal d'immobilisations en vue du remplacement des véhicules.

Pour déterminer les véhicules à mettre au rancart, la Direction des travaux publics utilise principalement la durée de vie utile du véhicule. Ainsi, lors de la préparation du plan annuel de remplacement des véhicules, le contremaître identifie les véhicules qui atteignent, au cours de l'année, le critère de vie utile et les inclut dans les demandes budgétaires pour l'année suivante. Si les sommes obtenues sont insuffisantes au remplacement de tous les véhicules prévus, le contremaître considère alors d'autres critères de décision, tels que les coûts d'entretien passés et prévus, le kilométrage, l'aspect général et sécuritaire et la valeur de revente du véhicule. Les véhicules qui ne pourront être remplacés malgré qu'ils aient atteint leur durée de vie utile seront conservés et la pertinence de les remplacer sera de nouveau examinée l'année suivante en fonction des budgets consentis pour le remplacement des véhicules.

Le contremaître responsable du programme de remplacement des véhicules a confirmé avoir obtenu du Directeur des travaux publics la responsabilité de décider des mises au rancart des véhicules. À la demande du directeur, le contremaître ne lui réfère que les cas exceptionnels qui dérogent aux critères généralement appliqués.

Le contremaître décide de la pertinence de la réparation en se basant sur l'expertise technique, les coûts de la réparation et l'historique des frais d'entretien et réparations du véhicule. Le contremaître autorise également des réparations qui excèdent la valeur résiduelle du véhicule si l'appareil de remplacement est non disponible ou a été prévu au programme de remplacement mais non reçu.

Les autorisations des mises au rancart prises par les contremaîtres sont verbales et ne se retrouvent pas sur les formulaires en usage au garage municipal.

Pour l'année 2002, nous avons examiné les dossiers de véhicules mis au rancart et la liste des véhicules à remplacer établie par le contremaître conjointement avec le programme triennal d'immobilisations 2002-2004 préparé par l'arrondissement. Les résultats de nos travaux font ressortir les constats suivants :

- aucune directive écrite ne précise le processus à suivre et les modalités d'application des critères de décision retenus pour mettre au rancart un véhicule;
- malgré que le critère de durée de vie utile soit priorisé par la Direction des travaux publics pour mettre au rancart un véhicule, une liste de 40 véhicules toujours en opération rencontrent le critère d'âge. De ce nombre, huit de ces véhicules avaient été ciblés pour être remplacés en 2002. Les motifs retenus dans le choix des véhicules à remplacer ne sont pas supportés par des documents explicatifs. Rien dans le processus actuel ne permet de nous assurer que les décisions prises par les contremaîtres sont les plus appropriées. De plus, la Direction de l'arrondissement n'a consenti aucun budget à l'acquisition de véhicules au programme triennal d'immobilisations 2002-2004;
- les dossiers des véhicules mis au rancart ne contiennent que des documents relatifs à leurs acquisitions et leurs garanties. Il n'y avait aucune pièce justifiant les motifs considérés pour mettre au rancart ces véhicules, comme un estimé des réparations requises pour remettre en service le véhicule, un formulaire prescrit de mise au rancart autorisé par le directeur des travaux publics, un relevé des historiques des coûts d'entretien et réparations;
- les estimations des coûts des travaux préparées par les mécaniciens lors de déficiences des appareils ne sont pas consignées par écrit et, par conséquent, aucune information n'est conservée à ce sujet;
- bien que les explications verbales obtenues du contremaître justifient la pertinence des mises au rancart, il n'y a pas d'évidence que les décisions prises sont conformes aux orientations de la direction. Le contremaître n'a pas à obtenir l'autorisation du directeur des travaux publics pour mettre au rancart un véhicule, ni à informer la direction de l'arrondissement des décisions prises;
- le système de gestion de l'entretien et des réparations des véhicules ne signale pas le seuil des réparations majeures au-delà duquel l'autorisation du contremaître est requise.

À cet égard, nos travaux ont permis de constater que, fréquemment, le contremaître autorise des réparations dont le coût est équivalent et/ou supérieur à la valeur résiduelle du véhicule. Ces situations se produisent lorsqu'il n'y a pas de véhicule de rechange disponible ou lorsque le véhicule de remplacement acquis n'a pas encore été livré. Ainsi, au cours du premier semestre de 2002, des réparations de plusieurs milliers de dollars ont été effectuées sur des véhicules qui auraient dû être mis au rancart.

Pour s'assurer que les mécaniciens suggèrent la mise au rancart d'un véhicule lorsque requis, il serait possible de prévoir un rapport périodique indiquant les coûts des réparations effectuées sur les véhicules qui excéderaient certains critères de décision, tels que l'âge du véhicule, le kilométrage parcouru ou un certain montant de réparations. Ce rapport pourrait être examiné par le directeur des travaux publics, afin de lui permettre de questionner les réparations autorisées par les contremaîtres et s'assurer de la pertinence des décisions prises quant à la réparation ou la mise au rancart des véhicules concernés.

Recommandations

Nous recommandons que la Direction des travaux publics :

- **élabore une directive sur la mise au rancart des véhicules qui porterait, entre autres, sur les critères de décision, les formulaires à compléter et les autorisations requises, afin d'orienter le personnel dans sa prise de décision de mettre au rancart un véhicule et ainsi s'assurer que ces directives sont effectuées conformément aux orientations établies par la direction;**
- **mette en place les mécanismes nécessaires pour que les décisions entourant la mise au rancart des véhicules soient justifiées par des documents pertinents, autorisées par des personnes responsables, afin de s'assurer que tous les éléments essentiels à la prise de décision ont été considérés en plus de responsabiliser les divers intervenants;**
- **produise périodiquement un rapport sur les véhicules dont les coûts des réparations excéderaient les critères de décision retenus pour la mise au rancart, afin de s'assurer que la pertinence de mettre au rancart un véhicule a bien été considérée.**

Actions proposées par l'arrondissement Saint-Laurent

- «1) Comparaison avec des organisations utilisant une flotte comparable
- 2) Obtention des critères et outils de gestion applicables
- 3) Catégorisation de la flotte en secteurs
- 4) Identification des critères spécifiques à chaque catégorie
- 5) Révision des formulaires
- 6) Établissement d'une grille d'autorisation
- 7) Établissement d'une procédure et d'un mécanisme de supervision et de suivi par le système de gestion des véhicules
- 8) Élaboration d'un rapport sur les coûts de réparation en excédent des critères justifiant la mise au rancart
- 9) Élaboration d'un rapport sur les coûts de réparation
- 10) Émission d'une directive
- 11) Mise en place du nouveau processus

Nous sommes confiants de pouvoir réaliser ces travaux au cours des mois d'avril et mai pour une mise en place en juin prochain (2003) et croyons que ces nouveaux mécanismes de contrôle permettront d'assurer que les décisions soient justifiées et que les intervenants soient imputables dans le cadre du processus de mise au rancart.»

D) Arrondissement Pierrefonds/Senneville

La Division des parcs, des édifices et des équipements se base sur les critères d'âge/durée de vie utile, de sécurité et conditions générales du véhicule, des coûts de réparations, de kilométrage pour mettre au rancart des véhicules. Les critères de mise au rancart sont appliqués par le contremaître en charge de la gestion de l'entretien et de la réparation de la flotte de matériel roulant au garage municipal de l'arrondissement. Le contremaître rencontré nous a mentionné bien connaître chacun des véhicules composant la flotte. De plus, l'équipe en place travaille ensemble depuis plusieurs années et connaît bien le travail à faire. Cependant, les critères retenus, les formulaires à compléter et les autorisations requises pour mettre au rancart un véhicule ne font pas l'objet d'une directive écrite. À notre avis, bien que ces informations soient connues du personnel rencontré, sans directive écrite il peut y avoir un manque d'uniformité sur les critères considérés lors de mises au rancart, surtout lorsqu'il arrive de nouveaux employés ou en l'absence du contremaître.

Le contremaître, responsable du garage municipal, doit autoriser les réparations majeures ou donner son autorisation pour le remisage du véhicule. L'application des critères de mise au rancart est effectuée par le contremaître qui a la responsabilité d'attribuer les commandes d'atelier aux mécaniciens. Le contremaître présente les recommandations des mises au rancart au chef de division responsable du programme de remplacement des véhicules pour assurer la disponibilité des appareils de rechange.

La décision de mise au rancart d'un véhicule est consignée sur un formulaire de remisage complété par la Division des parcs, des édifices et des équipements qui est acheminé à la Direction de l'arrondissement pour information.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction des travaux publics élabore une directive sur la mise au rancart des véhicules qui porterait, entre autres, sur les critères de décision, les formulaires à compléter et les autorisations requises, afin d'orienter le personnel dans sa prise de décision de mettre au rancart un véhicule et ainsi s'assurer que ces directives sont effectuées conformément aux orientations établies par la direction.

Actions proposées par l'arrondissement Pierrefonds/Senneville

- «1. analyse des processus actuels des activités de gestion de la flotte de véhicules (procédures, formulaires, responsabilités, etc.) et optimisation des processus; Échéancier : avril – mai 2003

2. *comparaison et analyse des directives des autres services et/ou arrondissements;*

Échéancier : mai 2003

3. *définition de la directive à suivre et mise en application de celle-ci.»*

Échéancier : juin 2003

L'entretien et les réparations des véhicules du parc de matériel roulant sont effectués par les mécaniciens de la Division des parcs, des édifices et des équipements. Le fonctionnement inadéquat d'un véhicule est décrit par le chauffeur sur un ordre de travail. Le contremaître assigne à un mécanicien l'ordre de travail afin d'évaluer les travaux requis pour remise en service du véhicule. L'estimation des réparations est remise au contremaître pour approbation. Selon l'estimation des coûts requis, l'âge du véhicule, les conditions générales de l'appareil et la connaissance de l'historique du véhicule, le contremaître donnera son accord à la réparation ou recommandera la mise au rancart du véhicule. Dans ce dernier cas, le contremaître consulte généralement le chef de la Division pour discuter du programme de remplacement du matériel roulant et identifier les acquisitions annuelles prévues pour cette catégorie de véhicules.

L'analyse des dossiers des véhicules mis au rancart montre que :

- les critères retenus pour décider de la mise au rancart ne sont pas consignés au dossier. La défektivité rapportée, les réparations exigées, l'estimation des coûts requis ou l'entretien recommandé à l'origine de la décision ne se retrouvent pas au dossier du véhicule;
- des formulaires en usage au garage municipal servent à estimer les réparations requises sur les véhicules. C'est à partir de ce document que le contremaître autorise la réparation ou non des véhicules. Dans le cadre de la mise au rancart, le formulaire n'est pas systématiquement utilisé et, lorsqu'il est complété, l'information présente ne permet pas de juger de la pertinence de la décision;
- les coûts des pièces et des réparations confiées à l'externe sont enregistrés sur des fiches au dossier du véhicule. Pour l'année 2001, les coûts sont compilés jusqu'au mois de juin. Quant à l'année 2002, le tout reste à faire. L'examen des fiches montre que les coûts de main-d'œuvre n'y sont pas inscrits. La charge de travail du personnel ne laisse pas suffisamment de temps pour traiter les feuilles de temps des mécaniciens aux fiches de coûts classées aux dossiers des véhicules.

Bien que les explications verbales obtenues du contremaître justifient la pertinence des mises au rancart, il n'y a pas d'évidence que les décisions prises sont conformes aux orientations de la direction. Il nous a été impossible d'identifier les actions posées par le contremaître pour justifier les mises au rancart, telles que l'examen visuel du véhicule, la pertinence des réparations prévues, la consultation des coûts historiques, l'état général du véhicule.

Quant à la compilation des coûts d'entretien et de réparations du parc de véhicules, le chef de division avait obtenu, en 2001, l'accord du conseil de l'ex-municipalité de Pierrefonds pour procéder à l'informatisation du système de gestion de l'entretien de la flotte. La réorganisation territoriale des municipalités de 2002 a mis un moratoire sur la poursuite du projet. La Direction d'arrondissement a priorisé à court terme le rajeunissement de la flotte des appareils plutôt que la modernisation des outils de gestion.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction des travaux publics de l'arrondissement Pierrefonds/ Senneville mette en place les mécanismes nécessaires pour que les décisions entourant la mise au rancart des véhicules soient justifiées par des documents pertinents, autorisées par des personnes responsables, afin de s'assurer que tous les éléments essentiels à la prise de décision ont été considérés en plus de responsabiliser les divers intervenants.

Actions proposées par l'arrondissement Pierrefonds/Senneville

- | | |
|---|----------------------------------|
| «1. <i>identification des intervenants impliqués dans la gestion de l'entretien du parc de matériel roulant et définition des rôles et responsabilités;</i> | <i>Échéancier : mai 2003</i> |
| 2. <i>élaboration d'un manuel de procédures;</i> | <i>Échéancier : juin 2003</i> |
| 3. <i>modification et/ou création des formulaires nécessaires à la documentation des décisions;</i> | <i>Échéancier : juillet 2003</i> |
| 4. <i>mise en application des procédures.»</i> | <i>Échéancier : août 2003</i> |

Recommandation

Nous recommandons que la Direction des travaux publics de l'arrondissement Pierrefonds/ Senneville, de concert avec le Service des ressources matérielles et informatiques, examine, dans les plus brefs délais, la possibilité d'utiliser les systèmes déjà existants en vue d'enregistrer les frais d'utilisation relatifs à chacun des véhicules de la flotte. Des mécanismes transitoires devraient assurer la saisie de tous les coûts d'opération des véhicules dans des délais raisonnables.

Actions proposées par l'arrondissement Pierrefonds/Senneville

- | | |
|--|---------------------------------|
| «1. analyse des besoins concernant l'information requise pour la prise de décision et pour la gestion de l'entretien; | Échéancier : mai 2003 |
| 2. présentation du système existant par le Service des ressources matérielles et informatiques et évaluation de la conformité à nos besoins; | Échéancier : mai 2003 |
| 3. évaluation des coûts d'acquisition et d'implantation d'un tel système; | Échéancier : juin, juillet 2003 |
| 4. élaboration d'un programme d'investissement et demande de budget; | Échéancier : août 2003 |
| 5. mise en place du système informatisé.» | Échéancier : 2004 |

Disposition des véhicules

Dans l'ancienne Ville de Montréal, le comité exécutif avait adopté des règles de délégation en vertu desquelles seul le directeur du Service de l'approvisionnement et des immeubles était autorisé à disposer de l'équipement et des biens mis au rancart conformément à l'article 106 de la Charte de l'ancienne Ville de Montréal. Ainsi, en vertu de ces pouvoirs, la fourrière municipale disposait des différents biens de la Ville, dont les véhicules, en procédant à la vente aux enchères.

Suite à la création de la nouvelle Ville de Montréal, une nouvelle charte a été adoptée, mais aucun de ses articles ne fait spécifiquement mention de la disposition des biens meubles de la Ville. Dans ce cas, il est prévu à l'article 84 de la charte que la Ville agit par l'intermédiaire de son conseil lorsque la répartition des compétences faite par la présente loi ne permet pas, implicitement ou explicitement, de déterminer par lequel, du conseil de la Ville ou du conseil d'arrondissement, elle doit agir. La disposition des biens meubles de la Ville est donc une responsabilité du conseil de la Ville de Montréal. Cependant, pour le moment, le conseil de la Ville n'a pas délégué cette responsabilité à une unité administrative. Ainsi, la fourrière municipale procède à la vente aux enchères des biens de la Ville, bien qu'elle n'ait aucun mandat en ce sens.

A) Service des ressources matérielles et informatiques

B) Service de police

La Direction du matériel roulant et des ateliers achemine toujours à la fourrière municipale ses véhicules pour qu'elle en dispose. Ainsi, chacun des garages de la Direction du matériel roulant et des ateliers fait transporter à la fourrière municipale, par remorqueuse, les véhicules mis au rancart sous sa responsabilité accompagnés d'un bon de livraison.

Depuis le mois de mars 2002, le Service de police utilise également les services de la fourrière municipale pour la vente de ses véhicules. Auparavant, il confiait ce mandat à des firmes spécialisées. Cependant, les arrondissements issus des anciennes villes de banlieue n'ont pas encore transféré de véhicules à la fourrière pour qu'ils soient vendus.

La fourrière municipale procède habituellement à 13 ventes aux enchères par année, soit une par mois pour toutes sortes de biens, dont des véhicules légers, et une vente annuelle à l'automne pour les véhicules lourds.

Des travaux de vérification nous ont permis de constater que les ventes des véhicules en provenance de la Direction du matériel roulant et des ateliers et du Service de police étaient comptabilisées de façon différente. En effet, les ventes de véhicules en provenance de la Direction du matériel roulant et des ateliers sont comptabilisées comme revenus dans le fonds du matériel roulant et transférées en fin d'année dans le fonds

général, alors que les ventes de véhicules en provenance du Service de police sont comptabilisées dans le fonds général en partie comme revenus (20 %) et en partie comme passif dans un compte transitoire (80 %).

C) Arrondissement Saint-Laurent

Avant le 1^{er} janvier 2002, la municipalité de Saint-Laurent disposait de ses véhicules, soit en procédant par des encans publics (deux par année) ou occasionnellement à la remise du véhicule usagé en échange d'un véhicule neuf. Depuis le 1^{er} janvier 2002, comme les dispositions législatives ne définissent pas précisément les règles applicables aux arrondissements quant à la disposition des biens de la Ville détenus en arrondissement, il a été décidé de conserver les véhicules sur les terrains du garage municipal en attendant l'émission d'une directive officielle à ce sujet.

D) Arrondissement Pierrefonds/Senneville

Avant le 1^{er} janvier 2002, l'ex-municipalité de Pierrefonds disposait de ses véhicules à tous les automnes par encan privé qui se tenait au garage municipal. Depuis le 1^{er} janvier 2002, comme les dispositions législatives ne définissent pas précisément les règles applicables aux arrondissements quant à la disposition des biens de la Ville détenus en arrondissement, il a été décidé de conserver les véhicules sur les terrains du garage municipal en attendant l'émission d'une directive officielle à ce sujet.

