

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

**Pour l'exercice  
terminé le 31 décembre 2003  
et le trimestre  
terminé le 31 mars 2004**

Dépôt légal - 2<sup>e</sup> trimestre 2004  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN : 1709-514X  
ISBN : 2-7647-0352-X  
<http://www.ville.montreal.qc.ca/verificateur>



# TABLE DES MATIÈRES

Page

|   |    |
|---|----|
| Introduction                                      | 1  |
| Suivi des recommandations du vérificateur général | 3  |
| Système intégré de gestion                        | 4  |
| Évolution budgétaire                              | 5  |
| Comité de vérification                            | 6  |
| Modèle organisationnel et gouvernance             | 7  |
| Environnement informatique                        | 9  |
| Meilleures pratiques                              | 12 |

## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION : VILLE DE MONTRÉAL

### VÉRIFICATION FINANCIÈRE

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Ville de Montréal            | 3 |
| Autres organismes municipaux | 5 |

### VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DE GESTION

|  |    |
|--|----|
| Gestion intégrée des technologies                          | 3  |
| Contributions financières en sports et loisirs             | 17 |
| Inspection des aliments                                    | 38 |
| Programme Solidarité 5 000 logements                       | 45 |
| Plan de mesures d'urgence – production de l'eau potable    | 59 |
| Gestion des libérations syndicales des employés cols bleus | 75 |

### ANNEXES

|   |    |
|---|----|
| Article 107 de la Loi des cités et villes   | 3  |
| Liste des rapports de vérification produits (états ou autres informations financiers) | 8  |
| Membres du Bureau du vérificateur général   | 10 |



## Introduction

Les dispositions de la Loi sur les cités et villes (la Loi) prévoient que le vérificateur général doit :

- au plus tard le 31 mars de chaque année, faire rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation;
- au plus tard le 31 août de chaque année, 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.

Le 31 mars 2004, mon rapport de la vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation a été remis, tel que prévu, au trésorier de la Ville.

Dans ce rapport, j'ai déclaré que les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la Ville au 31 décembre 2003 et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date, et que 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).

Le travail associé à l'émission de ce rapport est considérable. L'année dernière, il a mobilisé environ la moitié des ressources humaines disponibles au bureau du vérificateur général. Ce travail représente pour la Ville une valeur ajoutée importante, quoique méconnue, sous la forme d'une assurance pour les élus et les gestionnaires que les comptes rendus financiers qui leur sont transmis sont complets et dignes de foi (c'est-à-dire : fidèles, représentatifs, pertinents, préparés en temps opportun, etc.).

Le rapport que je dépose aujourd'hui porte sur le résultat de l'ensemble de mes travaux, qu'il s'agisse de vérification financière, de gestion ou en optimisation des ressources, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2003 au 31 mars 2004.

Tout comme l'année dernière, j'ai choisi de privilégier la recherche et la mise en œuvre de solutions durables aux causes profondes des problèmes identifiés dans le cours de nos travaux.

Par une approche fondée sur un partenariat avec élus et gestionnaires nous cherchons à :

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

Ainsi, encore cette année, nos rapports incluent les plans d'action proposés par les gestionnaires, y compris leur date d'échéance prévue, afin de remédier aux situations problématiques observées. Comme on s'y attendait, des délais accrus entre le début et la fin d'une vérification en ont résulté. Cet inconvénient est, à mon avis, plus que compensé par le fait que les gestionnaires se sont engagés à réaliser les plans d'action inclus dans nos rapports, selon un échéancier précis.

Cette approche décevra sans doute ceux ou celles qui recherchent les « histoires d'horreur ». En revanche, elle devrait être favorablement perçue par ceux et celles qui croient qu'une organisation comme la Ville de Montréal peut apprendre de ses expériences passées, bonnes et mauvaises, et améliorer sa gestion pour le bénéfice du citoyen payeur de taxes.

## **Suivi des recommandations du vérificateur général**

S'il y a un indicateur qui permet de juger du succès de cette approche de partenariat, c'est bien le pourcentage de recommandations du vérificateur général qui ont fait l'objet de mesures correctives concrètes de la part des gestionnaires et des élus.

L'existence d'un processus formel de suivi des recommandations incluses au rapport annuel du vérificateur général témoigne d'emblée du sérieux de la Ville concernant les recommandations du vérificateur général.

Le rapport de suivi annuel présenté par la Direction générale au comité exécutif indique que, des 48 dossiers faisant l'objet d'un suivi, 40 sont faits, ou sont en cours et 8 ont été reportés. Les dossiers reportés concernent les situations où les conditions propices ne sont pas présentes pour donner une suite appropriée aux recommandations du vérificateur. Les dossiers faits ou en cours représentent 83 % des dossiers, par rapport à un 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.

Dans un même ordre d'idées, le vérificateur général avait, dans son rapport de l'an dernier, certaines préoccupations importantes, mais qui ne découlaient pas directement de ses travaux de vérification de gestion ou en optimisation des ressources. Ces préoccupations portaient sur les éléments suivants :

- absence d'un système intégré de gestion;
- déficience du processus dit d'évolution budgétaire;
- absence d'un comité de vérification;
- impact du nouveau modèle organisationnel sur la gouvernance.

## **Système intégré de gestion**

Je suis heureux de constater que la Ville a fait de l'implantation rapide d'un système intégré de gestion une de ses priorités pour l'année 2004.

Il s'agit là d'un projet majeur, qui mobilisera des ressources considérables pour quelques années à venir. Le vérificateur général entend contribuer à l'implantation réussie de ce système en examinant les contrôles proposés au fur et à mesure de leur conception afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux besoins de gestion de la Ville.

Par ailleurs, je me serais attendu à ce que l'implantation du Système intégré de gestion soit présentée comme un des éléments clés de la mise en œuvre du nouveau modèle organisationnel, particulièrement au chapitre de la gouvernance financière. Pourtant, tous les documents internes relatifs au nouveau modèle organisationnel que j'ai pu consulter ne font pas référence au Système intégré de gestion.

J'invite donc l'administration municipale à prendre les mesures nécessaires afin d'accroître la visibilité du projet d'implantation du Système intégré de gestion, lui assurant ainsi la reconnaissance comme priorité de la Ville en 2004, et ce, par toutes les parties concernées, et facilitant son arrimage aux orientations et impératifs opérationnels du nouveau modèle organisationnel.

## **Évolution budgétaire**

En vertu de l'article 105.4 de la Loi, le trésorier de la municipalité doit, une fois par trimestre, remettre au conseil municipal un état des revenus et dépenses de la municipalité depuis le début de l'exercice financier. Ainsi, un état des revenus et dépenses au 31 mars 2003 a été déposé au conseil à la séance du 25 août 2003, alors que l'état des revenus et dépenses au 30 juin 2003 a été déposé au conseil à la séance du 27 octobre 2003.

Ces états reflétaient les dépenses encourues ou engagées à ces dates, mais sans régularisations. À titre d'exemples, il conviendrait de régulariser les provisions pour mauvaises créances, éventualités, régimes de retraite et autres avantages sociaux futurs, pour n'en mentionner que quelques-uns. De telles régularisations sont effectivement comptabilisées en fin d'année.

Je constate une nette amélioration comparativement à l'année 2002. Cependant, les délais de production demeurent excessifs.

J'encourage l'administration municipale à poursuivre ses efforts en vue de compléter la mise en place d'un processus rigoureux de préparation et de présentation, dans des délais raisonnables, d'états financiers trimestriels au conseil en 2004.

## Comité de vérification

Dans mon rapport annuel précédent, j'avais formulé la recommandation suivante :

*« 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). »*

Au cours de l'assemblée du 22 septembre 2003, le conseil municipal a adopté une résolution visant la création d'un comité de vérification pour la Ville. À ce jour, le comité s'est réuni à trois reprises. Ses travaux ont porté principalement sur la vérification des états financiers de la Ville par le vérificateur général et les deux vérificateurs externes.

## **Modèle organisationnel et gouvernance**

Au cours d'une séance extraordinaire, le 5 septembre 2003, le conseil municipal a adopté un nouveau modèle d'organisation axé « sur une décentralisation accrue des services de proximité, le respect de la spécificité des arrondissements et la clarification des rôles et responsabilités des services de la Ville par l'élimination des dédoublements de fonctions ».

Le 18 décembre dernier, l'Assemblée nationale du Québec a adopté le projet de loi 33 modifiant la Charte de la Ville de Montréal et, selon l'administration municipale, a « par le fait même, traduit la volonté exprimée par les élus municipaux en texte législatif ayant force de loi ».

Le nouveau modèle d'organisation fait état de certaines règles de gouvernance, particulièrement en matière d'orientations stratégiques, d'allocation des ressources, de dotation budgétaire et de prise de décision. En revanche, les volets reddition de comptes et évaluation de la performance devraient être mieux définis et systématisés.

À cet égard, comme j'en faisais état dans mon rapport annuel de l'année dernière, la Loi sur l'administration publique contient, s'ils sont bien appliqués et adaptés au monde municipal, les paramètres essentiels à cette fin.

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 :

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

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.

Dans mon rapport de l'an dernier, je notais que certains principes de gestion sont incontournables pour garantir le succès d'une telle démarche. De façon concrète, je recommandais que les éléments suivants soient intégrés au modèle organisationnel :

- établissement d'objectifs de performance (incluant cibles et indicateurs, en ce qui concerne autant les services aux citoyens que le 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.

Je me dois donc de réitérer ma recommandation de l'an dernier.

## Environnement informatique

Dans son plan d'organisation de la nouvelle ville, le Comité de transition de Montréal avait posé certains jalons importants en matière de gestion des technologies de l'information (TI).

Les éléments suivants de la mission proposée de l'unité administrative responsable de la gestion des TI méritent en particulier d'être soulignés :

- constituer le centre d'expertise dans la fourniture de services en gestion des systèmes d'information et des technologies de l'information;
- assurer une gestion efficace et efficiente des besoins d'affaires des arrondissements et des services en s'appuyant sur une philosophie de qualité de service à la clientèle;
- être responsable de la planification et du développement des fonctions informatiques de la Ville;
- jouer le rôle de conseiller principal auprès de la direction générale et prendre les moyens pour suivre précisément l'évolution des technologies dans l'organisation.

Quant à ses activités, elles s'échelonnaient de la gestion des infrastructures déjà en place à l'accompagnement à la réingénierie des processus, incluant les systèmes communs aux arrondissements, les systèmes spécialisés de mission et les systèmes corporatifs.

Au plan organisationnel, le Comité de transition suggérait :

- une centralisation des ressources humaines sous la responsabilité de l'unité centrale afin de permettre une gestion optimale de l'ensemble de la fonction informatique, dont :
  - la planification et la budgétisation (globales et intégrées) permettant de définir et d'implanter des priorités corporatives;
  - les fonctions de suivi et de contrôle permettant des ajustements quant à la performance et à l'évolution des projets;
  - la normalisation des technologies;
  - l'implantation de meilleures pratiques de gestion;
  - la gestion stratégique de l'information sur le plan de la compréhension, de la cohérence, de l'intégration, de l'intégrité, de la sécurité et de la diffusion.

- une déconcentration de ces mêmes ressources dans les arrondissements et les services usagers avec pour objectif d'assurer :
  - une compréhension fine des besoins locaux;
  - une définition claire des attentes des parties, dans le cadre d'ententes de service annuelles;
  - une livraison plus rapide des systèmes aux clients;
  - une qualité plus grande du support opérationnel;
  - une amélioration continue des applications.
  
- un mode de fonctionnement sur la base d'un modèle d'impartition interne et d'une entente de services. Selon ce modèle, les unités desservies (services et arrondissements) sont responsables de leurs systèmes et doivent prévoir et défendre annuellement les budgets correspondant à leurs besoins dans la fonction informatique. Les budgets approuvés sont par la suite transférés dans l'unité centrale, qui en fait la gestion.

Enfin, un comité permanent de la haute direction devait définir les orientations stratégiques, la planification globale et la priorisation des investissements.