Au niveau de la Ville, une étude sous la responsabilité de la Division du transport, de la fourrière et de la disposition est actuellement en cours à la Direction de l'approvisionnement. Son but est de clarifier le fonctionnement actuel entourant la disposition des biens de la Ville. Les conclusions de l'étude se traduiront par un rapport devant être transmis au conseil municipal.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction de l'approvisionnement produise et transmette au conseil municipal, dans les plus brefs délais, les résultats de ses travaux sur la disposition des biens de la Ville, afin de clarifier les responsabilités des intervenants, le mode de comptabilisation ainsi que la paternité des sommes provenant de la disposition des biens.

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

«Les résultats de nos travaux seront présentés au comité exécutif et par la suite au conseil municipal avant avril 2003.»

Note du vérificateur général

Un groupe de travail a été formé pour examiner cette question. Son rapport est prévu pour l'automne.

Véhicules et équipements – incendie

- Service de sécurité incendie
- Arrondissement Saint-Laurent
- Arrondissement Pierrefonds/Senneville

Le Service de sécurité incendie de Montréal a la responsabilité d'assurer la protection des biens et des personnes sur l'ensemble du territoire de la Ville de Montréal. À cette fin, le Service doit disposer des véhicules et des équipements appropriés. Ainsi, il doit prévoir leur remplacement et exercer les contrôles nécessaires en vue de s'assurer que leur entretien et leurs réparations respectent les normes établies.

Le Service planifie le remplacement de ses véhicules en tenant compte des normes du «National fire protection association» (NFPA) qui portent, entre autres, sur la durée de leur vie utile. Lorsque les véhicules atteignent l'âge prescrit par ces normes, le Service de sécurité incendie prévoit leur remplacement. Un véhicule peut

également être remplacé lorsqu'il subit des dommages importants et qu'il s'avère plus avantageux d'acquérir un véhicule neuf. Au cours de la période examinée, le Service de sécurité incendie de Montréal n'a pas procédé à la mise au rancart de véhicules assignés à l'arrondissement.

Lors de nos discussions sur le remplacement des véhicules avec un gestionnaire du Service de sécurité incendie de Montréal, il nous a été mentionné que les véhicules et leurs équipements doivent, entre autres, être entretenus et réparés en fonction des différentes spécifications, dont celles du constructeur et celles contenues dans les normes du NFPA, pour en assurer le fonctionnement adéquat. Ces entretiens et réparations sont effectués en partie par la Direction du matériel roulant et des ateliers du Service des ressources matérielles et informatiques (véhicules de l'ancienne Ville de Montréal) et en partie par les arrondissements (véhicules issus des anciennes municipalités de banlieue). Plus particulièrement à l'arrondissement Saint-Laurent ou à l'arrondissement Pierrefonds/Senneville, ces entretiens et réparations sont effectués par la Direction des travaux publics.

Le Service de sécurité incendie de Montréal a, au cours des ans, élaboré, de concert avec la Direction du matériel roulant et des ateliers, des programmes d'entretien qui tiennent compte des normes du NFPA et des spécifications des constructeurs. À cet égard, il dispose des renseignements relatifs à l'application des programmes d'entretien et réparations effectuées par cette Direction sur les véhicules et leurs équipements.

En ce qui concerne les entretiens et les réparations effectués sur les véhicules et les équipements assignés à l'arrondissement Saint-Laurent ou à l'arrondissement Pierrefonds/Senneville, le responsable du matériel roulant au Service de sécurité incendie de Montréal mentionne qu'il ne reçoit pas systématiquement de renseignements sur leur réalisation. Par conséquent, il ne peut exercer les contrôles nécessaires en vue de s'assurer que les véhicules et équipements sont entretenus et réparés conformément aux normes suivies par le Service de sécurité incendie de Montréal (NFPA et autres), afin qu'ils puissent répondre adéquatement aux exigences de la lutte contre les sinistres.

Recommandation

Nous recommandons que le Service de sécurité incendie de Montréal exerce les contrôles nécessaires en vue de s'assurer que l'entretien et la réparation des véhicules et équipements répartis sur l'ensemble du territoire de la Ville s'effectuent conformément aux normes établies. Ainsi, il devrait obtenir, dans les plus brefs délais, tous les renseignements pertinents sur les entretiens et réparations effectués sur des véhicules et équipements par la Direction des travaux publics de l'arrondissement Saint-Laurent et de l'arrondissement Pierrefonds/Senneville. À cet égard, des mécanismes devront être élaborés de concert avec l'arrondissement Saint-Laurent, l'arrondissement Pierrefonds/Senneville ainsi qu'avec tous les autres arrondissements issus des anciennes municipalités de banlieue qui ne fournissent pas de façon systématique ces renseignements.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie

«J'ai pris bonne note de vos constats relativement à la réception des informations nécessaires à la gestion du parc de véhicules d'intervention du Service de sécurité incendie et au respect des normes de réparation et d'entretien de ces véhicules. Je les partage entièrement. Je ferai donc le nécessaire afin que des discussions entre les représentants des différents arrondissements autres que ceux de l'ex-Ville de Montréal, les responsables du Service des ressources matérielles et informatiques et les responsables de notre Division des ressources matérielles et immobilières au SSIM aient lieu dans les meilleurs délais, afin de mettre en œuvre les mécanismes de suivi et de contrôle répondant aux préoccupations que vous soulevez dans votre rapport.

Une première rencontre a été fixée entre les spécialistes de mon service et les directeurs généraux associés, afin d'évaluer les pistes de solutions possibles et d'élaborer un plan d'actions qui nous permettra d'apporter les correctifs requis. Cette rencontre aura lieu vendredi le 7 mars 2003.

Nous nous assurerons aussi par la même occasion que l'entretien et la réparation des autres équipements de sécurité seront aussi assujettis aux mêmes règles de suivi et de contrôle que les véhicules d'intervention.»

Note du vérificateur général

À l'égard des actions proposées par le Service de sécurité incendie, un plan d'actions contenant des échéances a été élaboré suite à la rencontre du 7 mars 2003. L'application de ce plan devrait permettre d'implanter les mesures correctives nécessaires en vue de répondre à notre recommandation d'ici la fin de l'année 2003.

Actions proposées par l'arrondissement Pierrefonds/Senneville

- | | |
|--|-------------------------------|
| « 1. définir, conjointement avec le SSIM, les responsabilités des divers intervenants dans le processus d'entretien de la flotte de véhicules du Service de sécurité incendie; | Échéancier : avril - mai 2003 |
| 2. définir, conjointement avec le SSIM, les normes d'entretien des manufacturiers pour ce type de véhicule; | Échéancier : avril - mai 2003 |
| 3. définir le mode de communication concernant les demandes de service du SSIM, l'estimation du coût des travaux et les délais d'exécution.» | Échéancier : avril - mai 2003 |

Actions proposées par l'arrondissement Saint-Laurent

Voir, à cet effet, les actions proposées par l'arrondissement à la page 34 du présent rapport.

QUALITÉ DE L'EAU DANS LES PATAUGEOIRES ET LES PISCINES PUBLIQUES

CONTEXTE

La baignade représente sans aucun doute une activité récréative facilement accessible et grandement appréciée des citoyens montréalais. En plus d'être un lieu de divertissement, de détente et de présenter des avantages thérapeutiques, les piscines offrent également la possibilité de participer à une grande variété d'activités aquatiques, telles que des cours de natation, du conditionnement aquatique, de l'entraînement au sein des clubs de compétition, ou diverses disciplines sportives.

À cet effet, la nouvelle Ville de Montréal (la Ville) met à la disposition des citoyens un important réseau d'installations aquatiques. Sans être exhaustif, un recensement effectué auprès des 27 arrondissements démontre un nombre approximatif de 250 installations composées de piscines intérieures, de piscines extérieures et de pataugeoires.

Afin que les citoyens puissent profiter pleinement de ces installations, il faut, entre autres, que les mesures prises permettent d'assurer une saine qualité de l'eau pour ainsi minimiser les risques pour la santé des baigneurs. Les risques associés à la qualité de l'eau peuvent être de nature chimique lorsque l'on pense aux types et aux quantités de produits (tel le chlore) qui sont ajoutés à l'eau et qui peuvent être nocifs pour la santé s'ils ne sont pas bien contrôlés. Ces risques peuvent également être d'origine microbiologique lorsque l'eau est contaminée par la présence de bactéries, ce qui peut causer un certain nombre de maladies. En conséquence, il s'avère primordial que des mesures suffisantes et adéquates soient mises en place, afin que l'eau de baignade présente des risques négligeables pour la santé des baigneurs.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

La vérification a principalement consisté à évaluer dans quelle mesure la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques de la Ville se conforme à la réglementation en vigueur.

Aussi, bien que la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques présente un intérêt pour chaque arrondissement de la Ville, nous avons limité l'étendue de nos travaux de vérification à deux arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et deux arrondissements issus des anciennes villes de banlieue, soit les arrondissements : Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, Sud-Ouest, Montréal-Nord et LaSalle.

Notre vérification a principalement porté sur la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines intérieures et extérieures des arrondissements sélectionnés pour l'année 2002, mais a également considéré dans certains cas des données de l'année 2001.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Depuis quelques années déjà, la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques fait l'objet de préoccupations de la part de différents intervenants du réseau de la santé publique du Québec. En effet, des bulletins d'information en santé environnementale ont déjà été publiés au regard des infections reliées aux piscines et aux intoxications au chlore dans les piscines publiques du Québec. De plus, le contrôle de la qualité de l'eau des pataugeoires et piscines publiques extérieures, sur le territoire de la Ville de Montréal, a déjà fait l'objet de différents rapports dans le passé.

Les règlements municipaux qui existent concernant les bains publics et les baignades ne traitent pas spécifiquement de la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques de la Ville. En effet, au Québec, la qualité des eaux récréatives des pataugeoires et des piscines est régie par la Loi sur la qualité de l'environnement, dont découle le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques (R.R.Q. c. Q.2, r.17).

Le règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques établit les normes auxquelles les pataugeoires et les piscines publiques doivent se conformer. Il contient également une section traitant exclusivement de la qualité de l'eau. On y retrouve deux types de paramètres à surveiller, soit les physico-chimiques (p. ex. le chlore libre résiduel, le pH et l'alcalinité) et les bactériologiques (p. ex. bactéries coliformes, staphylocoques fécaux, streptocoques fécaux et *pseudomonas aeruginosa*).

Considérant le nombre d'installations aquatiques répertoriées sur le territoire de la Ville et le nombre élevé de personnes les fréquentant, allié au fait que l'exposition à l'eau de baignade est reconnue comme étant une source potentielle d'infection, nous sommes d'avis que des mesures préventives suffisantes et adéquates doivent être mises en place pour protéger la santé publique.

En conséquence, nos travaux de vérification ont consisté à examiner certains articles du règlement régissant le contrôle de la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques et à évaluer dans quelle mesure les installations aquatiques au sein des arrondissements sélectionnés se conforment à cette réglementation, en vue de protéger la santé des baigneurs.

Réglementation

La qualité des eaux récréatives des pataugeoires et des piscines du Québec est régie par la Loi sur la qualité de l'environnement, dont découle le Règlement Q.2, r.17 sur les pataugeoires et les piscines publiques. Ce règlement qui n'est pas récent et dont la dernière modification remonte à 1981 est remis en question par des représentants du réseau de la santé publique du Québec, de même que par la plupart des responsables en milieu aquatique rencontrés au cours de notre mandat. En effet, tous mentionnent que ce règlement n'est plus tout à fait adapté à la réalité et aurait grandement besoin d'être revu et modernisé. À la lumière de l'examen que nous avons fait de celui-ci et des commentaires recueillis auprès des différentes ressources consultées au cours du mandat, il ressort, entre autres, que le règlement actuel ne tient pas compte des nouveaux équipements de traitement de l'eau et des produits désinfectants autres que le chlore. De plus, il ne contient aucune obligation de faire analyser l'eau d'un point de vue bactériologique alors que celui-ci stipule qu'il doit y avoir absence de bactéries.

Étant donné que la réglementation est désuète, incomplète et que certaines normes recommandées ne permettent pas nécessairement d'optimiser les qualités bactériologiques de l'eau, nous avons communiqué avec le chef du Service de l'expertise en environnement au ministère de l'Environnement (le Ministère) pour connaître ses vues en regard du Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques. Le Ministère a proposé, en consultation publique, un projet de *Règlement modifiant le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques*. Les modifications proposées visent à abroger les articles qui décrivent la composition des matériaux du fond et des parois des bains publics ainsi que les planchers des salles de déshabillage et des promenades, afin de permettre la construction de pataugeoires et de piscines à l'aide de nouveaux matériaux reconnus sécuritaires. Dans un second temps, il est prévu à court terme qu'un comité soit formé pour analyser le reste du règlement, dont les normes sur la qualité de l'eau, afin de proposer, s'il y a lieu, un projet de modification. Dans l'intervalle, il nous a été signifié par le représentant du Ministère que le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques (Q.2, r.17), tel qu'il est présentement, se doit d'être respecté sous peine de recevoir des avis d'infractions.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction générale recueille, auprès de l'ensemble des différentes unités administratives, les éléments pertinents sur les modifications à apporter au Règlement Q.2, r.17 sur les pataugeoires et les piscines publiques et les présente au ministère de l'Environnement, afin que le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques soit revu dans les plus brefs délais pour ainsi permettre un meilleur contrôle de la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines de la Ville.

Actions proposées par la Direction générale

«La Direction des sports et des loisirs a été mandatée afin de recueillir, auprès de l'ensemble des unités administratives concernées, les éléments pertinents de modifications à apporter au Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques et de les présenter au ministère de l'Environnement du Québec.»

Échéancier : 30 mai 2003

Malgré que la réglementation actuelle doit être revue, entre-temps, les mesures nécessaires doivent être mises en place pour qu'elle soit respectée. Ainsi, nous avons évalué dans quelle mesure les installations aquatiques des quatre arrondissements sélectionnés se conforment à cette réglementation.

Fréquence des contrôles physico-chimiques de l'eau et conformité du registre quotidien

L'article 98 du Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques (Q.2, r.17) fournit des directives précises au regard de la fréquence à laquelle les contrôles des paramètres physico-chimiques doivent être réalisés. En effet, il mentionne que la mesure du désinfectant (chlore) et du pH doit être faite au moins une fois avant et une fois pendant chaque période d'ouverture et répétée à toutes les trois heures d'opération. Pour ce qui est de l'alcalinité, l'inscription de celle-ci doit se faire une fois par jour dans le registre. Dans le même article, il est également mentionné que l'exploitant d'une pataugeoire ou d'une piscine publique doit remplir un registre quotidien sur une feuille de rapport hebdomadaire et ce rapport doit être conforme à celui prescrit par le règlement.

L'examen des registres quotidiens des installations aquatiques sélectionnées révèle que ceux-ci ne sont pas toujours complétés de façon rigoureuse conformément à la réglementation en vigueur. À titre d'exemple, nous avons constaté, dans certains cas, qu'à quelques reprises les résultats des contrôles des paramètres physico-chimiques de l'eau n'apparaissent pas aux registres quotidiens. Par conséquent, ceci ne permet pas de s'assurer que ceux-ci ont été réalisés, et ce, selon la fréquence prescrite. De plus, nous constatons que d'autres éléments, devant également être quotidiennement inscrits au registre, sont également laissés en blanc.

Le registre quotidien constitue l'outil principal du suivi des contrôles des opérations nécessaires au maintien d'une saine qualité de l'eau en vue d'assurer le bien-être et la santé des baigneurs. De plus, la fréquence des contrôles est importante, car elle peut permettre de détecter plus rapidement le mauvais fonctionnement des systèmes de distribution de produits chimiques.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social des quatre arrondissements sélectionnés de prendre les mesures qui s'imposent pour que les personnes responsables au sein des installations aquatiques s'assurent :

- de réaliser aux fréquences requises tous les contrôles des paramètres physico-chimiques de l'eau conformément à la réglementation;
- de compléter les registres quotidiens en vue d'effectuer le suivi du contrôle des opérations, tel que prescrit par la réglementation.

Actions proposées par les arrondissements concernés

Arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

«Nous procéderons donc d'ici l'ouverture des plans d'eau extérieurs aux démarches nécessaires pour assurer la présence, à chaque plan d'eau intérieur et extérieur de l'arrondissement, de personnel formé (CPO) pour assumer les opérations reliées aux contrôles physico-chimiques de l'eau et à la tenue des registres appropriés. Afin qu'il y ait une continuité, cette tâche sera assumée sur chacun des plans d'eau en réaménageant les horaires de travail de façon telle que, sur la totalité des heures d'opération, il y ait présence d'un sauveteur et/ou d'un instructeur de natation grade II détenteur de la formation (CPO).»

Arrondissement Sud-Ouest

«Rencontrer les concierges et les sauveteurs pour leur expliquer les exigences des règlements contenus dans le Q.2, r.17.

Sensibiliser les agents de développement afin de s'assurer que le suivi hebdomadaire est fait auprès du personnel responsable.»

Échéancier : réalisé

Arrondissement Montréal-Nord

«Mettre à jour le guide «Gestion de l'eau de baignade pour les piscines et les pataugeoires».

Produire un registre actualisé afin d'y inclure toutes les informations générales manquantes, tous les paramètres physico-chimiques de l'eau en respectant la fréquence à toutes les trois heures d'opération ainsi que la mesure journalière de l'alcalinité.

Élaborer un registre pour y inscrire quotidiennement toutes les opérations manuelles effectuées par nos employés sur le système de filtration.

Former les employés affectés à la filtration.

Échéancier : avril 2003

Assurer le suivi de l'application de la nouvelle procédure.

Embaucher un employé qui supervisera la qualité de l'eau.»