Ce n'est qu'en novembre 2002 que le comité exécutif autorisait la mise en place de la nouvelle Direction des technologies de l'information (DTI), au sein du Service des ressources matérielles et informatiques, maintenant connu sous le vocable Services administratifs. Malheureusement, elle exclut spécifiquement les arrondissements issus de la banlieue.

En effet, l'autorisation accordée visait :

- la mise en place d'un modèle de gouvernance des TI afin de favoriser l'unité d'action et la priorisation des investissements;
- la création d'un comité directeur stratégique de l'information, l'intégration des ressources informatiques issues de tous les services de l'ex-Ville de Montréal et de l'ex-CUM, gérées de façon regroupée et déconcentrée selon un modèle d'impartition interne basé sur des ententes de services du même type que celles en vigueur à l'ex-CUM;
- le lancement d'un appel d'offres pour établir un plan directeur de l'informatique et élaborer le plan d'affaires qui en découlera.

Or, malgré tous les efforts consentis à ce jour, le plan directeur de la DTI n'a toujours pas été élaboré. Cette activité serait prévue en 2004.

Je ne peux que déplorer un tel retard, qui rend problématique l'harmonisation des TI au sein de la Ville. Au plan stratégique, cela se traduit par le peu de projets de mise en commun des infrastructures ou des applications informatiques à la Ville, la privant ainsi d'opportunités de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Au plan tactique, l'absence de politique, norme ou guide en matière de choix technologiques, de déploiement, ou de configuration perpétue une disparité d'équipements et de logiciels coûteuse en termes de frais d'entretien et de gestion.

À titre d'exemple, les réseaux informatiques des ex-municipalités fusionnées ne sont pas encore complètement intégrés. Souvent, ils se protègent les uns des autres, comme s'il s'agissait de réseaux « hostiles ». Les coûts liés au maintien de telles structures ne peuvent qu'être élevés, car elles multiplient les équipements et les interfaces.

Par ailleurs, je suis préoccupé par le niveau général de la sécurité informatique à la Ville. Depuis la fusion, il n'y a plus d'encadrement formel applicable à l'ensemble de la Ville. Les directives et politiques de sécurité en vigueur dans certaines municipalités avant la fusion ne sont plus à jour et ne tiennent évidemment pas compte de l'environnement TI actuel.

Ainsi, nous avons noté de nombreuses faiblesses quant aux règles de sécurité, autant en ce qui concerne les équipements que les logiciels et les applications informatiques. De plus, nous avons constaté que peu d'efforts ont été déployés en matière de plans de relève et de continuité des opérations.

En conséquence, je recommande à l'administration municipale d'amorcer et de compléter, dans les plus brefs délais et au plus tard d'ici la fin de 2004, un plan stratégique en TI, incluant un inventaire des besoins et des ressources disponibles en TI, une analyse de la performance des TI et de son adéquation aux besoins des arrondissements et des services corporatifs, ainsi qu'une analyse de risques en matière d'information (disponibilité, intégralité, intégrité, fiabilité des données), de protection (confidentialité, intégralité, intégrité), de relève en cas de sinistre et de continuité des opérations.

De plus, le plan stratégique devrait identifier et prioriser les principales possibilités de réduction de coûts ou d'amélioration des services aux citoyens qu'ouvre à la Ville l'utilisation accrue des TI. À titre d'exemples, mentionnons les possibilités de rationaliser les équipements informatiques, systèmes d'exploitation et protocoles de communications, d'accroître la collaboration entre les divers groupes informatiques, autant en ce qui concerne la charge de travail que les expertises disponibles, et les diverses initiatives d'améliorations de l'efficacité et de l'efficience des opérations générales de la Ville par la réingénierie des processus.

## 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.

Un élément de meilleure pratique que nous avons suggéré à la Direction des finances et des services administratifs est l'utilisation des services d'une firme externe spécialisée dans l'analyse des débours autres que les salaires. Plusieurs de ces firmes travaillent à commission, c'est-à-dire qu'elles reçoivent pour toute rémunération qu'un pourcentage fixe, négocié à l'avance, des sommes qu'elles permettent de récupérer. Le taux de recouvrement d'une de ces firmes serait de l'ordre de 0,1 %, ce qui pour la Ville représente quelques millions de dollars annuellement. Certaines grandes entreprises au Canada et aux États-Unis ont recours à de telles firmes en vue de détecter et de recouvrer les paiements en trop.

Après un an, j'attends toujours l'appel d'offres devant mener à une telle analyse.

**RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION : VILLE DE MONTRÉAL**  
**VÉRIFICATION FINANCIÈRE**

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| VILLE DE MONTRÉAL            | <u>3</u> |
| AUTRES ORGANISMES MUNICIPAUX | <u>5</u> |



## **VILLE DE MONTRÉAL**

Conformément à la loi, j'ai remis au trésorier de la Ville, le 31 mars 2004, pour dépôt au conseil, le rapport de ma vérification des états financiers de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003. Dans ce rapport, j'exprimais l'avis que « ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Ville au 31 décembre 2003 ainsi que des résultats de ses activités et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables décrits à la note 2 afférente aux états financiers ».

Il convient cependant de souligner que les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec, qui sous-tendent les principes comptables décrits à la note 2, diffèrent des principes comptables généralement reconnus dans le secteur public, principalement en ce qui concerne :

- la consolidation des organismes compris dans le périmètre comptable;
- la comptabilisation de la dépense liée aux régimes de retraite.

Le comité sur les administrations municipales de l'Ordre des comptables agréés du Québec s'est récemment penché sur l'impact de cette situation sur le rapport du vérificateur.

« Nous sommes conscients qu'à ce stade-ci, il existe encore certains écarts entre les recommandations qui s'appliquent au secteur public et les normes comptables édictées par le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL). Par contre, au cours des dernières années, des modifications importantes ont été apportées à la comptabilité municipale au Québec qui ont eu pour effet de rapprocher celle-ci des recommandations concernant la comptabilité dans le secteur public. De plus, le MAMSL, par l'entremise de son Comité consultatif sur les finances municipales, au sein duquel siègent deux membres de l'Ordre, a mis en place un sous-comité où sont représentés les principales associations de gestionnaires municipaux et les principaux ordres professionnels de comptables, et dont le mandat est de revoir les pratiques comptables actuelles dans le monde municipal au Québec et de les adapter aux recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP).

Nous sommes donc d'avis que les principes comptables actuels appliqués dans le monde municipal au Québec et les efforts déployés pour se conformer aux recommandations du CCSP nous permettent d'affirmer que les états financiers des municipalités au Québec ne sont pas trompeurs et que, par conséquent, le modèle de rapport du vérificateur fourni dans le Programme de vérification municipale doit être utilisé. »

À terme, des changements importants à la présentation des états financiers de la Ville sont donc à prévoir.

### **Taux global de taxation**

J'ai également déposé au conseil le rapport de ma vérification du taux global de taxation de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003. Ce taux sert de base à l'établissement de plusieurs montants versés à la Ville par le gouvernement du Québec. À mon avis, ce taux est établi, à tous les égards importants, conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale.

## **AUTRES ORGANISMES MUNICIPAUX**

De plus, j'ai complété la vérification des états financiers pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003, de nombreuses sociétés contrôlées par la Ville, notamment la Société de transport de Montréal, la Société de développement de Montréal et la Société d'habitation et de développement de Montréal.

À cela s'ajoutent les caisses de retraite de l'ex-Ville de Montréal, de l'ex-CUM et de l'ex-Ville de Montréal-Est.

Dans tous les cas, j'ai émis un rapport du vérificateur sans restriction, à l'exception de la Société de gestion Nauberges de Lachine pour laquelle l'appartenance des produits entre cette dernière et l'arrondissement de Lachine n'est pas établie.

Une liste de tous les organismes vérifiés figure en annexe.



## VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DE GESTION

|  |     |
|--|-----|
| GESTION INTÉGRÉE DES TECHNOLOGIES                          | 3   |
| CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES EN SPORTS ET LOISIRS<br>176      |     |
| INSPECTION DES ALIMENTS<br>387                             |     |
| PROGRAMME SOLIDARITÉ 5 000 LOGEMENTS                       | 454 |
| PLAN DE MESURES D'URGENCE – PRODUCTION DE L'EAU POTABLE    | 598 |
| GESTION DES LIBÉRATIONS SYNDICALES DES EMPLOYÉS COLS BLEUS | 754 |



## ***GESTION INTÉGRÉE DES TECHNOLOGIES***

### **CONTEXTE**

En janvier 2001, le conseil municipal a adopté une résolution en vue d'accorder l'acquisition et l'entretien d'un ensemble de logiciels ainsi que des services de ressources spécialisées pour l'implantation d'un système de gestion intégrée des technologies (GIT).

Cette résolution fut approuvée par le Comité de transition (en conformité avec l'article 158, annexe I, de la Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais, projet de loi 170) et a autorisé que le projet GIT puisse s'étendre à l'ensemble du territoire de l'île.

Sous la responsabilité de la Direction des technologies de l'information du Service des services administratifs, le projet est constitué de deux phases et est évalué à 4,45 millions de dollars. La première phase du projet a commencé en septembre 2001 et comportait trois modules :

- ***gestion des postes de travail;***
- ***gestion du centre d'assistance;***
- ***gestion du réseau.***

La deuxième phase devait porter davantage sur les volets suivants :

- gestion des serveurs;
- ***gestion de la sécurité.***

### **MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE**

L'objectif de la vérification consistait à examiner la gestion de ce projet. Pour cela, nous avons procédé à une revue de la qualité de l'encadrement mis en place afin d'encourager la réalisation du projet et de son application durant toute sa durée. Nous nous sommes également assurés que les livrables attendus ont été mis en production selon l'échéancier prévu et que les limites budgétaires autorisées ont été respectées.

L'information probante fut recueillie par l'examen de documents et de renseignements obtenus au cours d'entrevues réalisées auprès des intervenants engagés dans le projet.

Finalement, notre travail a porté exclusivement sur la première phase du projet. L'aspect technologique des solutions installées ne faisait pas partie de la vérification.

## **OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS**

### **Portée et appui au projet**

La portée du projet GIT telle que définie dans l'appel d'offres initial a été modifiée, sans que la soumission du fournisseur de services ne soit réévaluée. Par conséquent, les aspects suivants n'ont pas été considérés :

- efforts et coûts prévus pour la nouvelle portée du projet;
- augmentation du risque lié à la taille accrue du parc informatique;
- nombre d'utilisateurs doublé;
- application de la solution à l'ensemble de l'île.

La Direction des technologies de l'information ne possédait pas d'autorité fonctionnelle durant la majeure partie du projet. La nouvelle structure organisationnelle de la Direction des technologies de l'information n'a été approuvée par le comité exécutif qu'en novembre 2002. Par conséquent, les arrondissements issus des ex-banlieues n'étaient pas tenus de participer au projet et plusieurs services centraux ont refusé d'y adhérer.

Les changements majeurs de culture et de processus que ce projet allait engendrer n'étaient pas considérés dans le plan de projet puisque seul l'aspect technologique de la solution retenue y était reflétée. Par conséquent, la mise en œuvre du projet en a été affectée.

### **Recommandation**

**Il est nécessaire que la Direction des technologies de l'information obtienne l'appui inconditionnel des autorités (Direction du Service des services administratifs et celle de la Ville) pour terminer la première phase et démarrer la deuxième phase du projet GIT. Un accord de la direction des différents services de la Ville et des arrondissements est également nécessaire.**

## **Actions proposées par la Direction des technologies de l'information**

« La Direction nous a confirmé que le comité directeur du projet, la Direction des technologies de l'information, la Direction du Service des services administratifs, le Directeur général et le comité exécutif ont tous approuvé la proposition de projet à la fin de l'année 2003. Le projet conserve une très haute visibilité et une haute priorité dans l'organisation. Il est identifié comme une des 13 initiatives prioritaires dans le programme d'optimisation lequel est piloté par la Direction du Service des services administratifs. Le budget a été modifié pour tenir compte de ressources additionnelles.