Échéancier : mai 2003

Arrondissement LaSalle

«Les données sont maintenant transcrites sur un rapport hebdomadaire où tous les paramètres minimaux exigés par la réglementation y sont présentés.

Vérification par l'équipe de direction que les employés ont complété les rapports.

Compilation remise avec la facturation mensuelle.»

Échéancier : 17 février 2003

Paramètres relatifs à la qualité physico-chimique de l'eau

Afin de conserver une eau de piscine saine et confortable pour les baigneurs, il existe une interdépendance entre le désinfectant, le pH et l'alcalinité. En effet, le chlore agit en éliminant les bactéries ou autres éléments qui pourraient affecter la santé des baigneurs. Cependant, afin que ce désinfectant n'occasionne pas de conditions désagréables pour les baigneurs, telles que des irritations des yeux et de la peau, il est essentiel que l'ensemble des paramètres soit bien équilibré. Un déséquilibre de ces paramètres peut avoir tendance à brouiller l'eau, à créer des dépôts dans la piscine et même endommager les conduites d'eau. Lorsque le pH n'est pas bien contrôlé, l'efficacité du chlore décroît rapidement, ce qui entraîne une surconsommation de celui-ci et favorise la prolifération de bactéries qui peut affecter la santé des baigneurs. Or, pour maintenir le pH dans la zone idéale, le contrôle de l'alcalinité de l'eau est souhaitable, car il agit comme un agent tampon et permet d'évaluer la capacité d'une eau à résister aux changements brusques de pH.

Comme nous pouvons le constater, la chimie de l'eau peut s'avérer complexe et occasionner des problèmes pour la santé et la sécurité des baigneurs, si les paramètres ne sont pas bien contrôlés. C'est pourquoi le Règlement provincial Q.2, r.17 fixe pour chacun de ces paramètres les normes auxquelles les patageoires et les piscines publiques doivent en tout temps se conformer.

Afin d'évaluer la conformité de ces normes, nous avons, entre autres, procédé à l'examen des registres du contrôle de la qualité de l'eau maintenus dans chacune des installations sélectionnées, pour une période de deux semaines consécutives en août 2002. Cet examen a permis d'observer les faits suivants :

- Chlore libre résiduel

Nous constatons que les échantillons prélevés au cours de la période examinée présentaient, pour les installations aquatiques sélectionnées, des résultats qui dérogeaient à différents degrés aux normes prescrites par la réglementation provinciale.

- pH

Dans l'ensemble, les mesures prises pour les différents bassins aquatiques, sauf pour une patageoire, étaient généralement conformes ou dérogeaient légèrement aux normes recommandées par la réglementation.

- Alcalinité

Les échantillons prélevés et inscrits au registre pour la période examinée démontraient que, dans 35 % des bassins aquatiques, la mesure de l'alcalinité de l'eau était conforme à la limite permise par la réglementation. Cependant, dans 65 % des cas restants, nous n'avons pas évalué dans quelle mesure ce paramètre se conformait à la norme puisqu'aucune trace de cette mesure n'apparaissait au registre.

Comme nous pouvons le constater, les résultats des contrôles effectués révèlent que les paramètres physico-chimiques de l'eau des pataugeoires et des piscines ne rencontrent pas toujours les normes prescrites par la réglementation. Nous sommes conscients que bien des facteurs peuvent contribuer à influencer la stabilité des paramètres physico-chimiques.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social des quatre arrondissements sélectionnés resserre les contrôles de la qualité de l'eau en vue de s'assurer que les paramètres physico-chimiques de tous les bassins aquatiques respectent la réglementation en vigueur pour protéger la santé des baigneurs.

Actions proposées par les arrondissements concernés

«En plus des actions proposées en réponse à la recommandation précédente.»

Arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

«Pour les pataugeoires, nous devons nous pencher sur l'aspect mécanique et la conformité du traitement avant même de pouvoir espérer resserrer les contrôles. Une fois que nous aurons fait la visite des pataugeoires et déterminé quelle sera leur nouvelle vocation, nous mettrons en place les ressources nécessaires pour resserrer les contrôles de la qualité de l'eau.»

Arrondissement Sud-Ouest

«Organiser une formation pour les concierges responsables de la qualité de l'eau.»

Échéancier : avril 2003

Organiser une formation pour les sauveteurs responsables de la qualité de l'eau.»

Échéancier : mai-juin 2003

Arrondissement Montréal-Nord

«Équiper, comme prévu au PTI 2003, la piscine Calixa-Lavallée d'un système de contrôle automatique.»

Échéancier : août 2003

Automatiser la distribution de chlore dans les piscines extérieures et pataugeoires.»

Échéancier : printemps 2004

Arrondissement LaSalle

«Une formation sur la qualité de l'eau de la Société de sauvetage sera offerte aux responsables avant l'ouverture des installations extérieures.»

Paramètres relatifs à la qualité bactériologique de l'eau

La littérature sur le sujet nous a permis de constater que l'exposition à l'eau des pataugeoires et des piscines publiques est depuis longtemps reconnue en tant que source potentielle d'infection. En effet, elle peut causer un certain nombre de maladies, telles que les affections gastro-intestinales comme la diarrhée, les infections des voies respiratoires, des yeux, des oreilles, du nez ou de la gorge, de même que les affections cutanées.

Le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques identifie les critères de qualité bactériologique de l'eau qui doivent en tout temps être respectés. Ainsi, la norme spécifie qu'il doit y avoir absence de bactéries coliformes, de staphylocoques fécaux, de streptocoques fécaux et de *pseudomonas aeruginosa* par 100 ml d'eau.

Mentionnons que ces paramètres n'apparaissent pas au registre quotidien du contrôle de la qualité de l'eau maintenu dans chacune des installations, car ils ne peuvent être mesurés que par un laboratoire.

Bien que le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques exige qu'il y ait absence de bactéries dans l'eau, il ne contient aucune exigence relativement à la fréquence de ces analyses. Néanmoins, nous sommes d'avis que la responsabilité incombe aux gestionnaires d'installations aquatiques de déterminer la fréquence d'exécution de ces analyses, en vue d'évaluer si la qualité de l'eau comporte ou non des risques pour la santé des baigneurs, conformément à la norme prescrite par le règlement.

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

En 2002, l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce a demandé au laboratoire de la Ville de procéder à l'analyse bactériologique de l'eau des pataugeoires et des piscines extérieures sous sa responsabilité. Le laboratoire a alors prélevé des échantillons en juillet et en août 2002. Les résultats issus de ces analyses ont permis d'identifier, pour 83 % des échantillons prélevés dans les pataugeoires et pour 100 % des échantillons prélevés dans les piscines extérieures, la présence, à des degrés divers, d'une forme quelconque de bactéries.

Par ailleurs, il est à noter que les analyses bactériologiques réalisées en 2002 ont exclu les piscines intérieures, alors que celles-ci sont pourtant fréquentées tout au long de l'année.

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

À l'été 2001, soit avant la réorganisation municipale, un représentant du Service corporatif des sports, des loisirs et du développement social s'est intéressé à la qualité bactériologique de l'eau de certaines installations aquatiques de la Ville et a voulu en connaître l'état. À cette fin, une demande a été adressée au laboratoire de la Ville pour qu'il procède à l'analyse bactériologique de l'eau de l'ensemble des pataugeoires et des piscines extérieures de la Ville. Des échantillons d'eau ont alors été prélevés en juillet et en août 2001.

Nous avons obtenu et examiné les résultats issus de ces analyses et extrait ceux concernant les installations relevant de l'arrondissement Sud-Ouest. L'analyse des résultats nous a permis de constater que les échantillons prélevés au sein des pataugeoires et des piscines extérieures inspectées de l'arrondissement dénotaient, dans des proportions de 100 % et 75 % respectivement, la présence, à des degrés divers, d'une forme quelconque de bactéries. Par ailleurs, il est à noter que les analyses bactériologiques réalisées en 2001 ont exclu les piscines intérieures, alors que celles-ci sont pourtant fréquentées tout au long de l'année.

En 2002, l'arrondissement Sud-Ouest n'a pas demandé au laboratoire de la Ville de procéder à l'analyse bactériologique de l'eau de l'ensemble des pataugeoires et des piscines sous sa responsabilité.

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST (suite)

Lorsqu'il est reconnu que la qualité bactériologique de l'eau n'est pas conforme à la réglementation, des mesures (p. ex. fermeture temporaire, surchloration du bassin, etc.) doivent être prises, afin de procéder, le temps nécessaire, à la décontamination de l'eau. Cependant, lors des rencontres tenues auprès des personnes ayant réquisitionné ces analyses bactériologiques en 2002 (ou en 2001, selon le cas), il nous a été mentionné qu'aucune mesure corrective n'avait été mise de l'avant à la suite des résultats obtenus.

Bien que les résultats des analyses bactériologiques demandées au laboratoire en 2002 (ou en 2001, selon le cas) aient révélé, pour plus de la majorité des échantillons prélevés, la présence, à des degrés divers, de différentes formes de bactéries, nous constatons que ces résultats n'étaient accompagnés d'aucun commentaire permettant d'interpréter la gravité de la situation et d'apporter, en conséquence, les traitements adéquats. En effet, les rapports d'analyses produits par le laboratoire de la Ville ne font qu'un constat factuel des paramètres analysés et aucune orientation ni recommandation n'accompagnent ceux-ci.

C) ARRONDISSEMENT MONTRÉAL-NORD

Il n'a jamais été pratique courante, au sein de l'arrondissement Montréal-Nord, de procéder systématiquement, à périodes fixes, à des analyses bactériologiques de l'eau. En effet, selon les renseignements recueillis, la dernière fois où l'arrondissement a adressé une telle demande à un laboratoire remonte à 1980. En conséquence, nous n'avons pu évaluer dans quelle mesure la qualité bactériologique de l'eau des installations aquatiques à la charge de l'arrondissement se conformait à la réglementation provinciale en vigueur.

D) ARRONDISSEMENT LASALLE

Suite à l'examen des résultats des analyses des échantillons prélevés en 2002, nous avons constaté qu'aucun échantillon de l'eau de baignade du bassin de natation n'a révélé la présence de bactéries, alors que l'eau de baignade du bassin récréatif indiquait la présence de diverses bactéries mais en faible quantité.

Cependant, lors des rencontres tenues auprès du personnel du concessionnaire de l'arrondissement, lequel s'occupe de gérer les installations aquatiques, de surveiller les activités et d'assurer une qualité de l'eau conforme aux normes gouvernementales, il nous a été mentionné qu'aucune mesure corrective n'avait été mise de l'avant à la suite des résultats indiquant la présence de bactéries. En effet, selon ces personnes, les résultats des analyses ne leur seraient pas toujours transmis ou le délai de leur transmission (environ un mois) ne permettrait pas de prendre les mesures appropriées.

Compte tenu que des échantillons ont révélé la présence de bactéries et qu'aucune mesure n'a été prise pour remédier à la situation, nous sommes d'avis que l'arrondissement devrait revoir sa procédure de communication des résultats des analyses des échantillons pour qu'ils soient transmis au concessionnaire, dans les meilleurs délais, afin que des mesures correctives nécessaires puissent être entreprises, en vue d'assainir la qualité de l'eau.

Dans un autre ordre d'idées, bien que les résultats des analyses bactériologiques demandées au laboratoire privé en 2002 aient révélé, pour quelques échantillons, la présence à des degrés divers, de différentes formes de bactéries, nous constatons que ces résultats n'étaient accompagnés d'aucun commentaire permettant d'interpréter la gravité de la situation et d'apporter, en conséquence, les traitements adéquats.

Recommandations

Nous recommandons que la Division du laboratoire du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux :

- 1) prenne les mesures qui s'imposent pour que les résultats des demandes d'analyses bactériologiques de l'eau des pataugeoires et des piscines publiques qui lui sont adressées soient produits dans les meilleurs délais, afin que les arrondissements puissent réagir rapidement pour apporter, s'il y a lieu, les mesures correctives;**
- 2) bonifie le contenu des rapports d'analyses produits, en y incorporant, lorsque requis, des commentaires et des recommandations en vue d'aider les arrondissements à poser les actions appropriées pour assurer une saine qualité de l'eau aux baigneurs.**

Actions proposées par le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux

- 1) *«Les analyses doivent généralement être démarrées dans les 24 heures suivant l'échantillonnage, et, selon le type d'analyse, les délais normaux pour la réalisation des analyses varient de quelques heures à 5 jours. Depuis janvier 2003, les résultats préliminaires sont transmis au demandeur par télécopieur ou par téléphone la journée même où ils sont disponibles (le jour même de l'échantillonnage ou le lendemain pour la plupart des analyses). Les rapports finaux sont expédiés par la suite lorsque toutes les analyses sont terminées et que les résultats ont été validés.*
- 2) *Nous émettons depuis février 2003 des recommandations et des commentaires pour aider les gestionnaires à élaborer les actions appropriées.*

Les actions correctives ont déjà été mises en œuvre pour les mandats ad hoc qui nous sont confiés par divers clients. Cependant, nous prévoyons aller de l'avant avec les actions suivantes, afin de s'assurer d'être en mesure d'offrir les services qui pourraient être requis dans le cadre des programmes de contrôle de qualité des eaux de piscines et pataugeoires de chacun des arrondissements :

- *définir, en collaboration avec les services clients, les objectifs et mandats qui relèveront de la mission de la Division des laboratoires en matière de contrôle de la qualité des eaux de baignade;*
- *identifier les différents responsables des arrondissements en ce qui a trait aux piscines et pataugeoires;*
- *définir avec ces gestionnaires le suivi et la fréquence des analyses auxquelles le laboratoire pourrait être amené à participer;*
- *établir les coûts pour le laboratoire (ressources humaines et matérielles) relatifs à ces suivis ainsi que leur mode de financement.*

Ce plan d'actions sera démarré d'ici juin 2003, afin d'assurer un suivi pour les installations aquatiques dès que possible. Nous sommes d'avis qu'une action concertée avec les arrondissements et un programme d'échantillonnage planifié permettront de meilleurs délais dans la transmission des résultats et la bonification des rapports en vue des besoins de chacun des arrondissements.»

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

Recommandations

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce poursuive les démarches initiées pour que des analyses microbiologiques de l'eau des installations aquatiques soient systématiquement réalisées. Ces analyses devraient notamment :

- **concerner les pataugeoires et les piscines extérieures, mais également les piscines intérieures de l'arrondissement;**
- **être réalisées en fonction d'une fréquence à déterminer;**
- **faire l'objet d'un suivi rigoureux, afin que les correctifs appropriés puissent être apportés dans les plus brefs délais.**

Actions proposées par l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

«Nous avons pris l'initiative l'année dernière de procéder à la prise d'échantillon d'eau pour fins d'analyses microbiologiques avec les résultats que vous connaissez. Nous sommes très confortables avec le fait que nous aurons à continuer cette pratique.

Nous préconiserons la prise d'analyse par nos laboratoires à un intervalle fixe de \pm trois semaines et nous procéderons nous-mêmes à des tests plus fréquents et moins coûteux avec le système «Water Check» lorsque l'employé responsable juge les installations plus à risque.

Si un des employés responsables juge la situation très à risque, il procédera à une surchloration et commandera par la suite un test de laboratoire pour s'assurer du niveau d'efficacité de son intervention.»

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Sud-Ouest entreprenne les démarches requises pour que des analyses bactériologiques de l'eau des installations aquatiques soient systématiquement réalisées. Ces analyses devraient notamment :

- **concerner les pataugeoires et les piscines extérieures, mais également les piscines intérieures de l'arrondissement;**
- **être réalisées en fonction d'une fréquence à déterminer;**
- **faire l'objet d'un suivi rigoureux, afin que les correctifs appropriés puissent être apportés dans les plus brefs délais.**

Actions proposées par l'arrondissement Sud-Ouest

«Selon des tests réalisés dans nos installations, dans la semaine du 9 février 2003, la qualité de l'eau dans nos installations est conforme.

Identifier une fréquence adéquate des tests bactériologiques pour les piscines et les pataugeoires en concertation avec les autres arrondissements en fonction des ressources disponibles.

Échéancier : en 2003

*Valider la capacité du laboratoire de la Ville à effectuer ces tests.
Faire un suivi lors de la réception des résultats et effectuer les correctifs s'il y a lieu.*

Échéancier : en 2003

Échéancier : continu

Acheminer à la direction.»

Échéancier : continu

C) ARRONDISSEMENT MONTRÉAL-NORD

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Montréal-Nord entreprenne les démarches requises pour que des analyses bactériologiques de l'eau des installations aquatiques soient systématiquement réalisées. Ces analyses devraient notamment :

- **concerner les pataugeoires, les piscines extérieures et les piscines intérieures de l'arrondissement;**
- **être réalisées en fonction d'une fréquence à déterminer;**
- **faire l'objet d'un suivi rigoureux, afin que les correctifs appropriés puissent être apportés dans les plus brefs délais.**

Actions proposées par l'arrondissement Montréal-Nord

«Faire des analyses bactériologiques dans nos piscines une fois au début de la saison et une fois à la mi-saison.

Former un conseil interarrondissement ayant comme mandat de répertorier les meilleures pratiques reliées à la qualité bactériologique de l'eau.»

Échéancier : 2003

D) ARRONDISSEMENT LASALLE

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement LaSalle entreprenne des démarches pour que des analyses bactériologiques de l'eau des piscines extérieures soient réalisées, et ce, en fonction d'une fréquence à déterminer, afin de vérifier la qualité de l'eau et, s'il y a lieu, que des mesures appropriées puissent être entreprises.

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement LaSalle s'assure que les résultats des analyses soient transmis, au moment opportun, aux personnes concernées et que ceux-ci incluent, lorsque requis, des commentaires et des recommandations en vue de les aider à poser les actions appropriées pour assurer une saine qualité de l'eau aux baigneurs.

Actions proposées par l'arrondissement LaSalle

«Une évaluation des coûts sera effectuée et une demande pour le département concerné sera acheminée pour réaliser ces analyses bactériologiques.

Échéancier : saison estivale 2003
en fonction des budgets alloués

Établir une procédure du transfert des informations. Voir la possibilité de transférer les informations à l'Aquadôme et au Service de l'urbanisme et de l'environnement simultanément. Dans l'éventualité d'une lecture hors norme, le laboratoire téléphonera dans les plus brefs délais au représentant de l'Aquadôme afin que des dispositions adéquates soient prises.

Échéancier : début avril 2003

Un tableau récapitulatif (exemplaire en annexe) des analyses faites a été réalisé pour compiler les rapports d'analyses en inventaire à l'installation aquatique et l'ensemble des données sont entrées dans une base de données.»

Échéancier : 17 février 2003

Caractéristiques requises des pataugeoires en matière de recirculation de l'eau

En vertu de l'article 36 du Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques, il est stipulé que toute pataugeoire publique doit être munie d'un système de recirculation de l'eau conforme. Il est également expressément mentionné que les pataugeoires publiques doivent être d'un type autre que le type *empli-vidé tous les jours+ sans circulation filtrée ou effluente.

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

Lors des différentes rencontres tenues au cours du mandat, il nous a été mentionné que la plupart des pataugeoires relevant des arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal ne sont pas conformes aux caractéristiques exigées par le règlement. En effet, selon les renseignements obtenus, sur les 77 pataugeoires des arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, moins de 9 % de celles-ci se conforment à la réglementation. Les autres pataugeoires n'étant munies d'aucun appareil de filtration, ni d'aucun mécanisme pouvant injecter la quantité de désinfectant nécessaire, sont donc vidées et nettoyées à tous les jours et le chlore y est ajouté manuellement par le personnel responsable. En ce qui concerne l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, une seule des dix pataugeoires est munie d'équipements de filtration. Toutefois, en 2002, le système en question n'a pas été fonctionnel et la pataugeoire a été opérée de la même façon que les autres. En ce qui concerne l'arrondissement Sud-Ouest, trois des neuf pataugeoires sont munies d'équipements de filtration.

Bien que les pataugeoires soient vidées, nettoyées et emplies tous les jours, le fait qu'elles ne soient pas dotées d'équipements de filtration et de distributeur automatique de chlore comporte des risques pour la santé des baigneurs. En effet, l'examen des paramètres physico-chimiques de ces bassins révèle souvent que la concentration du chlore est soit trop haute ou soit trop basse par rapport à la réglementation. Cela s'explique par le fait que le chlore est ajouté manuellement dans les bassins et que cela exige plus de vigilance. Par ailleurs, notamment, à cause du bas âge des enfants qui fréquentent ces bassins et de leurs habitudes de baignade qui diffèrent de celles des adultes, les risques de maladies associées à la qualité microbiologique de l'eau sont également plus grands dans ces conditions.

Soucieux d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens, l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce a prévu, au programme triennal d'immobilisations 2003-2005, la mise en branle d'un programme de planification sur une période maximale de 10 ans pour permettre l'exécution de plusieurs projets de rénovation ou de remplacement, dont les pataugeoires font partie. En ce qui concerne l'arrondissement Sud-Ouest, le programme triennal d'immobilisations 2003-2005 ne prévoit pas de programme permettant l'exécution de projets de rénovation ou de remplacement des pataugeoires.

C) ARRONDISSEMENT MONTRÉAL-NORD

En ce qui concerne l'arrondissement Montréal-Nord, les renseignements obtenus sont à l'effet que l'ensemble des 14 pataugeoires à sa charge sont conformes à la réglementation, car elles sont munies de systèmes de filtration et de chloration de l'eau.

D) ARRONDISSEMENT LASALLE

Il n'y a aucune pataugeoire dans l'arrondissement.

Recommandations

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce poursuive le développement du programme de planification prévu, en vue de son implantation dans les meilleurs délais, afin que les pataugeoires sous sa responsabilité soient rénovées ou remplacées conformément aux caractéristiques exigées par le règlement provincial en vigueur. Entre-temps, l'arrondissement devrait instaurer des mesures de contrôle supplémentaires de la qualité de l'eau dans ses installations.

Actions proposées par l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

«Voici les quatre scénarios de base que nous envisageons pour cet été :

- 1. transformation en jeux d'eau sans accumulation;*
- 2. transformation en pataugeoire à circulation effluente (article 37 du Q-2, r.17);*
- 3. transformation en pataugeoire avec système de filtration et traitement d'eau en vertu du Q-2, r.17;*
- 4. fermer la pataugeoire s'il est impossible de réaliser l'un des trois premiers scénarios pour la mi-juin.»*

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Sud-Ouest développe un programme permettant l'exécution de projets de rénovation ou de remplacement des pataugeoires sous sa responsabilité, afin que celles-ci puissent se conformer aux caractéristiques exigées par le règlement provincial en vigueur. Entre-temps, l'arrondissement devrait instaurer des mesures de contrôle supplémentaires de la qualité de l'eau dans ses installations.

Actions proposées par l'arrondissement Sud-Ouest

«Il y a un plan directeur d'aménagement pour les plans d'eau de l'arrondissement. Malgré un PTI réduit, nous investissons dans nos installations :

- piscine Ignace Bourget : restauration sera terminée en mai 2003;
- piscine Émard : restauration planifiée au PTI 2004-2005;
- trois pataugeoires sur neuf sont aux normes.

Demander le support au Service central, aux décideurs et du politique pour la mise aux normes de nos plans d'eau (lien avec le Sommet).

Échéancier : réalisé

Actualiser le plan de gestion des plans d'eau de l'arrondissement en fonction des besoins de la population en lien avec le nombre et le type d'installations.

Échéancier : septembre 2003

Participation à l'élaboration d'un plan directeur de la mise aux normes des plans d'eau et identification des priorités en collaboration avec le Service des immeubles.»

Échéancier : novembre 2003

Programme d'entretien planifié

Afin de s'assurer que les usagers d'installations aquatiques évoluent dans un milieu sécuritaire, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de planification et de contrôle des entretiens à réaliser concernant leurs équipements. En ce sens, l'élaboration d'un programme d'entretien planifié devrait, notamment, permettre de minimiser les bris, réduire les coûts de remplacement et s'assurer que les équipements sont en bon état, afin de préserver la santé et la sécurité des baigneurs. Pour ce faire, certaines étapes doivent préalablement être franchies, soit : l'identification des différents équipements ou composantes devant faire l'objet d'un entretien, l'identification de la fréquence de vérification, l'élaboration d'une grille incorporant les différents aspects à vérifier, l'attribution de la responsabilité des inspections, la mise à jour de l'inventaire des équipements, etc.

La qualité de l'eau recirculée qui alimente le bassin des piscines dépend, en partie, de l'efficacité des systèmes de filtration de l'eau et de distribution des divers produits qui assurent la désinfection de l'eau. Ainsi, le Règlement sur les pataugeoires et les piscines publiques prévoit que l'eau de baignade doit être recirculée en passant par un système qui doit filtrer et désinfecter complètement le volume d'eau du bassin en au plus six heures, assurant ainsi un minimum de quatre renouvellements par jour. Ce système est constitué, entre autres, de pompes, valves, tamis et filtres. De plus, des piscines intérieures sont munies d'un système qui permet de distribuer automatiquement les divers produits chimiques dans l'eau. Ce système de distribution automatique est doté d'un dispositif d'analyse continue de l'eau (le contrôleur) qui mesure le pH et la valeur calculée correspondant au chlore libre, à l'aide de sondes électroniques qui lui sont reliées, et qui émet une alerte lorsque les limites de ces valeurs enregistrées dans le système ne sont pas respectées. Ce système est aussi muni d'un doseur assurant un débit approprié et de conduits de distribution de chlore.

Le manque d'entretien régulier nuit à l'efficacité des systèmes, ce qui peut éventuellement porter atteinte à la santé des baigneurs (p. ex. présence de bactéries et fuite de chlore). L'entretien et l'inspection du système de filtration doivent donc être effectués de façon régulière. Le système de distribution mentionné précédemment doit également subir, à plusieurs reprises, des ajustements, un entretien et un nettoyage.

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

En vertu de l'article 141 de la charte, le conseil d'arrondissement doit exercer les pouvoirs de la Ville à l'égard des parcs et des équipements de loisirs qui relèvent de sa compétence. Actuellement, la gestion de l'entretien technique des équipements de piscines s'effectue de façon différente selon qu'il s'agisse d'un arrondissement issu d'une ancienne ville de banlieue ou d'un arrondissement issu de l'ancienne Ville de Montréal.

En effet, les arrondissements issus des anciennes villes de banlieue effectuent eux-mêmes l'entretien des équipements de leurs piscines, alors que, dans les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, cet entretien est géré et exécuté par la Direction des immeubles du Service des ressources matérielles et informatiques.

La situation actuelle fait en sorte que les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal ne disposent pas de la même autonomie que les arrondissements issus des anciennes municipalités de banlieue. En effet, n'étant pas en autorité sur le service corporatif et ne disposant pas des ressources nécessaires, les arrondissements de l'ancienne Ville de Montréal n'ont pas le même pouvoir que les autres arrondissements quant au choix du niveau de service et de la façon de faire pour rendre ce service (p. ex. l'utilisation de ressources internes, le recours au service corporatif ou l'octroi de contrats).

Recommandation

Nous recommandons que la Direction générale demande aux différents intervenants d'identifier une solution qui permettra aux arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal de disposer de l'autonomie nécessaire en vue d'assumer leurs responsabilités en matière d'entretien des équipements des piscines.

Actions proposées par la Direction générale

«En ce qui a trait à cette recommandation, le mandat à être confié à une firme externe en vue de préciser les modes d'organisation de la nouvelle ville devrait y répondre.»

A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE

B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

Nous avons également examiné dans quelle mesure la Direction des immeubles s'assurait du bon fonctionnement des équipements des piscines. Pour ce faire, nous avons d'abord voulu examiner si les interventions étaient effectuées conformément à un programme d'entretien planifié.

À ce sujet, des gestionnaires de la Division de la gestion et de l'encadrement de l'entretien nous ont confirmé qu'il n'y avait pas de programme d'entretien planifié des équipements des piscines. De plus, la Division ne reçoit pas de compte rendu des entretiens effectués et n'est pas en position de mesurer les effets des travaux exécutés par les deux divisions de l'entretien. Les gestionnaires ont toutefois mentionné que l'absence de programme d'entretien planifié ne signifie pas que l'entretien requis n'est pas effectué. Les employés des divisions de l'entretien ont indiqué qu'ils répondent aux appels de service et effectuent un certain entretien préventif (p. ex. calibration périodique du contrôleur, nettoyage régulier des conduits de distribution du chlore).

Ce programme devrait permettre à la Direction des immeubles de s'assurer, d'une part, que l'entretien exécuté respecte les consignes d'entretien des fabricants et maintient les équipements en bon état de fonctionnement, en identifiant les emplacements et les composantes visés, leur fréquence d'entretien ainsi que les tâches à accomplir. Il lui permettrait d'émettre des ordres de travail au moment opportun pour ensuite exercer un suivi sur le degré d'accomplissement du programme en vue d'apporter les correctifs appropriés lorsque nécessaire. D'autre part, l'entretien planifié viserait également à déceler rapidement des bris ou des vices de fonctionnement, afin de réduire les coûts associés aux travaux correctifs découlant de ces derniers. Finalement, la documentation du programme permettrait de servir de guide aux employés qui ne sont pas familiers avec les systèmes et faciliterait la continuité des opérations lors des mouvements de main-d'œuvre.

C) ARRONDISSEMENT MONTRÉAL-NORD

Au sein de l'arrondissement, la gestion et l'opération des installations aquatiques sont attribuées à la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social. Cependant, l'entretien technique des équipements des pataugeoires et des piscines est effectué par les plombiers qui relèvent de la Direction des travaux publics.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons évalué dans quelle mesure les employés de l'arrondissement s'assuraient du bon fonctionnement des équipements des pataugeoires et des piscines à leur charge. Pour ce faire, nous avons d'abord voulu examiner si les interventions étaient effectuées conformément à un programme d'entretien planifié.

À ce sujet, les ressources responsables au sein de l'arrondissement nous ont confirmé qu'il n'y avait pas de programme d'entretien planifié des systèmes visant à assurer la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines. Cependant, ces ressources ont mentionné que l'absence de programme d'entretien planifié ne signifie pas que l'entretien requis n'est pas effectué. En effet, les plombiers répondent aux appels de service qui leur sont adressés et effectuent les réparations demandées de même que celles jugées nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des équipements.

D) ARRONDISSEMENT LASALLE

L'entretien technique des équipements du Centre aquatique est sous la responsabilité d'un concessionnaire. En effet, celui-ci doit, entre autres, répertorier sur un logiciel les données techniques des équipements qui lui sont remis par le chef de division - gestion des infrastructures de loisirs. En ce qui concerne l'entretien des piscines extérieures, il est sous la responsabilité des employés de l'arrondissement.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons évalué dans quelle mesure le concessionnaire et les employés de l'arrondissement s'assuraient du bon fonctionnement des équipements des piscines. Pour ce faire, nous avons d'abord voulu examiner si les interventions étaient effectuées conformément à un programme d'entretien planifié.

À ce sujet, les employés du concessionnaire nous ont montré le logiciel qui était utilisé pour assurer l'entretien du Centre aquatique. Nous avons pu constater que plusieurs données sur le Centre aquatique étaient enregistrées au système. Cependant, en ce qui concerne plus spécifiquement l'entretien des équipements, ils nous ont indiqué que des travaux sont encore à réaliser pour déterminer l'ensemble des équipements à entretenir, leurs fréquences d'entretien et pour cumuler les données sur les entretiens effectués. Entre-temps, les entretiens préventifs sont effectués, mais ils ne sont pas inscrits dans un registre pour en permettre le suivi. Pour ce qui est des entretiens correctifs, les documents sur leur réalisation sont conservés dans un dossier.

Recommandations

- A) ARRONDISSEMENT CÔTE-DES-NEIGES/NOTRE-DAME-DE-GRÂCE
- B) ARRONDISSEMENT SUD-OUEST

Afin d'assurer le maintien en bon état de fonctionnement des équipements des installations aquatiques, nous recommandons que la Direction des immeubles du Service des ressources matérielles et informatiques élabore, s'il y a lieu, un programme d'entretien planifié et en effectue le suivi de concert avec les arrondissements.

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

«Des actions ont déjà été prises concernant l'entretien des systèmes de filtration des piscines.

Le développement d'un programme d'entretien planifié incluant la description des tâches et des fréquences et l'informatisation des bons de travail est en cours de préparation.

Échéancier : fin 2003

Implantation du programme d'entretien planifié.

Échéancier : début 2004

Nous comptons obtenir des arrondissements leur engagement quant à la gestion quotidienne de la qualité de l'eau. Cette gestion, déjà sous la responsabilité des arrondissements, consiste principalement en des interventions et suivis des propriétés physico-chimiques de l'eau qui sont essentiels pour assurer la qualité de l'eau de baignade.

À cet effet, nous comptons négocier et conclure en 2003 des ententes de service avec les arrondissements.»

- C) ARRONDISSEMENT MONTRÉAL-NORD

Afin d'assurer le maintien en bon état de fonctionnement des équipements des installations aquatiques, nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement Montréal-Nord élabore, de concert avec la Direction des travaux publics, un programme d'entretien planifié et en effectue le suivi.

Actions proposées par l'arrondissement Montréal-Nord

«Embaucher une personne pour une durée de neuf semaines ayant comme mandat de faire un relevé et d'évaluer les systèmes de filtration et les procédures d'entretien à l'arrondissement.

Échéancier : 2003

Planifier un plan d'entretien de concert avec la Direction des travaux publics.»

Échéancier : 2004

D) ARRONDISSEMENT LASALLE

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement LaSalle s'assure que les programmes d'entretien planifiés nécessaires sont préparés et permettent d'effectuer un suivi des travaux réalisés, afin d'assurer le maintien en bon état de fonctionnement des équipements du Centre aquatique familial l'Aquadôme.

Actions proposées par l'arrondissement LaSalle

«Des rencontres hebdomadaires sont prévues afin de donner l'information collectée durant la semaine précédente. Un rapport hebdomadaire présentant l'ensemble des travaux à réaliser et réalisés sera envoyé à chaque personne concernée.»

Rapports de gestion

Pour que la direction et les gestionnaires puissent évaluer dans quelle mesure les opérations liées à la qualité de l'eau dans les patageoires et les piscines publiques de l'arrondissement assurent efficacement une saine qualité de l'eau aux baigneurs conformément à la réglementation en vigueur, des mécanismes de reddition de comptes systématiques et permanents doivent exister. Pour ce faire, des rapports de gestion doivent être produits régulièrement et inclure des informations pertinentes sur les principales activités liées à la qualité de l'eau au cours d'une période. Ainsi, les divers paliers hiérarchiques doivent avoir défini leurs besoins quant aux informations qu'ils désirent recevoir et aux rapports qui doivent être produits pour répondre à ces besoins. Les renseignements ainsi colligés devraient être présentés de manière à faciliter l'évaluation de l'efficacité des opérations et la prise de décision, pour ensuite rendre compte des responsabilités conférées à l'autorité requise.

Dans l'ensemble, l'examen des différents rapports produits par les arrondissements nous a permis de constater qu'il existait plusieurs renseignements sur la qualité de l'eau dans les bassins aquatiques. Cependant, ces renseignements sont dispersés à l'intérieur de différents rapports. Ainsi, aucun rapport synthèse ne permet aux gestionnaires d'avoir une vue d'ensemble des renseignements nécessaires au suivi des opérations liées au contrôle de la qualité de l'eau dans les installations aquatiques, pour qu'ensuite ils puissent plus facilement cibler les situations problématiques et prendre les décisions qui s'imposent. En conséquence, en l'absence de tels rapports de gestion synthétisés, il devient plus laborieux d'évaluer dans quelle mesure le Règlement provincial sur les patageoires et les piscines publiques est respecté, s'il y a eu des écarts, quelle en était l'importance et la fréquence et quelles ont été les mesures prises pour remédier à la situation.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social des quatre arrondissements sélectionnés prépare un rapport regroupant l'ensemble des renseignements pertinents sur la qualité de l'eau dans les pataugeoires et les piscines publiques, afin de faciliter l'analyse de la situation, la prise de mesures appropriées et la transmission de l'information à la direction de l'arrondissement. À cette fin, les arrondissements pourraient partager leur expertise, en vue d'identifier le type de rapport de gestion le plus approprié.