La Direction mentionne également que le plan de projet prévoit un déploiement progressif dans les services et les arrondissements des nouveaux processus selon un échéancier bien défini. Les activités de gestion du changement ont comme objectif de préparer adéquatement les intervenants de ces services aux nouveaux processus de travail et aux nouveaux outils implantés en les faisant participer tout au long du projet à la révision et à l'acceptation des livrables produits. Tous ces mécanismes sont progressivement mis en place depuis le redémarrage du projet. **(Échéancier prévu : décembre 2005)**

D'autre part, tel que défini dans la portée du projet, les arrondissements issus des ex-banlieues sont exclus. Il n'y a pas, a priori, de mécanismes pour favoriser leur participation et leur appui au projet. Par contre, le comité directeur du projet GIT se garde la responsabilité d'intégrer ces arrondissements au projet au moment jugé opportun. À cet égard, le comité directeur prévoit initier une démarche en ce sens dès le deuxième semestre de l'année 2004. Cette démarche devra s'harmoniser avec les décisions qui auront pu être prises dans le cadre de l'implantation du nouveau modèle organisationnel. » **(Échéancier prévu : juin 2005)**

## **Faisabilité du projet**

Avant l'approbation et la mise en place du projet, il n'y a pas eu de véritables études de faisabilité, si ce n'est une analyse préliminaire d'un produit qui permettait de :

- mettre en évidence les difficultés potentielles à survenir en cours de réalisation;
- évaluer la rentabilité du projet;
- mettre en place les mesures préventives ou correctives.

Par conséquent,

- la pondération des critères d'évaluation privilégiait davantage le coût au détriment des fonctionnalités du produit;
- les livrables d'un module ont été réévalués à la baisse à plusieurs reprises durant le projet à la suite des retards encourus, et ce, au prix original de la proposition retenue;
- l'évaluation du travail préliminaire au déploiement a été faite sans avoir en main un inventaire complet et à jour des sites (nombre de localisations, types d'équipements et configuration);
- la normalisation, autant de la nomenclature des noms que de la configuration minimale requise des postes de travail, n'a pas été définie comme un facteur déterminant dans la soumission du fournisseur.

### **Recommandation**

**Nous recommandons de procéder à la rédaction de l'énoncé du mandat complet afin qu'il inclue, entre autres :**

- **la notion de gestion du changement (culture et impact humain);**
- **la prise d'inventaire des sites;**
- **la normalisation de la configuration ainsi que de la nomenclature des noms des postes de travail;**
- **l'utilisation du code d'identification unique normalisé pour l'ensemble de l'île.**

### ***Actions proposées par la Direction des technologies de l'information***

*« Au démarrage du projet, un énoncé complet a été produit et intégré dans le manuel d'organisation du projet. Il couvre la suite des travaux à entreprendre. En tenant compte des délais d'approbation du projet et du processus d'appel, le projet a redémarré en janvier 2004 et l'équipe de gestion du projet a complété la structure organisationnelle.*

*Par énoncé de projet, la Direction entend un document complet d'encadrement. Toutes les composantes de l'énoncé de projet sont maintenant complétées. Ainsi, les volets vue d'ensemble du projet, estimation et justification du projet, plan du projet, organisation ont tous été complétés dans le cadre des travaux de réaligement du projet et sont disponibles. Le projet a continué ses activités de démarrage au début de 2004 et accuse un retard d'un mois et demi puisque le dossier décisionnel n'a été approuvé qu'en décembre au lieu de novembre 2003.*

*Pour ce qui a trait à la gestion du changement, le plan du projet a intégré une partie des activités de la gestion du changement. L'ensemble des activités sera effectué ultérieurement en regard des modifications prévues par l'implantation des processus visés par le GIT et par la restructuration opérationnelle vécue au début de 2004. Ces activités sont principalement de quatre natures : les activités d'évaluation des impacts des changements proposés, les activités d'évaluation du niveau de préparation de l'organisation, les activités de formation et les activités de communication.*  
**(Échéancier prévu : décembre 2005)**

*Des ressources externes à la Ville sont venues nous supporter dans nos démarches. Une firme externe a contribué à l'élaboration d'un manuel d'organisation de projet et d'un autre d'assurance qualité. La composition du comité de direction a donc été revue. Une seconde firme a développé un plan détaillé pour les six premiers mois du projet. Finalement, une autre entreprise, nous a accompagnés en janvier dans la mise en place d'outils (méthodes et gabarits) pour supporter les processus de gestion de projet prévus dans le manuel d'organisation de projet. Ces outils suivront le cadre adopté, soit celui du « Project Management Institute ».*

*La portée du projet est maintenant précisément définie. Le nombre de postes de travail qui sera normalisé au terme du projet est arrêté et la clientèle cible identifiée. Deux éléments importants sont à retenir :*

- *la portée du projet actuelle exclut les postes de travail des arrondissements ex-banlieues; et*
- *par « normalisation », le projet entend l'identification unique et normalisée de chaque poste ainsi que le déploiement d'outils (gestion à distance, inventaire, prise de contrôle) sur ces postes. »*

### **Organisation et structure de l'équipe du projet GIT**

Bien que la structure du projet était adéquate, son fonctionnement ainsi que l'allocation des ressources durant la durée du projet étaient inadéquats. Les problèmes survenus pendant la réalisation du projet n'ont pas eu l'attention nécessaire à leurs résolutions. En effet, l'équipe du projet de la Ville est composée de ressources opérationnelles non dédiées ou occupant de multiples responsabilités. Le chef de projet du fournisseur occupait également plusieurs fonctions. Il a dû, entre autres, coordonner le déploiement pendant trois mois à la place du chef de projet Ville et faire la gestion quotidienne du projet sans avoir aucune autorité sur les ressources de la Ville.

La compétence technique de certaines ressources du fournisseur et la connaissance des produits et services à installer ainsi que des systèmes d'exploitation composant le parc informatique de la Ville ont

été jugées insuffisantes par les membres de l'équipe Ville. La structure organisationnelle du fournisseur reflète cette situation puisque ses experts techniques du produit sont basés aux États-Unis.

Aucun plan de formation adéquat ni calendrier de réalisation n'ont été prévus au projet. De plus, l'activité critique de « transfert de connaissance » définie au départ comme une activité de cinq jours a été réduite à deux jours dans le plan de travail du module Gestion du centre d'assistance tandis que dans le plan de recouvrement du module Gestion des postes de travail elle est passée des quatre jours initialement prévus à deux jours, puis à zéro. De plus, ce transfert de connaissances a été fait d'une façon informelle et incomplète selon la disponibilité des ressources et l'avancement du projet.

### **Recommandation**

**Nous recommandons, avant d'autoriser le lancement de la deuxième phase du projet GIT, que la Direction des technologies de l'information constitue une équipe de travail affectée au projet et prenne en considération les points suivants :**

- *la définition des rôles et des responsabilités;*
- *les ressources spécialisées;*
- *l'emplacement de travail et des équipements;*
- *le plan de formation.*

### **Actions proposées par la Direction des technologies de l'information**

*« La Direction stipule que des éléments de cette recommandation ont été mis en place. En effet,*

- *l'organisation nécessaire à la poursuite du projet a été définie et est mise en place progressivement;*
- *un chef de projet dédié de la Ville a été affecté au projet;*
- *la documentation des rôles et responsabilités des membres de cette organisation a débuté en janvier 2004 pour tenir compte de la séparation des tâches opérationnelles et celles du projet;*
- *l'équipe responsable du volet infrastructure des technologies de l'information de la Ville a été invitée à participer au projet;*
- *des locaux ont été rendus disponibles pour recevoir l'ensemble de l'équipe et un environnement d'essai complet a été prévu et sécurisé pour améliorer la qualité des produits livrés;*
- *la formation de l'équipe du projet fait partie intégrante du plan de projet et est intégrée à l'énoncé de mandat. Plus d'une centaine d'unités de formation ont été prévues. Une formation a été offerte au début de 2004 sur l'outil de gestion NSM aux groupes bureautiques et infrastructures de la Ville,*

de l'ex-Communauté urbaine de Montréal et du Service de police de la Ville de Montréal ». **(Échéancier prévu : décembre 2005)**

### **Gestion de projet, assurance qualité**

La gestion inadéquate du projet a empêché d'atteindre les objectifs fixés initialement. En effet, le responsable du comité directeur a été informé sept mois après le début du projet que ce dernier accusait un sérieux retard et qu'au module Gestion des postes de travail rien ne fonctionnait. L'implantation d'un autre module (Gestion du centre d'assistance) tout comme le plan de recouvrement ont également subi des reports.

Les normes d'administration de projet prônées par le fournisseur n'ont pas été respectées. La documentation faisant état de la qualité des livrables (preuve de fonctionnement des modules Gestion des postes et Gestion du centre d'assistance dans l'environnement de la Ville, résultats des tests d'acceptation et d'assurance qualité) n'a pu être obtenue. Les rapports d'avancement du projet indiquent des degrés d'avancement ou des statuts du projet qui sont non conformes à la réalité. Des modifications ont été effectuées à l'architecture du module Gestion des postes de travail par le fournisseur sans demandes de changement et sans l'aval du comité de direction. Les problèmes soulevés étaient mal cernés, classifiés et étaient soumis à un processus d'escalade inefficace. Par conséquent, ils pouvaient être en suspens pendant plusieurs mois avant qu'une action ne soit entreprise.

En l'absence de revues d'assurance qualité indépendantes et ponctuelles, il n'a pas été permis d'établir que :

- ***le projet respectait les spécifications de la Ville mentionnées dans l'appel d'offres;***
- ***les produits livrés auraient un rendement satisfaisant;***
- ***les embûches, auxquelles le projet GIT a dû faire face, seraient décelées à temps.***

### **Recommandation**

**Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information de :**

- **définir et documenter les processus et procédures de gestion et d'administration du projet dont : le rôle du comité directeur, les procédures d'escalade et les mesures d'avancement du projet;**
- **procéder à des revues de la qualité du projet.**

## **Actions proposées par la Direction des technologies de l'information**

« Le travail effectué a permis de déterminer les processus à mettre en place ainsi que les principales composantes de ces processus. En voici un résumé :

| <b>Processus</b>                     | <b>Objectifs</b>  |
|--------------------------------------|---|
| <i>Planification</i>                 | <i>Mise en place et maintien des plans</i>                    |
| <i>Suivi</i>                         | <i>Suivi des progrès et ajustements aux plans</i>             |
| <i>Budget</i>                        | <i>Estimation des ressources et statut budgétaire</i>         |
| <i>Gestion des changements</i>       | <i>Contrôle de l'envergure du projet</i>                      |
| <i>Gestion des points en suspens</i> | <i>Gestion des obstacles à la bonne marche du projet</i>      |
| <i>Gestion des fournisseurs</i>      | <i>Relation avec les fournisseurs de services et produits</i> |
| <i>Assurance qualité</i>             | <i>Planification et contrôle de la qualité</i>                |
| <i>Risques</i>                       | <i>Gestion des risques et de leurs impacts potentiels</i>     |

De plus, à ces processus ont été associé un grand nombre d'indicateurs de gestion qui permettra de mesurer l'avancement réel du projet.