Actions proposées par l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

« Suite à nos réponses précédentes, et puisque nous aurons des intervenants formés, parlant le même langage et ayant des objectifs communs, il sera beaucoup plus facile de gérer l'information et de l'acheminer au gestionnaire aquatique pour la synthèse des renseignements pertinents sur la qualité de l'eau intégrant les interventions d'entretiens routiniers, préventifs et les rapports de réparations. Une vision plus large des opérations du plan d'eau permettra de cibler les interventions physiques ayant eu un impact positif sur la qualité d'eau offerte aux baigneurs tout en facilitant l'organisation du travail et la budgétisation pour la saison suivante. »

Actions proposées par l'arrondissement Sud-Ouest

« Déterminer les éléments à incorporer dans le rapport synthèse en lien avec les autres arrondissements.

Échéancier : avril 2003

Préparer les rapports synthèses souhaités pour les piscines extérieures et les pataugeoires.

Échéancier : septembre 2003

Préparer les rapports synthèses pour les piscines intérieures. »

Échéancier : février 2004

Actions proposées par l'arrondissement Montréal-Nord

« Produire un rapport annuel permettant une analyse rétrospective de la situation de la qualité de l'eau et proposant des recommandations pour le futur. »

Échéancier : 2004

Actions proposées par l'arrondissement LaSalle

« Les données sont maintenant transcrites sur un rapport hebdomadaire où tous les paramètres minimaux exigés par la réglementation y sont présentés.

Des rencontres mensuelles seront prévues, afin de donner l'information collectée des données hors paramètres établies durant le mois précédent. Un exemplaire du rapport sera remis à l'arrondissement lors de la facturation mensuelle. »

Échéancier : avril 2003

SERVICE TÉLÉACCÈS+

CONTEXTE

Le service TéléAccès+ est offert par la Direction des technologies de l'information (DTI) du Service des ressources matérielles et informatiques (SRMI), afin de permettre aux utilisateurs d'accéder aux actifs informationnels de la Ville à partir d'un poste de travail situé à l'extérieur du réseau unifié de la Ville. Ce service, en opération depuis mai 2001, remplace l'ancien service d'accès à distance lequel était en opération depuis janvier 1996.

Le service TéléAccès+ introduit trois nouveaux modes d'accès, soit :

- par modem 56K avec l'utilisation d'une carte servant à produire des jetons d'authentification (carte à jetons) et d'un logiciel VPN (Virtual Private Network);
- par l'entremise d'un fournisseur de services Internet combiné à l'utilisation d'une carte à jetons et du logiciel VPN retenu;
- par un lien commuté combiné à l'utilisation du logiciel VPN retenu, ce type de lien étant toutefois particulier à certains édifices de la Ville.

Selon le guide de l'utilisateur du service TéléAccès+, ces nouveaux modes d'accès améliorent la performance des accès aux actifs informationnels de la Ville tout en offrant une sécurité accrue. Le guide mentionne également que le logiciel VPN retenu accroît la sécurité en permettant le chiffrement des transmissions entre un poste de travail et le coupe-feu de la Ville.

Afin d'accéder au service TéléAccès+, un utilisateur doit soumettre une demande de TéléAccès à partir de la base de documents «Demandes TéléAccès+». Lors de la création de sa demande, la base de documents «Serveurs Ville de Montréal» permet à l'utilisateur de sélectionner le ou les serveurs auxquels il désire accéder ainsi que les services (p. ex. HTTP, FTP, etc.) qu'il désire utiliser.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Nous avons entrepris, au début de 2002, une vérification du service TéléAccès+. Notre travail a porté principalement sur l'examen des contrôles de gestion mis en place ainsi que sur l'examen des contrôles reliés à l'environnement du service. Finalement, nous avons examiné les contrôles supportant l'exploitation des deux bases de documents.

Notre stratégie de vérification a été établie à partir d'une analyse des risques spécifiques au service. Cette approche permet de concentrer nos efforts sur les secteurs que nous jugeons importants, ce qui implique que nous n'avons pas examiné la totalité des contrôles susceptibles de s'y retrouver. Toutefois, nos travaux nous ont permis de raffiner nos objectifs initiaux en fonction des éléments probants recueillis lors de la réalisation du mandat.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Trousse de départ

Une fois la demande de TéléAccès complétée et les accès octroyés, le Centre de services aux clients (CSC) de la DTI expédie à chaque nouvel utilisateur, par courrier interne, la trousse de départ, laquelle comprend :

- le disque compact contenant la documentation d'installation ainsi que le logiciel retenu;
- une carte à jetons;
- un dépliant renfermant les renseignements généraux ainsi que la marche à suivre pour l'installation du produit.

De plus, notre envoi contenait une lettre de présentation indiquant :

- le nom de l'utilisateur;
- le code de l'utilisateur;
- le NIP (numéro d'identification) ou mot de passe de la carte à jetons que nous possédions;
- le numéro de série de la carte à jetons.

Cette situation a pour conséquence qu'une personne non autorisée peut, à l'aide des informations contenues dans l'envoi du CSC pour un nouvel utilisateur, accéder au service TéléAccès+ en se substituant à l'utilisateur autorisé et ainsi s'approprier les droits d'accès consentis.

Recommandation

Nous recommandons que le Service des ressources matérielles et informatiques procède à l'envoi du code d'utilisateur ainsi que du mot de passe du moyen d'authentification par le biais du courrier électronique plutôt que d'inclure ces informations dans la trousse de départ.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«Nous ne transmettrons plus le code d'utilisateur et mot de passe via le courrier interne. Nous transmettrons cette information via le courrier électronique.»

Cas d'exception : Si l'utilisateur ne possède pas de courrier électronique, nous transmettrons la note et la carte sans activer cette dernière. Nous devons donc aviser l'utilisateur qu'il est requis de nous contacter pour activer sa carte d'accès.»

Processus d'installation du logiciel VPN retenu

Selon les informations contenues dans le dépliant renfermant les renseignements généraux, on doit débiter par l'installation du logiciel WinZip 8.0 afin de permettre la décompression du logiciel retenu.

Or, selon le contrat d'utilisation du logiciel WinZip, l'éditeur indique clairement que ce logiciel n'est pas un gratuit et qu'il est fourni pour une période d'évaluation de 21 jours. Une fois ce délai expiré, des frais d'enregistrement de 29 \$ US doivent être acquittés auprès de l'éditeur. Nous n'avons pas retracé la mention de ce fait dans les documents mis à la disposition de l'utilisateur. Le non-respect de cette clause inscrite dans le contrat d'utilisation est considéré comme une violation du droit d'auteur. Cette situation va à l'encontre de la «Directive sur le respect du droit d'auteur en matière de logiciels informatiques» émise par le SRMI.

Nous avons également relevé, à la suite de l'examen du dépliant inséré dans la pochette du disque compact, que la référence Internet au «Code de déontologie de l'inforoute» sur le site Internet de la Ville est erronée.

Recommandations

Nous recommandons que le Service des ressources matérielles et informatiques :

- **se conforme à la «Directive sur le respect du droit d'auteur en matière de logiciels informatiques» en procédant au remplacement du logiciel WinZip par une version dont les droits d'utilisation auront été acquittés auprès de l'éditeur;**
- **procède à la correction de la référence Internet apparaissant sur le dépliant du disque compact.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«Pour régler ce problème, nous allons retirer le logiciel de la trousse de départ et les documents compressés seront décompressés automatiquement au moment de leur ouverture par l'utilisateur. De plus, nous rayerons, sur le dépliant accompagnant le disque compact, la mention du fichier d'installation WinZip.

La référence Internet sera éliminée du dépliant, car ce document a été retiré du site de la Ville par les responsables des communications de la Ville. Cette référence sera rayée du dépliant.

Ces corrections au dépliant seront apportées à sa prochaine réimpression.»

Bases de documents

Tel que mentionné antérieurement, tout utilisateur doit soumettre une demande de TéléAccès à partir de la base de documents «Demandes TéléAccès+» pour être en mesure d'utiliser le service TéléAccès+.

Une fois complétée, la demande de TéléAccès est acheminée automatiquement au(x) responsable(s) des accès du ou des serveur(s) concerné(s). Pour accomplir adéquatement leurs tâches, les responsables d'accès définis au sein de la base «Serveurs Ville de Montréal» doivent détenir le rôle «ADMSEV» dans la base «Demandes TéléAccès+» afin de pouvoir approuver les demandes de TéléAccès les concernant.

À la suite de l'examen de la liste des responsables des accès, nous avons relevé qu'un responsable ne possède pas le rôle «ADMSEV» dans la base «Demandes TéléAccès+». Nous avons également relevé que deux personnes possèdent le rôle «ADMSEV» alors qu'elles ne sont responsables des accès d'aucun serveur.

Finalement, avant d'être transmise à un responsable d'accès, une demande de TéléAccès doit préalablement avoir été approuvée par le supérieur hiérarchique de l'utilisateur. Compte tenu de la difficulté à vérifier l'exactitude de la personne désignée par l'utilisateur comme étant son supérieur hiérarchique, un contrôle a été mis en place, afin de s'assurer que la personne désignée par l'utilisateur occupait à tout le moins un poste de cadre. Or, notre examen nous a permis de constater que ce contrôle est inopérant.

Recommandations

Nous recommandons que le Service des ressources matérielles et informatiques :

- **procède à une mise à jour de la liste des personnes détenant le rôle «ADMSEV» sur la base «Demandes TéléAccès+» de façon à s'assurer que ce droit ne soit consenti qu'aux seules personnes responsables des accès d'un serveur;**
- **s'assure que toute demande de TéléAccès soit préalablement approuvée par un cadre avant d'être acceptée.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«Une mise à jour de la liste des personnes détenant le rôle «ADMSEV» sur la base «TéléAccès+» a été effectuée de façon à ce que ce rôle soit consenti seulement aux personnes responsables des accès d'un serveur. En plus, une procédure sera mise en place au Centre d'assistance de façon à s'assurer que la mise à jour soit effectuée pour chaque mouvement d'effectif.»

Une modification a été apportée à la base de façon à permettre au requérant de la demande de sélectionner le nom de son supérieur à partir d'une liste qui inclura seulement les employés cadres de la Ville.»

Ancien service d'accès à distance en mode commuté

Lors du lancement du service TéléAccès+, il était prévu que l'ancien service d'accès à distance demeurerait ouvert jusqu'au 31 décembre 2001, afin de permettre aux utilisateurs de remplir leurs demandes d'accès au nouveau service. Or, un an après le lancement du service TéléAccès+, nous constatons que l'ancien service d'accès à distance est encore en opération.

Une analyse de la liste des cartes à jetons actives nous a permis de constater que la majorité des utilisateurs accèdent encore au réseau unifié de la Ville à partir de l'ancien service. Le maintien de ce service a comme principale conséquence de ne pas restreindre l'accès aux seuls serveurs autorisés, si bien qu'une fois le lien établi l'utilisateur peut à sa guise tenter de se relier à n'importe quel serveur ou poste de travail du réseau unifié de la Ville. Cette situation va à l'encontre de l'«Encadrement relatif au TéléAccès au réseau unifié de télécommunications informatiques de la Ville de Montréal via l'utilisation du pool de modems entrants» (Encadrement) émis par le SRMI, lequel stipule qu'«étant donné les risques inhérents à octroyer un accès à distance au réseau unifié de la Ville, une liste de destinations permises sera associée à chacun des utilisateurs». L'Encadrement stipule également que : «si des informations à caractère sensible, confidentiel ou

nominatif sont accédées via ce lien de télécommunications informatiques, l'utilisation du chiffrement est obligatoire». Nos travaux nous ont permis de constater que l'ancien service d'accès n'offre pas la possibilité d'utiliser le chiffrement. Or, le simple fait de recourir au service TéléAccès+ permet de satisfaire les exigences de l'Encadrement.

Finalement, notre analyse de la liste des cartes à jetons actives nous a également permis de constater que plusieurs détenteurs ont soit quitté la Ville, soit pris leur retraite. De plus, la DTI n'a pas procédé, sur une base annuelle auprès des services municipaux, à la vérification des privilèges d'accès afin d'établir si ces derniers sont toujours justifiés et s'ils doivent être maintenus.

Recommandation

Nous recommandons que le Service des ressources matérielles et informatiques procède à l'arrêt de l'ancien service d'accès à distance ainsi qu'à l'épuration des listes des cartes à jetons actives.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«Une étude doit être faite afin d'analyser les impacts de procéder à l'arrêt de l'ancien service d'accès à distance. Nous espérons réduire au minimum les utilisateurs de ce service et l'éliminer d'ici la fin du mois de juin 2003. Il est à noter que nous voulions le remplacer graduellement car des frais doivent être déboursés par les services utilisateurs.»

Il faudra traiter certains cas d'exception; par exemple, le Service du développement culturel possède deux ententes avec des firmes pour le support de leurs systèmes de gestion des bibliothèques. Ces accès sont donnés au besoin et pour une très courte période, mais ils n'utilisent pas le service VPN. Ce besoin ne sera plus requis à l'implantation finale du nouveau système des bibliothèques prévu d'ici fin 2004. Nous devons donc regarder attentivement ces cas d'exception.

L'épuration des cartes à jetons actives sera entreprise. Une liste des cartes utilisées et inutilisées sera envoyée aux services utilisateurs. Ces derniers pourront entreprendre les démarches pour se conformer aux nouvelles orientations. Dans l'avenir, cette vérification se fera annuellement.»

Poste de travail personnel de l'utilisateur

Ni la trousse de départ expédiée à l'utilisateur afin que ce dernier puisse utiliser son poste de travail personnel pour se relier au réseau unifié de la Ville, ni les documents mis à sa disposition ne font état de l'obligation d'installer et de maintenir à jour, sur le poste de travail personnel de l'utilisateur, un logiciel antivirus.

Nous sommes d'avis que l'utilisation du poste de travail personnel d'un utilisateur constitue un point de vulnérabilité important en ce qui a trait à la sécurité des postes de travail et des serveurs reliés au réseau unifié de la Ville. L'examen des services d'accès à distance autorisés nous a permis de constater que des services permettant l'écriture, la copie ainsi que la modification de données ont été octroyés à des utilisateurs détenant des droits d'accès importants (p. ex. : FTP, NetBIOS, ODBC, etc.).

Un autre élément de vulnérabilité est la possibilité de se relier au réseau unifié de la Ville à partir du réseau Internet. À cet égard, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer si les postes de travail des utilisateurs sont munis de pare-feu et, si tel est le cas, s'ils sont correctement paramétrés. Il est important de souligner que le fait d'utiliser un logiciel de type «VPN» réduit le risque en matière de sécurité mais ne met pas la Ville à l'abri des virus ou d'attaques en provenance du réseau Internet.

De plus, selon l'«Encadrement relatif au TéléAccès au réseau unifié de télécommunications informatiques de la Ville de Montréal par l'utilisation du pool de modems entrants» (Encadrement) émis par le SRMI, toute information transférée sur le poste de travail d'un utilisateur doit bénéficier d'un niveau de protection au moins égal à celui appliqué sur le serveur d'où provient l'information. Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer si les postes de travail des utilisateurs offrent un niveau de protection au moins équivalent, ce qui va à l'encontre des exigences contenues dans l'Encadrement.

Recommandation

Nous recommandons au Service des ressources matérielles et informatiques que tous les accès aux actifs informationnels de la nouvelle Ville, à partir d'un poste de travail situé à l'extérieur d'un réseau électronique de la nouvelle Ville, s'effectuent à partir des infrastructures du service TéléAccès+.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«Un examen du contexte actuel nous révèle que, d'une part, les besoins d'accès aux actifs informationnels de la Ville par le système TéléAccès+ ont fortement augmenté, sans qu'il y ait une allocation de ressources supplémentaires pour y répondre, et, d'autre part, on se rappellera que le comité exécutif a statué que le secteur des technologies de l'information des ex-banlieues continuait d'être sous la responsabilité et la juridiction de celles-ci.

Dans ce contexte, un projet impliquant des représentants des arrondissements et des services municipaux sera démarré dans le but de solutionner la problématique. Pour ce faire, un comité ad hoc, appuyé de ressources spécialisées en technologies, sera formé et animé par la DTI dans le but de collaborer à la production des livrables suivants :

- évaluation des besoins actuels de l'organisation en matière de TéléAccès;
- inventaire des différentes solutions déjà en place (ex-ville, ex-CUM et ex-banlieues);
- identification d'un ensemble de technologies répondant aux besoins d'accès et de sécurité de l'organisation, ainsi qu'aux attentes du vérificateur général;
- proposition d'une nouvelle architecture technologique;
- identification et élaboration des processus à adopter pour mettre en place les solutions retenues;
- évaluation des coûts en équipements, logiciels et ressources humaines nécessaires pour supporter les solutions retenues;
- élaboration d'une stratégie d'intervention ayant pour objectif de réduire les risques d'accès distants non autorisés;
- conception du plan pour la phase de mise en œuvre.

Durant la phase de mise en œuvre, il est prévu de :

- procéder à l'acquisition, à la configuration et au déploiement des infrastructures nécessaires;
- élaborer un plan de migration visant à orienter les clientèles vers les nouveaux services;
- mettre en place les encadrements et processus de gestion requis;
- mettre en œuvre de la stratégie visant la réduction des accès distants non autorisés;
- mettre la solution en production.