Tous ces processus s'inspirent de meilleures pratiques de gestion de projet tel que préconisé, entre autres, par le Project Management Institute. D'autre part, la planification du projet prévoit qu'un gestionnaire de projet expert de l'externe sera affecté au projet en mode « coach » pour supporter le chef de projet de la Ville. »

### **Processus de travail des utilisateurs**

Au cours de la vérification, nous avons relevé que les fonctionnalités attendues n'avaient pas toutes été livrées. Par conséquent, nous avons observé, entre autres, que :

- concernant le module Gestion des postes de travail, le déploiement des postes de travail par le fournisseur s'est effectué sans une normalisation préalable de la nomenclature des noms des postes de travail et sans assurance qualité si bien que des postes n'ont pas été touchés malgré le fait qu'ils étaient situés dans des sites couverts;
- l'utilisation du code d'identification unique normalisé n'a pas été appliqué par l'ensemble des services centraux malgré l'existence d'une norme sur les codes d'accès émise dans le cadre de l'ex-Ville;

- les rapports de gestion et le générateur de rapports ne reflètent pas les besoins des utilisateurs;
- aucun processus standardisé n'a été établi afin d'accomplir le travail à effectuer d'une façon uniforme;
- faute de documentation détaillée soutenant la démarche à suivre durant la prise des copies de sauvegarde des serveurs, la récupération devant être effectuée sur l'un des serveurs du projet a été mise en péril;
- aucune base de connaissances comprenant les solutions à divers problèmes n'est disponible pour les agents du centre d'assistance et aucune prise à distance des postes de travail des utilisateurs ne peut être effectuée par le centre d'assistance;
- plusieurs paramètres n'ont pas encore été configurés dans le module Gestion du réseau, ce qui occasionne près de 10 000 alarmes quotidiennes à la console et sans qu'il soit possible de déterminer leur importance.

## **Recommandation**

**Nous recommandons que pour chacun des trois modules de la première phase, une analyse rétrospective soit effectuée, les fonctionnalités manquantes déterminées, l'installation complétée et que les recommandations pour la suite du projet soient élaborées et considérées.**

**Afin d'établir les rôles et responsabilités pour les tâches à effectuer et régler, entre autres, ces problèmes, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information d'établir des processus de travail décrivant le travail devant être accompli par :**

- *les techniciens (pour postes de travail normalisés ou non);*
- *les préposés du centre d'assistance;*
- *le personnel affecté à l'opération du produit :*
  - **administrateur de produits et serveurs;**
  - **administrateur de sécurité (utilisateur et privilège);**
  - **administrateur de logiciels;**
  - **administrateur de zones.**

## **Actions proposées par la Direction des technologies de l'information**

« Une analyse a été effectuée et montre que :

- les postes de travail ont été normalisés et installés;
- les outils ont été déployés dans le centre d'assistance qui supporte aujourd'hui, par un guichet unique, l'ensemble des utilisateurs de la Ville pour ce qui a trait aux problèmes liés aux outils et systèmes corporatifs;
- le centre d'assistance soutient les utilisateurs de la Ville et du SPVM pour la totalité des problèmes signalés; et
- tout l'accent de la prochaine étape du projet mise sur le déploiement de l'ensemble des outils et processus requis pour gérer la fonction de services aux utilisateurs.

De plus, cette recommandation est la base même du réalignement du projet GIT. Le but principal de la prochaine étape est la définition et l'implantation des processus de travail couvrant le secteur du service aux utilisateurs des technologies de l'information. Les processus spécifiques qui sont inclus dans la portée du projet sont :

- gestion des incidents;
- gestion des changements;
- gestion de la configuration;
- gestion des mises à jour;
- gestion des problèmes; et
- gestion des niveaux de service. (**Échéancier prévu : décembre 2005**)

Il est aussi important de noter que tous ces processus seront adaptés à partir des meilleures pratiques telles que préconisées dans le cadre de référence ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Le détail de ces processus deviendra disponible au fur et à mesure que le projet progressera dans leur définition et mise en place. Nous envisageons terminer le projet le 31 décembre 2005. »

### **Plan de relève**

Contrairement à l'une des exigences formulées concernant l'appel d'offres, aucun plan de relève n'a été prévu afin d'assurer la continuité des opérations en cas de panne prolongée ou de sinistre. Par conséquent, un retour rapide et ordonné des opérations en cas de sinistre pourrait s'avérer difficile.

## Recommandation

**Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information de procéder à la réalisation d'un plan de relève couvrant toutes les composantes matérielles, les logiciels ainsi que les données nécessaires à l'exploitation du système GIT.**

### ***Actions proposées par la Direction des technologies de l'information***

*« Le plan de projet reconnaît la responsabilité de l'équipe du projet dans la mise en place d'un plan de relève et inclut les activités requises pour mettre en place ce plan de relève pour le système GIT. Le groupe Sécurité sera visé dans ces activités, entre autres, dans l'évaluation des éléments critiques de chaque processus et des éléments de relève requis pour en adoucir le risque. Nous avons organisé ce travail en trois volets :*

- la protection des données mise en place immédiatement par le biais de procédures de copies de sauvegarde régulières;*
- la disponibilité de l'infrastructure technologique mise en place immédiatement par les contrats et les procédures d'entretien des équipements; et*
- la récupération en cas de sinistre majeur sera évaluée dans le cadre du projet (phase 2) et implantée avec le système. En effet, un document sera produit avec les recommandations nécessaires à la récupération du système en cas de sinistre majeur et ce document sera un intrant au projet du plan de relève de toutes les infrastructures de la Direction des technologies de l'information. » (Échéancier prévu : septembre 2005)*

### **Utilisation du patrimoine informatique**

L'absence d'une directive sur l'utilisation du patrimoine informatique fait en sorte que plusieurs utilisateurs ont la certitude que le poste de travail qui leur a été attribué leur appartient. Cette notion fortement répandue à la Ville a eu pour effet que le code d'administrateur des postes de travail est détenu par l'utilisateur. Il s'ensuit que les utilisateurs ont toute la latitude pour supprimer les composantes déployées par le projet GIT.

## **Recommandation**

**Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information d'établir une directive sur l'utilisation du patrimoine informatique.**

### **Actions proposées par la Direction des technologies de l'information**

*« La Direction des technologies de l'information est responsable de la définition et la mise en place des politiques régissant les technologies de l'information à la Ville de Montréal. Elle s'est approprié cette problématique et travaille à l'élaboration d'une politique sur l'utilisation du patrimoine informatique. Une première version de cette politique devrait être déployée au second trimestre 2004. »*  
**(Échéancier prévu : juin 2004)**

### **Gestion budgétaire du projet**

Le fournisseur n'a pas répondu à l'exigence, formulée dans l'appel d'offres, de fournir la structure ainsi que la liste de prix utilisées. Sans cette structure, il nous est impossible d'établir la structure de prix utilisée. Cette structure devait nous permettre, d'une part, de valider que la Ville ait obtenu le meilleur prix pour les livrables de la première phase et, d'autre part, d'approuver la proposition pour la deuxième phase.