Pour ce qui est de cette dernière phase, les investissements financiers requis dépendront de la solution retenue et seront par conséquent précisés à la préparation du plan. Ainsi, la réalisation de cette phase sera conditionnelle à l'obtention des ressources financières requises.

Globalement, les échéances prévues pour l'ensemble de ce projet sont :

Réalisation du mandat d'analyse et recherche de solutions	Mai à septembre 2003
Début d'acquisition des équipements et des logiciels	Septembre 2003
Mise en place des encadrements et révision des processus de gestion	Septembre à octobre 2003
Prototypage et essais technologiques	Octobre 2003
Essais d'acceptation et validation (processus, guide et documentation, solution technologique)	Novembre à décembre 2003
Mise en exploitation et lancement de l'offre	Janvier 2004»

Recommandation

Nous recommandons que le Service des ressources matérielles et informatiques dote tous les utilisateurs du service TéléAccès+ d'ordinateurs bloc-notes dont le coût d'acquisition serait à la charge du service ou de l'organisme.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«Les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs de diminution des risques à l'origine de cette recommandation seront identifiées et planifiées dans le cadre du mandat de recherche de solutions.

En fonction des technologies impliquées par les solutions d'accès distants, la DTI est en accord avec le principe que la Ville dote les télétravailleurs d'ordinateurs configurés et complètement contrôlés par la Ville lorsque la sécurité en dépend.

Toutefois, la DTI croit qu'il revient au client de décider de l'achat d'un ordinateur bloc-notes ou d'un ordinateur de table, afin de répondre aux besoins fonctionnels. La DTI pourra jouer un rôle de conseillère et assister sa clientèle à faire des choix optimaux sur le plan corporatif.

Le recensement des besoins à l'égard des services d'accès distants permettra de déterminer globalement les besoins en ordinateurs ainsi que les efforts à consentir, à la migration, au déploiement et pour assurer la pérennité du contrôle des services et de leurs composantes technologiques.»

Recommandation

Finalement, nous recommandons que le Service des ressources matérielles et informatiques procède à l'élaboration d'un encadrement portant sur l'échange électronique d'information à partir du service TéléAccès+, lequel fixerait également les paramètres de la configuration des postes de travail pour que ceux-ci répondent aux normes de la Ville et confierait à la Direction des technologies de l'information la responsabilité d'effectuer la vérification régulière des postes de travail afin d'en assurer la conformité.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

«L'élaboration et le déploiement des encadrements en la matière seront planifiés dans la phase de mise en œuvre. À titre d'exemple, la DTI pourra émettre un encadrement dans le but de limiter les mécanismes d'accès distants aux seuls services qui auront été certifiés par la DTI. L'encadrement pourra aussi accorder un pouvoir de contrôle de la conformité à la DTI accompagné d'un pouvoir de retrait de privilèges d'accès aux contrevenants. Finalement, la DTI pourra élaborer un encadrement générique portant sur l'utilisation d'un poste de travail à l'extérieur des locaux de la Ville dans le but d'encadrer et de sensibiliser les télétravailleurs aux bonnes pratiques à adopter.»

Commentaires de la Direction des technologies de l'information

«Nous tenons à vous informer que vos recommandations s'inscrivent dans notre ligne de pensée d'étendre le service de TéléAccès+ dans la nouvelle Ville de Montréal. Cette mise en place se fera de façon graduelle compte tenu des efforts requis en contexte du surplus de travail relié à la fusion. La mise en place de la nouvelle structure de la gestion de l'information à la Ville facilitera la réalisation de nos orientations.»

GESTION DU PROCESSUS DE CESSION DES PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

CONTEXTE

La Ville de Montréal est propriétaire d'un important inventaire de propriétés immobilières touchant le domaine privé et public. La gestion du domaine public concerne les parcs, les rues et les ruelles. Toutes les autres propriétés immobilières font partie du domaine privé et visent, par exemple, à satisfaire les besoins des services municipaux et des arrondissements dans l'accomplissement des activités municipales. Elles peuvent également être cédées pour des fins de développement résidentiel, industriel ou commercial.

Avant la réorganisation territoriale des municipalités de l'île de Montréal, les instances décisionnelles des 28 municipalités de l'île approuvaient les transactions de cession de propriétés immobilières sur leur territoire impliquant, par conséquent, des processus différents. Depuis le 1^{er} janvier 2002, l'approbation des transactions immobilières relève du conseil municipal ou du comité exécutif de la nouvelle ville, selon les dispositions de la charte. De tels changements nécessitent donc l'application d'un nouveau partage des responsabilités et une allocation optimale des ressources tout en conservant un bon niveau de service quant aux délais de traitement des transactions immobilières en vue de favoriser, dans la majorité des cas, l'implantation des meilleurs projets de développement.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

La vérification a consisté à évaluer si le processus utilisé pour la cession des propriétés immobilières permettait de favoriser l'implantation de projets résidentiels, industriels ou commerciaux dans des délais raisonnables. À cet égard, nous avons examiné l'existence d'un objectif global en termes de délais de traitement de dossiers ainsi que les principales sources de délais identifiées dans ce processus. De plus, compte tenu des variations importantes entre les budgets de recettes de 2002 et 2003, nous avons examiné sommairement l'établissement des budgets.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur des dossiers de transactions de cession de propriétés immobilières ouverts durant l'année 2002.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Objectifs de délai de traitement

La cession de propriétés immobilières représente des recettes de ventes d'actifs. Compte tenu qu'il s'agit de fonds publics, les instances décisionnelles de la Ville doivent s'assurer que ces transactions immobilières s'effectuent en toute transparence, de façon équitable et à un prix de vente qui prend en considération la juste valeur marchande du bien. Au-delà de cette valeur, ces instances doivent également s'assurer que la cession de propriétés favorise les meilleurs projets qui contribueront au développement résidentiel, commercial et industriel de la Ville.

Bien que les différentes étapes en vue de conclure un acte de vente doivent être réalisées en respectant les règles de l'art, celles-ci doivent être effectuées dans les meilleurs délais. En effet, des délais trop longs pourraient retarder les effets bénéfiques de ces projets sur le développement de la Ville et, à la limite, en compromettre la réalisation. Par conséquent, un équilibre doit être atteint entre le respect des règles de l'art et le délai de traitement des dossiers tout en assurant un contrôle suffisant sur les coûts de ce traitement.

Lors de nos rencontres avec des gestionnaires issus des ex-municipalités de banlieue, ceux-ci ont mentionné à plusieurs reprises que, depuis la création de la nouvelle ville, les délais entourant la cession de propriétés immobilières avaient grandement augmenté comparativement à ceux qui prévalaient dans leurs anciennes municipalités. Des gestionnaires de services corporatifs et d'arrondissements issus de l'ex-Ville de Montréal confirment également que les délais se sont accrus de façon importante.

Nous n'avons pu obtenir une information probante fiable nous permettant d'identifier le délai moyen constaté avant la réorganisation. Par conséquent, en vue de connaître l'importance des délais encourus depuis la

création de la nouvelle ville, nous avons examiné les dossiers initiés depuis le 1^{er} janvier 2002 et nous avons évalué, au moment de notre vérification, quel était leur degré d'avancement pour en arriver à la conclusion de la transaction.

Parmi les 85 dossiers de cession de propriétés immobilières ouverts en 2002 et ayant fait l'objet de notre examen, 54 dossiers étaient en cours depuis plus de six mois, soit une proportion de 63 %.

De plus, 70 % des dossiers ouverts depuis plus de six mois en étaient à l'étape de la négociation. Pour plusieurs dossiers, ces délais nous apparaissent longs. Des délais supplémentaires sont également à prévoir lors de la cueillette d'information préalable à la signature de la promesse d'achat ainsi que lors de la préparation du sommaire décisionnel, lequel requiert l'avis de plusieurs intervenants et l'approbation administrative de quatre niveaux hiérarchiques différents. Finalement, étant donné que toutes les transactions immobilières supérieures à 25 000 \$ doivent être approuvées par le conseil municipal, dont les séances se tiennent à raison d'une fois par mois, d'autres délais sont à prévoir à cette étape.

Compte tenu de la situation actuelle à l'égard de délais de traitement, nous sommes d'avis qu'il serait approprié, après une première année d'opération, de définir quel devrait être le délai visé pour effectuer ces transactions. Ce délai devrait être établi en tenant compte de comparaisons entre les délais de traitement des dossiers de la Ville avec les délais de traitement des dossiers de municipalités concurrentes en vue de favoriser l'obtention des meilleurs projets de développement. Bien entendu, cet objectif devrait également considérer les ressources que l'Administration désire affecter au traitement des dossiers après s'être assurée d'une utilisation des meilleures façons de faire tout au long du processus. Un tel objectif de délai de traitement pourrait toutefois être différent selon la complexité du dossier traité, selon la valeur de la transaction ou selon d'autres considérations.

Recommandations

En vue de s'assurer de céder les propriétés immobilières à des fins résidentielles, industrielles et commerciales dans les meilleurs délais, nous recommandons que la Direction générale prenne les mesures nécessaires en vue d'établir un objectif global quant aux délais de traitement des dossiers et de définir les indicateurs requis pour en effectuer le suivi.

Par la suite, chacune des unités administratives impliquées dans le processus devra définir les indicateurs requis pour en effectuer le suivi et devra rendre compte des résultats obtenus.

Voir actions proposées par la Direction générale à la section suivante.

Principales sources de délais

Partage de responsabilités - Activités de courtage

Compte tenu des compétences prévues dans la Loi, des propositions du Comité de transition dans son plan d'organisation de la nouvelle ville, des missions des différents services corporatifs définies dans le budget de fonctionnement 2003, c'est à la Division de la gestion des immeubles externes de la Direction des immeubles que revenait la responsabilité relative au courtage immobilier, et ce, pour l'ensemble des propriétés immobilières de la Ville. Ainsi, au cours de l'exercice 2002, la Division a ouvert près de 200 dossiers de transactions immobilières, dont 85 correspondaient à des transactions de cession de propriétés immobilières.

Lors de notre vérification, nous avons examiné plus particulièrement 27 dossiers ouverts, afin d'être en mesure de faire état de la situation quant au partage des responsabilités. Ainsi, nous avons constaté que le rôle de la Division de la gestion des immeubles externes n'avait pas été exercé uniformément au cours de 2002. En effet, le degré d'intervention dans les différentes étapes du processus de cession de propriétés pouvait grandement varier d'un dossier à l'autre. Ainsi, nous retrouvons principalement les situations suivantes :

- pour 71 % des dossiers examinés, la Division de la gestion des immeubles externes a agi à titre d'unité administrative responsable du dossier. Ainsi, elle a principalement négocié avec l'acheteur afin d'en arriver à la signature d'une promesse d'achat, confié des mandats d'expertise concernant l'arpentage et

l'évaluation de la propriété, vu à la préparation de l'acte de vente par le notaire, préparé les sommaires décisionnels requis pour approbation par les instances municipales et obtenu les avis des divers intervenants municipaux (p. ex. arrondissements, Service des finances, Service des parcs, des espaces verts, des sports et des loisirs, etc.);

- pour 29 % des dossiers examinés, la Division de la gestion des immeubles externes est intervenue en cours de processus ou uniquement à la fin du processus en émettant un avis au sommaire décisionnel présenté au conseil de la Ville. Dans ces cas, les arrondissements concernés (issus d'ex-municipalités de banlieue) ont agi à titre d'unité administrative responsable et ont principalement assumé les responsabilités de la négociation avec les acheteurs, l'attribution de mandats à des firmes externes d'experts en évaluation ou en arpentage, l'analyse des rapports reçus produits par ces firmes, la signature d'une promesse d'achat et la préparation du sommaire décisionnel.

Cette façon de procéder où la Division de la gestion des immeubles externes intervient en cours ou en fin de processus a fait en sorte que des éléments de certains dossiers n'avaient pas été traités à sa satisfaction, ce qui a nécessité des travaux supplémentaires et entraîné des délais. À titre d'exemples, dans certains dossiers, les conseils d'arrondissements avaient approuvé des conditions de vente ainsi que des prix de vente qui ont dû être négociés à nouveau suite à des analyses supplémentaires demandées par la Division de la gestion des immeubles externes. Pour d'autres dossiers, le prix de vente négocié par l'arrondissement n'était pas supporté par une évaluation de la valeur produite par un expert en la matière. Par conséquent la Division de la gestion des immeubles externes a demandé ces évaluations. Finalement, dans un autre dossier, des modifications ont été demandées au rapport produit par une firme externe d'arpenteurs mandatée par un arrondissement.

De plus, au cours de notre vérification, nous avons noté que quelques transactions en provenance d'arrondissements issus d'ex-municipalités de banlieue n'avaient pas été référées à la Division de la gestion des immeubles externes. En conséquence, celle-ci n'a pas été appelée à intervenir, ni à donner d'avis sur ces dossiers lors de la préparation du sommaire décisionnel. Dans ce cas, les arrondissements ont réalisé toutes les étapes à partir de la négociation des conditions et du prix de vente avec l'acheteur jusqu'à la préparation du sommaire décisionnel recommandant l'autorisation de la transaction au conseil de la Ville.

Nous pouvons donc constater que, dans les arrondissements d'ex-municipalités de banlieue, le degré d'intervention de la Division de la gestion des immeubles externes était, dans la plupart des cas, moindre que dans les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal. L'autonomie dont disposaient les ex-municipalités de banlieue avant le 1^{er} janvier 2002, associée au fait que les budgets d'opérations des arrondissements pour 2002 ont été confectionnés à partir des budgets des années antérieures, contribue sans doute à ce que les arrondissements issus de ces municipalités réalisent davantage les différentes étapes du processus entourant la cession de propriétés.

Ainsi, bien que les activités de courtage immobilier apparaissent à la mission de la Direction des immeubles, nous croyons que, compte tenu des responsabilités des arrondissements en termes de développement local, ceux-ci doivent être impliqués lorsque vient le temps de céder des propriétés immobilières pour des projets à caractère résidentiel, commercial ou industriel. Par conséquent, l'administration municipale doit définir quel doit être le degré d'intervention des différents intervenants tout en s'assurant de respecter les responsabilités de chacun.

Bien entendu, cette analyse devra tenir compte des responsabilités du Service du développement économique et urbain en ce qui a trait au choix des projets de développement résidentiel, commercial ou industriel, eu égard aux objectifs et stratégies de la Ville.

Finalement, une fois les responsabilités relatives aux opérations de courtage clairement définies, il y aura lieu d'évaluer si la répartition actuelle des ressources dans les 27 arrondissements et à la Division de la gestion des immeubles externes demeure appropriée.

Établissement de la valeur marchande

Lors d'une cession de propriété immobilière, la valeur marchande est un élément important à considérer. Celle-ci doit être établie et justifiée selon les normes et principes reconnus en évaluation foncière.

Ainsi, lorsque les conseillers en immobilier de la Division de la gestion des immeubles externes réalisent la négociation d'une transaction de cession de propriété immobilière, ils ont recours aux services de la section de l'expertise et de l'évaluation immobilières de leur Division, en vue d'obtenir l'évaluation de la valeur marchande. Le temps moyen de réponse par cette section à l'égard des dossiers de cession est d'environ six mois, entraînant ainsi un délai important pour la conclusion de la vente.

Selon les renseignements obtenus auprès du gestionnaire de la section, les principales raisons expliquant ces délais seraient attribuables, d'une part, à l'établissement des priorités de la section et, d'autre part, à une charge de travail supplémentaire.

Précisons d'abord que la nature du travail de la section ne consiste pas uniquement à fournir des opinions sur la valeur marchande d'immeubles dans le cadre de transactions immobilières (acquisitions, ventes et échanges). Elle consiste également à établir des loyers d'occupation du domaine public, des coûts potentiels et finalement à intervenir dans des dossiers d'expropriation.

Une priorité est accordée aux dossiers d'expropriation, car des représentants de la section de l'expertise et de l'évaluation immobilières sont appelés à témoigner devant les tribunaux à titre d'experts au nom de la Ville. La réalisation de ce type de dossier retarde donc celle des autres dossiers de transactions immobilières.

De plus, depuis le 1^{er} janvier 2002, la section a constaté un accroissement de sa charge de travail dû à l'ajout de dossiers concernant certains arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue. Bien que l'allocation des ressources n'ait pas été ajustée en 2002 pour desservir cette nouvelle clientèle, la section de l'expertise et de l'évaluation immobilières a tout de même traité ces dossiers en priorité. Cependant, le fait d'accorder une priorité à ces dossiers tout en ayant les mêmes ressources occasionne un retard plus important dans la réalisation des dossiers issus de l'ex-Ville de Montréal.

Compte tenu de cette charge de travail supplémentaire et des priorités établies, certains dossiers d'évaluation de la valeur marchande ont été référés, au cours de 2002, à des firmes externes d'évaluateurs agréés, afin de ne pas retarder le processus de vente. Selon les renseignements obtenus, il a été possible de fournir les rapports d'évaluation demandés par les conseillers en immobilier avec un temps de réponse d'environ deux mois. Cependant, le temps requis pour réaliser un rapport d'évaluation de la valeur marchande à l'interne est d'environ une semaine, alors que le temps consacré par le personnel de la section serait plus important qu'une semaine dans le cas où les dossiers sont référés à des firmes externes.

À cet effet, une analyse de coûts/bénéfices justifiant l'octroi de contrats de services professionnels à des firmes externes d'évaluateurs agréés pour la réalisation des évaluations marchandes devrait être effectuée, afin de permettre l'utilisation d'une telle pratique.

Finalement, une analyse de la charge de travail et des façons de faire devrait être produite en vue de s'assurer de rencontrer l'objectif en termes de délais pour la réalisation des mandats d'évaluation concernant les transactions de cession de propriétés immobilières. De plus, il y aurait lieu d'évaluer si la répartition des ressources affectées à la section de l'expertise et de l'évaluation immobilières et aux 27 arrondissements est toujours appropriée.

Arpentage

En matière de transactions immobilières, lorsque des plans et des descriptions techniques sont requis, la Division de la gestion des immeubles externes mandate la Division de la géomatique du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux.

La Division de la géomatique reçoit annuellement une centaine de demandes de la Division de la gestion des immeubles externes en matière de transactions immobilières (achats, ventes, échanges, expropriations). Le délai moyen pour produire des plans et descriptions techniques finaux pour les dossiers de vente est d'environ

six mois. Précisons que ce délai moyen est constaté simultanément avec la demande d'un rapport d'évaluation de la valeur marchande dont il a été question au point précédent. Un délai trop long, à cette étape, pourrait avoir un impact sur le délai global du processus de vente, car des plans sont requis lors de la négociation du prix de vente et des conditions de vente, pour la signature de la promesse d'achat et finalement pour la rédaction de l'acte de vente.

Le temps requis pour la réalisation des plans et descriptions techniques demande environ deux semaines. Toutefois, pour les dossiers nécessitant la réalisation d'opérations cadastrales, le processus d'approbation par le gouvernement du Québec entraîne des délais pouvant atteindre jusqu'à trois mois. Précisons que des plans préliminaires sont transmis à la Division de la gestion des immeubles externes, afin de permettre la poursuite des discussions avec les divers intervenants impliqués.

De plus, depuis le 1^{er} janvier 2002, la Division a vu sa charge de travail augmenter en raison de la réception de mandats concernant des arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue. En effet, l'ex-Ville de Montréal était la seule à avoir un service interne d'arpentage. Dans les arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue, tous les mandats d'arpentage étaient confiés à des firmes d'arpenteurs-géomètres externes. Bien que la Division de la géomatique n'ait pas eu un mandat clair d'offrir des services aux arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue, des demandes concernant ces arrondissements ont tout de même été reçues depuis le 1^{er} janvier 2002 et ont été traitées en priorité, alors qu'un ajustement au niveau de l'allocation des ressources n'a pas été réalisé. Il demeure néanmoins que des arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue ont agi à titre de responsables de dossiers et ont mandaté des firmes externes d'arpenteurs-géomètres sans que leurs dossiers soient référés à la Division de la géomatique.

L'administration municipale devrait donc statuer sur le rôle de la Division de la géomatique concernant les 27 arrondissements. De plus, une analyse de la charge de travail et des façons de faire devrait être réalisée en vue de s'assurer de respecter l'objectif du délai de traitement des dossiers. Par la suite, il y aurait lieu d'évaluer si la répartition des ressources affectées à la Division de la géomatique et aux 27 arrondissements est toujours appropriée.

Actes de vente

Depuis le 1^{er} janvier 2002, tous les actes notariés (incluant les actes de vente) devaient être rédigés par les notaires de la Ville comme dans l'ex-Ville de Montréal. Cependant, avec l'arrivée des arrondissements de banlieue, la charge de travail pour les notaires s'est accrue sans que l'allocation des ressources ait été révisée. En effet, le nombre de notaires assignés à la Division est demeuré inchangé et aucun budget supplémentaire d'honoraires professionnels n'a été accordé pour pallier à une charge de travail supplémentaire. Selon les renseignements obtenus, cette étape a été identifiée comme étant une source du délai dans le processus de vente.

Compte tenu d'une charge de travail plus importante, et ne pouvant suffire à la tâche, l'équipe du droit contractuel a envisagé, au cours de 2002, la possibilité que des notaires de pratique privée puissent préparer les actes de vente. L'instauration de ce nouveau processus, à la fin de l'été 2002, a eu pour conséquence de modifier le rôle exercé par les notaires dans les transactions de vente. Ainsi, l'équipe du droit notarial agit maintenant davantage à titre de conseillère veillant aux intérêts de la Ville. Selon ce nouveau processus, l'acte de vente est préparé par le notaire de l'acheteur et doit par la suite être validé par un représentant de la section du droit contractuel.

Selon les renseignements obtenus, bien que récente, l'expérience n'est pas concluante et ne permet pas jusqu'à maintenant de réduire de façon significative le délai de traitement, sauf pour la réalisation de l'examen des titres.

Il serait pertinent de réaliser une analyse de coûts/bénéfices afin d'évaluer la rentabilité de la décision prise en modifiant le processus au niveau de la préparation des actes de vente. De plus, une analyse de la charge de travail et des façons de faire devrait être effectuée en vue de s'assurer de respecter l'objectif du délai de traitement des dossiers. Par la suite, il y aurait lieu d'évaluer si la répartition des ressources affectées à la section du droit contractuel et aux 27 arrondissements est toujours appropriée.

Encadrements administratifs

Les encadrements administratifs doivent prévoir des éléments tels que les responsabilités de chacune des unités administratives, les rapports d'expertise à obtenir, les modalités de vente, etc. Ces encadrements doivent être communiqués aux gestionnaires impliqués, afin qu'ils puissent assumer le rôle et les responsabilités qui leur sont dévolus. Finalement, ces encadrements administratifs doivent tenir compte des meilleures façons de faire et viser à atteindre une certaine uniformité dans les pratiques et méthodes utilisées.

Une fois le partage des responsabilités clarifié à l'égard des activités de courtage, des encadrements administratifs devraient être établis, dans les plus brefs délais, en vue de favoriser l'uniformisation des règles et pratiques. Bien entendu, ces encadrements administratifs devront tenir compte de différentes situations. En effet, une plus grande souplesse administrative pourrait être requise dans certains dossiers de moindre valeur ou dont la nature ou la complexité le justifie, tout en s'assurant d'exercer des contrôles suffisants dans un contexte de saine gestion des fonds publics.

Recommandations

Afin de s'assurer de céder les propriétés immobilières à des fins résidentielles, industrielles et commerciales dans les meilleurs délais, compte tenu de l'objectif global établi, nous recommandons que la Direction générale prenne les mesures nécessaires en vue de revoir l'ensemble du processus de cession de propriétés immobilières.

Cette analyse devrait à tout le moins permettre de statuer sur les éléments suivants :

- **le partage des responsabilités entre la Division de la gestion des immeubles externes et les arrondissements à l'égard des opérations de courtage, tout en considérant les responsabilités du Service du développement économique et urbain;**
- **le rôle des services corporatifs en matière d'évaluation de propriétés immobilières, d'arpentage et de droit contractuel à l'égard des 27 arrondissements.**

Lorsque les rôles et les responsabilités des unités administratives impliquées dans le processus de cession de propriétés immobilières auront été précisés, nous recommandons que chacune d'elles analyse sa charge de travail et revoie ses façons de faire en vue de respecter l'objectif global établi en termes de délais. À cette étape, il y aura lieu d'évaluer si les ressources des services corporatifs et des 27 arrondissements impliqués dans ce processus sont toujours appropriées.

Actions proposées par la Direction générale

«Le contexte administratif en place au moment de votre étude correspondait, à toute fin pratique, au maintien des façons de faire qui prévalaient le 1^{er} janvier 2002 dans les ex-municipalités composant maintenant la nouvelle Ville de Montréal. La réalisation de dossiers de cession d'immeubles en 2002 a permis de mettre en lumière ces différentes façons de faire. Il s'agit donc, maintenant, de convenir d'un partage des responsabilités adéquat et optimum entre les différents intervenants dans ce type de dossiers pour le futur.

La réalisation éventuelle d'une étude globale sur la révision du modèle organisationnel à la Ville intégrera le processus de cession des propriétés immobilières. Ce sera donc l'occasion de convenir d'un partage de responsabilités entre les unités de façon à permettre à l'administration de rencontrer ses objectifs de développement et de parfaire, par la suite, le partage des ressources disponibles à la réalisation de ce type de dossiers. De façon à être en mesure d'alimenter rapidement la réflexion qui s'effectuera lors de cette étude, un certain nombre de mandats préalables sont donnés aux unités actuellement impliquées.

Je tiens à souligner que, depuis la réalisation de votre étude, certaines démarches ont été faites afin d'assurer un minimum de normalisation du processus. Par ailleurs, le chef de la Division de la gestion des immeubles

externes devrait rencontrer sous peu l'ensemble des directeurs d'arrondissements, afin d'échanger sur les façons de procéder en attendant qu'un processus définitif soit arrêté puis mis en place.

Dans ce contexte, je requiers de la part des services suivants la réalisation de travaux d'analyse préalables. Plus précisément, les informations minimales attendues de leur part sont les suivantes :

Service des ressources matérielles et informatiques (Division de la gestion des immeubles externes)

Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux (Division de la géomatique)

- Identification, pour un dossier comparable, du coût total de traitement si le dossier est traité en totalité à l'interne avec les ressources humaines de leur unité et le coût total de traitement (interne et externe) si le dossier est traité en partie ou en totalité par des ressources externes. Leur analyse devra préciser la portion du dossier confiée à l'externe;
- Identification des avantages, des inconvénients et des limites d'application reliés à l'introduction d'un encadrement administratif permettant la mise en place d'un processus décentralisé en totalité ou partiellement. Leur analyse devra préciser le rôle qui pourrait, ou devrait, alors être confié à leur unité et l'effet potentiel de cette mesure sur les délais de traitement;
- Identification des délais globaux de traitement moyen des dossiers de cession des propriétés immobilières pour chacune des deux dernières années. Le portrait qui leur est demandé devra minimalement tenir compte de la valeur de la transaction et de l'objet de la transaction. Ils sont invités à inclure toute autre information qu'ils jugeront pertinente.

Direction des affaires juridiques

- Identification des alternatives d'organisation de même que leurs impacts.

Étant donné que l'étude globale de révision du modèle organisationnel devrait débiter au cours des prochaines semaines, l'échéance fixée pour la réalisation de ces travaux préalables est vendredi le 2 mai prochain.»

Finalement, suite à cette révision du processus, la Direction des immeubles devrait entreprendre les démarches nécessaires en vue d'élaborer et de faire approuver, dans les plus brefs délais, des encadrements administratifs corporatifs qui permettront d'uniformiser les pratiques en matière de cession de propriétés immobilières.

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

«Au niveau de la recommandation sur l'élaboration et l'approbation des encadrements administratifs corporatifs visant l'uniformisation des pratiques en matière de cession de propriétés immobilières, notre Service n'attend que la finalisation du partage des responsabilités pour passer à l'action.»

Établissement du budget

Le budget de recettes relatif à la cession de propriétés immobilières devrait être établi en fonction d'une stratégie de développement économique et urbain prévue pour l'année et également en fonction d'une stratégie de mise en valeur des terrains.

Selon les renseignements obtenus de la Direction du plan d'affaires, du budget et du suivi de la performance, l'établissement du budget de recettes relatif à la cession de propriétés immobilières situées sur le territoire de l'ex-Ville de Montréal, pour les années 2002 et 2003, correspondait plutôt à une cible fixée par l'administration municipale.

Par ailleurs, l'établissement d'une stratégie de développement économique et urbain repose sur la connaissance de l'inventaire des propriétés immobilières et de leur vocation. Or, à ce jour, l'inventaire consolidé du parc immobilier n'est pas connu pour l'ensemble du nouveau territoire. Le dernier inventaire déposé au conseil de la Ville est celui du 31 décembre 2000 et concernait l'ex-Ville de Montréal. Il est donc actuellement difficile de connaître la nature des terrains ainsi que la vocation à laquelle ils sont destinés.

En conséquence, comme la connaissance du parc immobilier n'est pas complète pour l'ensemble du territoire et comme les travaux en vue d'élaborer une stratégie de développement économique et urbain sont en cours, nous convenons qu'il était prématuré d'établir, pour ces deux premières années, un budget de recettes relatif à la cession de propriétés immobilières basé sur de telles stratégies. Cependant, une fois les travaux complétés en matière de stratégie de développement économique et urbain, l'établissement du budget de recettes relatif à la cession de propriétés immobilières devra s'en inspirer et devra également couvrir l'ensemble des 27 arrondissements.

Par ailleurs, au cours de l'année 2002, certains arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue ont fait des représentations auprès des instances décisionnelles en vue d'obtenir une ristourne sur le produit des ventes de terrains. Suite à ces représentations, le comité exécutif a mandaté le Service des finances pour mettre en place le traitement comptable des revenus provenant des initiatives locales et proposer à l'Administration une formule de partage à même les affectations de surplus de l'exercice financier 2002. Au 20 décembre 2002, aucune décision ayant trait au partage des revenus de l'année n'avait été rendue dans ce dossier.

Cependant, lors du processus budgétaire 2003, l'administration municipale a adopté une politique de budgétisation et d'incitation au développement. Cette politique a pour but de procurer aux arrondissements des conditions budgétaires favorisant la réalisation de projets de développement.

Recommandations

Nous recommandons que la Direction des immeubles, en collaboration avec le Service du développement économique et urbain et les arrondissements, mette en place un mécanisme permettant d'établir un budget de recettes portant sur la cession des propriétés immobilières axé sur une stratégie de développement économique, urbain et d'habitation, afin qu'il représente les orientations locales, et ce, pour l'ensemble du territoire.

Actions proposées par le Service du développement économique et urbain

«Nous trouvons parfaitement logique et souhaitable que la stratégie de cession des propriétés immobilières de la Ville s'appuie sur la stratégie de développement économique, urbain et d'habitation de la Ville.»

Nous sommes prêts à collaborer avec la Direction des immeubles à la mise en place et au fonctionnement d'un mécanisme qui permettra d'établir un budget de recettes qui s'appuiera sur ce principe.

Dans ce sens, dans le cadre de l'Opération 5000 logements, une politique de cession des terrains municipaux qui seront mis à contribution a été approuvée (CE02 0095) de sorte que les prévisions budgétaires s'arrimeront à des cibles précises.

Par ailleurs, je souligne toutefois que le plan d'urbanisme est actuellement en élaboration et sera complété en 2004. La stratégie de développement économique est également en élaboration et sera complétée en décembre 2003.»

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

«Il est administrativement conséquent d'établir le budget de vente d'actifs en fonction des actions en amont du processus de vente d'immeubles, à savoir les orientations corporatives de développement économique et urbain desquelles découlent une planification annuelle et une programmation d'interventions plus pointues.

Fort de ces informations, lesquelles vont aussi de pair avec une fine connaissance de l'inventaire des immeubles disponibles à la vente, notre direction sera en mesure de présenter des prévisions de ventes mieux documentées.

En ce qui concerne le plan d'actions devant découler de cette mesure, nous conviendrons qu'il est impensable, pour notre Service, d'en prévoir l'élaboration tant et aussi longtemps que les documents corporatifs d'orientation déjà précisés ne seront pas disponibles.

Cependant, lorsque ces documents seront connus et approuvés par les autorités, nous pourrions vraisemblablement planifier les étapes suivantes :

- *prendre connaissance des contenus;*
- *prévoir des rencontres d'amorce du plan d'actions avec les directions respectives du développement économique, du développement urbain et de l'habitation;*
- *prévoir un laps de temps pour que chacun des arrondissements puisse à leur tour se familiariser avec ces documents d'orientation;*
- *se familiariser avec le programme de développement du territoire de chacun des arrondissements devant découler des documents d'orientation;*
- *prendre connaissance des divers programmes des directions centrales de développement économique et urbain et des impacts qu'ils anticipent;*
- *coordonner notre capacité d'intervention principalement avec les projets anticipés à grand potentiel, lesquels sont déterminants dans une approche de budgétisation;*
- *conclure, de ces démarches, un budget de vente d'actifs.»*

Nous recommandons à la Direction des immeubles de poursuivre ses travaux pour qu'un inventaire complet des terrains disponibles à la vente soit établi, afin de permettre l'instauration d'une stratégie de mise en valeur ainsi que le développement immobilier du territoire.

Actions proposées par le Service des ressources matérielles et informatiques

«Nous pouvons annoncer que le travail est terminé pour l'ancienne Ville de Montréal et que les arrondissements ex-banlieues le sont à 43 % selon les données fournies. Cependant, ces dernières diffèrent de celles provenant de l'ex-CUM (Évaluation) d'où la difficulté, à cette étape, de fournir un échéancier précis.»

Nous recommandons que le Service des finances, en collaboration avec le Service du développement économique et urbain et les arrondissements, poursuive ses travaux en vue d'établir les modalités d'application de la politique de budgétisation et d'incitation au développement, afin de favoriser la réalisation de projets de développement.

Actions proposées par le Service des finances

«La recommandation adressée à notre Service réfère à une des mesures d'incitation au développement promises par l'administration municipale dans le cadre du dépôt du budget de 2003. Cette mesure touche la remise de 20 % du produit net de la vente de terrains et de bâtiments municipaux, déduction faite de la dette et d'autres frais, aux arrondissements.

La responsabilité d'encadrer cette mesure incombe à la Direction du plan d'affaires, du budget et du suivi de la performance de mon Service qui devrait déposer la politique et les directives sous-jacentes d'ici la fin mai.

Par ailleurs, un exercice d'encadrement est requis pour cibler et baliser les catégories d'immeubles qui seront sujets ou non à la politique de remise. Il faudra aussi prévoir des mécanismes d'utilisation des sommes reçues par les arrondissements et des procédures pour leur permettre d'en disposer.»

Actions proposées par le Service du développement économique et urbain

«La Direction de l'habitation a participé à l'élaboration d'une nouvelle orientation pour la vente de terrains municipaux à vocation résidentielle pour la production de logements privés avec le Service des ressources matérielles et informatiques, Direction des immeubles. De plus, une proposition de partage des responsabilités a été élaborée en vue d'adopter une procédure pour la disposition de ces catégories de terrains sur l'ensemble du territoire. Nous poursuivons nos travaux avec les services concernés.»

ACCÈS AUX RENSEIGNEMENTS

Nous avons pu prendre connaissance des dossiers, documents et registres ayant trait aux comptes et affaires de la Ville, des sociétés paramunicipales et des organismes municipaux. Nous avons pu obtenir de tout fonctionnaire ou employé les renseignements, rapports et explications jugés nécessaires.

Ce rapport contient les commentaires reçus des services de la Ville, des sociétés paramunicipales et des organismes municipaux avant le 31 mars 2003 pour la quasi-majorité des observations et des commentaires découlant de la vérification.

ANNEXES

ANNEXE A – ARTICLE 107 DE LA LOI DES CITÉS ET VILLES	3
ANNEXE B – AUTO-ÉVALUATION DU SERVICE	8
LA VÉRIFICATION FINANCIÈRE	12
MEMBRES DU SERVICE DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	14
PLANIFICATION	16
VÉRIFICATION ET RAPPORT	17
RAPPORT ANNUEL ET SUIVIS	18

LOI DES CITÉS ET VILLES

IV.1. — Vérificateur général

Vérificateur général.	107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. 2001, c. 25, a. 15.
Durée du mandat.	107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé. 2001, c. 25, a. 15.
Inhabilité.	107.3. Ne peut agir comme vérificateur général : 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ; 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ; 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.
Divulgence des intérêts.	Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction. 2001, c. 25, a. 15.
Empêchement ou vacance.	107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit : 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ; 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2. 2001, c. 25, a. 15.
Dépenses de fonctionnement.	107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.
Montant du crédit.	Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par : 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$; 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$; 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$; 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;

	<p>5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;</p> <p>6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;</p> <p>7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.</p>
Réseau d'énergie électrique.	<p>Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.</p> <p>2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5.</p>
Application des normes.	<p>107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Personnes morales à vérifier.	<p>107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :</p> <p>1° de la municipalité ;</p> <p>2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Vérification des affaires et comptes.	<p>107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.</p>
Politiques et objectifs.	<p>Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.</p>
Droit.	<p>Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :</p> <p>1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;</p> <p>2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.</p> <p>2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6.</p>
Personne morale subventionnée.	<p>107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.</p>
Copie au vérificateur général.	<p>Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :</p> <p>1° des états financiers annuels de cette personne morale ;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 2° de son rapport sur ces états ; 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
Documents et renseignements.	<p>Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ; 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.
Vérification additionnelle.	<p>Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Bénéficiaire d'une aide.	<p>107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.</p>
Documents.	<p>La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.</p>
Renseignements.	<p>Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Régime ou caisse de retraite.	<p>107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Enquête sur demande.	<p>107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Rapport annuel.	<p>107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception ; 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds ; 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent ; 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes

	rendus ; 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus ; 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité ; 7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.
Rapport occasionnel.	Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel. 2001, c. 25, a. 15.
Rapport sur les états financiers.	107.14. Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.
Contenu.	Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si : 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date ; 2° le taux global de taxation a été établi conformément au règlement adopté en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1). 2001, c. 25, a. 15.
Rapport aux personnes morales.	107.15. Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.
Contenu.	Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier. 2001, c. 25, a. 15.
Non contraignabilité.	107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.
Immunité.	Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.
Action civile prohibée.	Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.
Recours prohibés.	Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.
Annulation.	Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement

toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.
2001, c. 25, a. 15.

Comité de vérification.

107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.
2001, c. 25, a. 15.

Plan d'actions préparé suite à l'auto-évaluation du Service

<p>But :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les objectifs (y compris la mission, la vision et la stratégie); 	<p>Un projet de Mission et de Vision a été préparé en janvier 2003 et sera présenté à l'ensemble des membres du Service lors d'une rencontre prévue en juin 2003 pour endossement.</p> <p>Des objectifs stratégiques ont été établis pour le Service en janvier 2003.</p> <p>Des objectifs annuels ont été élaborés pour toutes les activités de vérification (sauf financière) en mars 2003.</p> <p>Les objectifs en matière de vérification financière seront établis en juin, une fois le présent cycle de vérification (année 2002) complété.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les risques (et les opportunités); 	<p>Les risques de mission soulevés lors des entrevues ont été analysés et classés par le comité de gestion du Service. Un document résumant cette analyse et cette classification a été distribué à tous les membres du Service. Les moyens de gérer ces risques seront discutés lors de la rencontre de juin.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les politiques; 	<p>Aucune action spécifique prévue.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la planification; 	<p>Une analyse sommaire des risques inhérents des principales fonctions municipales a été complétée en janvier 2003. Cette analyse fera l'objet d'une validation auprès des gestionnaires d'ici la fin de juin 2003.</p> <p>Le temps alloué aux vérifications autres que financières en 2003 le sera en fonction du niveau de risque perçu.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les cibles et les indicateurs de performance. 	<p>Les grands paramètres à mesurer, ainsi que les outils possibles de mesure, ont été définis par le comité de gestion du Service en janvier 2003.</p> <p>La question de la mesure de la performance des agents sera abordée spécifiquement lors de la rencontre de juin.</p>

Engagement :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les valeurs éthiques, y compris l'intégrité; 	<p>Une copie du code de déontologie du vérificateur de l'ex-Ville de Montréal a été distribuée à tous les membres du Service.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les politiques en matière de ressources humaines; 	<p>L'article 107.6 de la Loi sur les cités et villes spécifie que le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la Ville relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre compte; 	<p>Aucune action spécifique prévue, car bien définis dans la Loi sur les cités et villes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la confiance mutuelle. 	<p>Il est primordial que le Service du vérificateur général forme une équipe unie, dont tous les éléments sont solidaires les uns des autres et où l'information circule librement autant sur les décisions prises et les opérations réalisées que sur ce qui se passe au niveau de la Ville et de ses services.</p> <p>Moyens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comptes rendus par la direction du Service aux membres du Service sur le degré d'avancement du présent plan d'actions; • informations transmises par la direction du Service sur la Ville et sur les décisions prises, et ce, via courriels, réunions de gestion, réunions du Service et des divisions; • utilisation de mécanismes de feed-back pour connaître le climat de communications; • autres moyens à identifier lors de la rencontre de juin.

Capacité :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les connaissances, les compétences et les outils; 	<p>Au niveau des connaissances : poursuivre le plan de formation élaboré en septembre 2002 et, lors de la planification de 2003, prévoir des projets multidisciplinaires ainsi qu'une rotation des dossiers et le jumelage des employés entre les divisions.</p> <p>Au niveau des compétences : évaluer les employés sur la qualité des dossiers à compter de janvier 2003.</p> <p>Au niveau des outils : compléter le projet de mise à niveau de l'environnement informatique d'ici juin 2003.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les processus de communications; 	<p>Élaborer un plan de communications d'ici le 30 avril 2003.</p> <p>Prévoir 2 ou 3 réunions de Service par année.</p> <p>Prochaine rencontre prévue juin 2003.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'information; 	<p>Accentuer les réunions d'échange, mettre sur pied un réseau formel d'information.</p> <p>(Modalités à définir lorsque la mise à niveau de l'environnement informatique sera complétée.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la coordination; 	<p>Planification conjointe du travail pour l'ensemble du Service.</p> <p>Publication du plan à tous les employés.</p> <p>Prévoir 2 ou 3 réunions de Service par année.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les activités de contrôle. 	<p>Aucune action spécifique prévue, à l'exception des éléments reliés à la qualité des dossiers et à la performance des agents discutés précédemment.</p>

Suivi et apprentissage :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la surveillance des environnements externe et interne; 	Établissement et maintien d'un réseau de contacts avec les gestionnaires de la Ville à tous les niveaux du Service. Partage de responsabilités au sein du Service à définir d'ici avril 2003.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le suivi de la performance; 	Des cibles et indicateurs de performance ont été établis en janvier 2003, incluant les outils possibles de mesure. La question de la performance des agents de vérification sera discutée lors de la rencontre de juin 2003.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la remise en cause des hypothèses; 	Périodiquement, lors des réunions du comité de gestion du Service.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la réévaluation des besoins d'information et des systèmes connexes; 	Une évaluation des rapports produits à partir du système de gestion du temps du Service est présentement en cours. Le déploiement d'un logiciel permettant l'informatisation des dossiers de vérification financière a débuté en 2003 et devrait se terminer en 2004.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les procédures de suivi; 	Outre le processus de suivi du plan d'affaires et d'évolution budgétaire, un compte rendu périodique des progrès accomplis dans la mise en œuvre du présent plan d'actions sera présenté à tous les employés du Service.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'évaluation de l'efficacité du contrôle. 	L'objet du présent rapport.

LA VÉRIFICATION FINANCIÈRE

La vérification des états financiers de la Ville de Montréal au 31 décembre 2002 nous a permis, ainsi qu'aux vérificateurs externes, d'émettre un rapport sans restriction à leur égard.

Au moment d'aller sous presse pour le présent rapport, nous avons également émis des rapports sans restriction sur les états financiers ou informations financières suivants :

- Fonds des conduits souterrains;
- Institut de recherche en biologie végétale de Montréal (31 mai 2002);
- Société de développement de Montréal;
- Société d'habitation et de développement de Montréal;
- Société du parc des Îles;
- La Corporation d'habitations Jeanne-Mance;
- La Société de transport de Montréal (co-vérificateur);
- Centre d'excellence de Montréal en réhabilitation de sites (31 mars 2001);
- CLD de Montréal (31 mars 2002);
- Société de gestion Marie-Victorin;
- Fiducie La Galerie;
- Anjou 80;
- Anjou 80 – Administration générale;
- Anjou 80 – Résidences Neuville;
- Cité du commerce électronique (31 décembre 2001);
- Caisse commune des commissions des régimes de retraite des employés de la Ville de Montréal;
- Régime de retraite des cadres de la Ville de Montréal;
- Régime de retraite des contremaîtres de la Ville de Montréal;
- Régime de retraite des employés manuels de la Ville de Montréal;
- Régime de retraite des fonctionnaires de la Ville de Montréal;
- Régime de retraite des pompiers de la Ville de Montréal;
- Régime de retraite des professionnels de la Ville de Montréal;
- Régime de prestations surcomplémentaires de retraite pour les cadres de la Ville de Montréal;
- Régime de prestations surcomplémentaires de retraite pour les fonctionnaires de la Ville de Montréal;
- Régime de prestations surcomplémentaires de retraite pour les professionnels de la Ville de Montréal;
- Régime de prestations surcomplémentaires de retraite pour les contremaîtres de la Ville de Montréal;
- Régime de prestations surcomplémentaires de retraite pour les employés manuels de la Ville de Montréal;
- Régime de rentes pour le personnel de la Commission des services électriques de la Ville de Montréal (31 décembre 2001);
- Régime complémentaire de retraite des employés non syndiqués de l'Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2001);
- Régime complémentaire de retraite des employés cols blancs de l'Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2001);
- Régime complémentaire de retraite des employés cols bleus de l'Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2001);
- Dépenses par catégorie des programmes de santé communautaire (8 rapports distincts au 31 décembre 2001);
- Bibliothèques de la Ville (31 décembre 2001);
- Programme de rénovation d'immeubles locatifs;
- Programme d'adaptation de domicile;
- Programmes de revitalisation des vieux quartiers phases I, II, III, IV, V et VI;
- Programme AccèsLogis pour la réalisation de logements coopératifs et sans but lucratif;
- Dépenses par catégories - Programme de sécurité du revenu et pour l'organisation des services publics

- d'emploi;
- Programme de logements adaptés pour aînés autonomes;
- Dépenses pour la rémunération et les avantages sociaux des anciens employés (31 décembre 2001);
- Taux global de taxation de la Ville de Montréal;
- Coût du service de la dette pour le programme d'assainissement des eaux usées;
- Coût du service de la dette pour la construction du réseau initial du métro et de ses prolongements;
- Résultats du Marché Bonsecours;
- Dépenses d'exploitation des lieux loués par la Ville de Montréal dans l'immeuble Complexe Chaussegros-De-Léry.

Les dossiers suivants étaient en cours :

- Office municipal d'habitation de Montréal;
- Renseignements complémentaires par ensemble immobilier – Office municipal d'habitation de Montréal;
- La Société de gestion Nauberges de Lachine;
- Conseil des Arts de Montréal;
- Office de consultation publique de Montréal;
- Cité du commerce électronique.

**MEMBRES DU SERVICE DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
ANNÉE 2002**

Vérificateur général de la Ville et directeur Michel, Doyon, CA, MBA, CIA	Secrétaire de direction Hélène Girard *
Agent de gestion – soutien général Jean Roy, CGA *	Programmeure Yolaine Levasseur *
Chefs de division Denis Blouin, CA Robert Duquette, CA Serge Vigneault	Fernande Désormeaux, CGA ** Denis Tremblay, CGA **
Agents(es) de vérification	
Régent Bilodeau, CGA Johanne Boudreau, BAA Jacques Brisson, CA Maryse Brunetta, CGA Li-Chu Chen, BAA Luc Chevalier, CGA Marie Cormier, CA Roland Dansereau, CGA Caroline Dupras, CA Julien Faucher André Gagnon, CMA Bernard Goyette, CGA, CMA Gilles Grimard, CGA Jocelyne Laperrière, CGA, CA Marcel Laplante Nicole Larivière, BAA	Francine Leboeuf, CA André Leclerc, CA Ha Le Phan, CGA Ngoc Le Quang, MMS Chantal L'Heureux, CGA Joanne Major, CA Victor Marchand, CGA, CISA Claude Mongelard, CA, CIA Clément Poirier, CGA Michel Proulx, CGA Ronel Rocher, CGA * André St-Pierre, CGA André Sergerie, CA Isabelle Tremblay, CA Roch Tremblay Michelle Vaillancourt, CGA

* Nomination temporaire

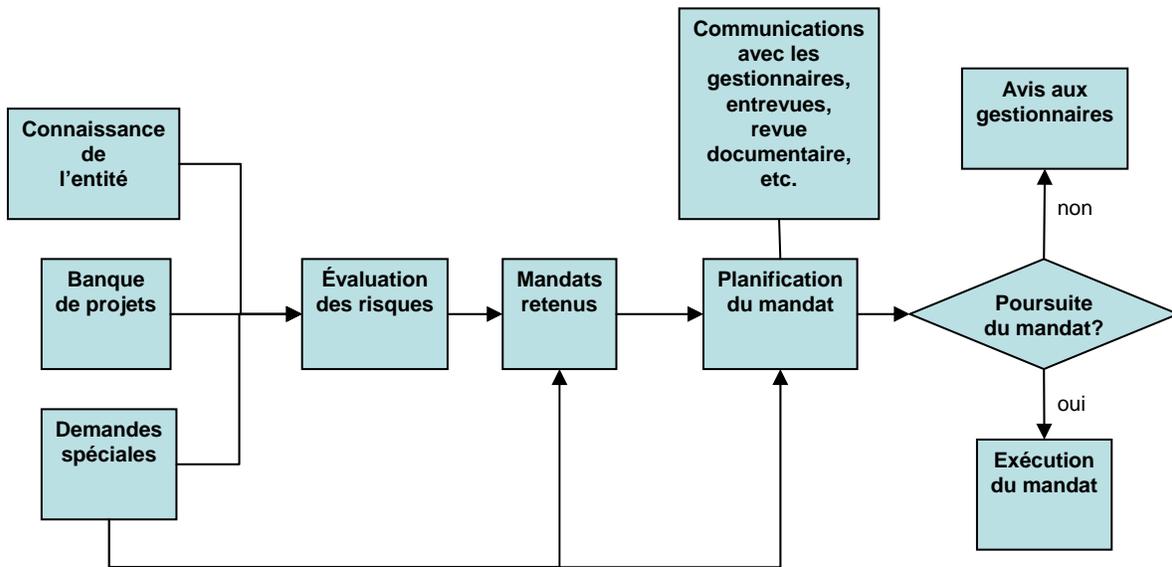
** En disponibilité

**VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES
DIAGRAMME DES FLUX**

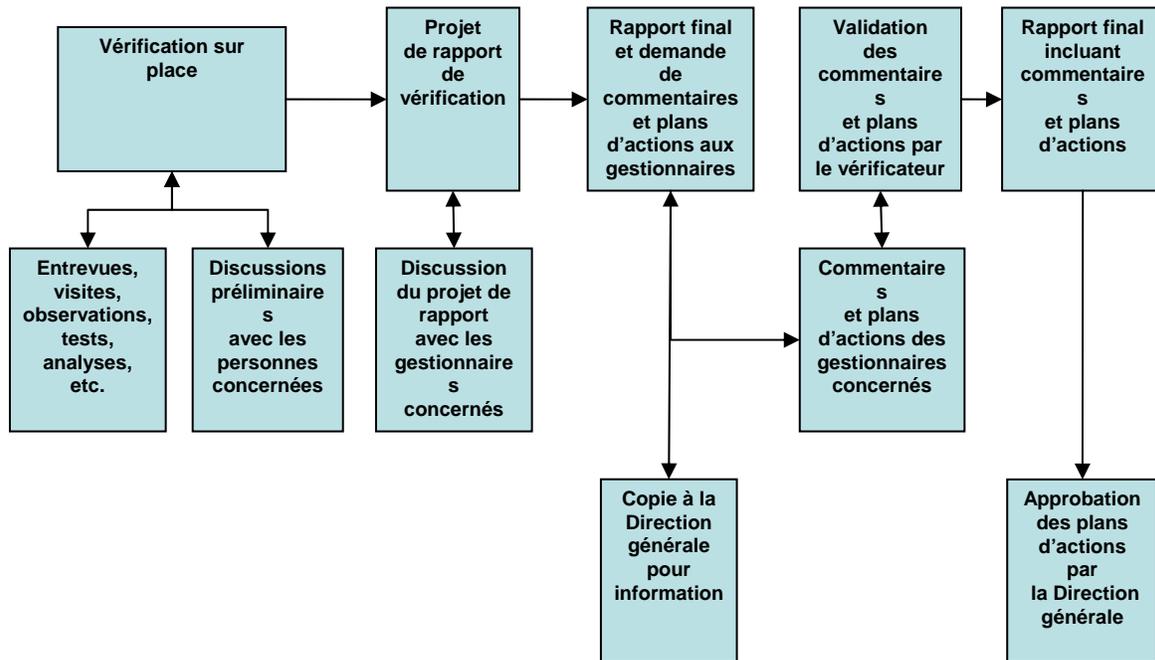
Planification

Annuelle

Mandats



Vérification et rapport



Rapport annuel et suivis