À la suite de la réévaluation de la portée du projet, le directeur de projet a signé un bon de commande pour des logiciels totalisant plus de trois millions de dollars. Or, nous n'avons pu obtenir de ce dernier, ni du représentant du fournisseur, le détail des coûts relatifs aux produits achetés. Si l'on tient compte des éléments cités dans les points précédents, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que les prix consentis sont aussi bons que ceux de la soumission.

En ce qui concerne les licences des produits à installer, le directeur de projet nous a indiqué que la règle de gestion budgétaire était « une licence installée est une licence payée ». Or, au moment de notre vérification, 89 % du coût d'acquisition des licences, lesquelles incluent l'entretien pour trois ans, avait été payé par la Ville mais :

- **2 909 postes étaient sous contrôle du projet alors que la Ville a acquis 10 010 licences;**
- **39 serveurs de sites ont été installés alors que la Ville a acquis 56 licences;**
- **5 agents du module Gestion du réseau ont été affectés sur des serveurs alors que la Ville a acquis 10 licences.**

Par conséquent, n'ayant pu obtenir le coût détaillé des licences en cause, nous estimons que la Ville a payé un montant supérieur à un million de dollars pour des licences acquises mais non installées.

## Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information de :

- revoir la gestion budgétaire du projet afin que, entre autres, les dépenses soient conformes au degré d'avancement, imputées aux budgets appropriés, n'excèdent pas les sommes votées sans un consentement approprié et que tous les excédents non couverts par un contrat ou une entente fassent l'objet d'une récupération;
- obtenir un avis juridique en vue d'arrêter le dernier versement du paiement des licences au fournisseur;
- entreprendre les démarches permettant d'obtenir le remboursement des sommes payées en trop pour les licences acquises mais non encore installées.

### ***Actions proposées par la Direction des technologies de l'information***

*« Comme mentionné antérieurement dans le tableau des principales composantes des processus à mettre en place, le statut budgétaire sera effectué.*

*Dans un premier temps, le contentieux de la Ville de Montréal a été appelé à se prononcer sur l'avis légal de la Ville dans ce dossier. Une entente d'extension de contrat a été approuvée par le comité exécutif et les clauses du contrat (livrables, temps et matériel) ont été signées avec le fournisseur.*

*D'autre part, il est aussi impossible (toujours d'un point de vue légal) de se faire rembourser les sommes payées pour les licences non déployées à ce jour. Au mieux, la Ville pourrait penser se les faire échanger en vue de l'acquisition d'autres produits du fournisseur. Comme le prix payé était fortement escompté à cause du nombre de licences achetées, la Ville préfère les conserver en sachant très bien qu'elle devra toutes les déployer dans les années à venir. Par contre, l'équipe de négociation a obtenu de payer des frais réduits d'entretien annuel pour les quatrième et cinquième années du contrat en fonction du plan de déploiement du projet. »*

## **CONTRIBUTIONS FINANCIÈRES EN SPORTS ET LOISIRS**

### **CONTEXTE**

Selon la Charte de la Ville de Montréal, le conseil d'arrondissement est responsable de l'organisation des loisirs sportifs et socioculturels. Il peut à cette fin soutenir financièrement des organismes dont le but est d'organiser et de favoriser l'activité physique et sportive.

En ce qui concerne les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, les activités de sports et loisirs sont principalement réalisées en partenariat avec des organismes sans but lucratif (OSBL) plutôt qu'en régie, et ce, depuis plusieurs années.

Dans le cadre de ce partenariat, l'attribution des contributions financières aux différents organismes partenaires s'effectue en fonction de différents programmes. Ces programmes visent à produire des résultats concrets dans des champs d'activités précis.

En ce qui concerne les arrondissements issus des anciennes villes de banlieue, l'importance des activités réalisées en partenariat varie selon le mode de fonctionnement retenu par chacun d'entre eux.

En 2003, l'ensemble des arrondissements ont prévus verser aux divers organismes oeuvrant dans le domaine des sports et loisirs un soutien financier d'environ 13 800 000 \$. De cette somme, 11 190 000 \$ seront versés par les arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et 2 610 000 \$ par les arrondissements issus des anciennes villes de banlieue.

### **MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE**

La vérification a principalement consisté à évaluer dans quelle mesure les contributions financières versées aux organismes partenaires en sports et loisirs sont conformes aux modalités prévues dans les ententes signées. Nous avons également examiné les moyens élaborés pour découvrir les besoins des citoyens, le processus de sélection des organismes partenaires, les moyens de contrôle mis en place pour s'assurer que les services prévus ont été rendus et l'existence d'un cadre de reddition de comptes pour informer la direction de l'arrondissement des résultats atteints en termes quantitatifs et qualitatifs.

Bien que le versement de contributions financières présente un intérêt pour plusieurs arrondissements de la Ville, nous avons limité l'étendue de nos travaux à deux arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal et à un arrondissement issu des anciennes villes de banlieue, soit les arrondissements : Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension, Ahuntsic/Cartierville et Verdun.

## **OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

L'attribution des contributions financières doit prévoir la mise en place de mesures visant à offrir des activités de sports et de loisirs qui répondent aux besoins et aux attentes des citoyens, qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie et qui sont orchestrées en tenant compte des ressources limitées dont dispose l'arrondissement pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de saine gestion des deniers publics.

En conséquence, nous sommes d'avis que l'attribution des contributions financières aux différents organismes partenaires doit s'inscrire dans un processus réunissant les grandes étapes suivantes :

- la connaissance du milieu, la détermination des besoins des citoyens et des priorités d'intervention en fonction des besoins établis et des ressources disponibles;
- l'évaluation de programmes existants, l'approbation du plan d'action de l'organisme partenaire et l'attribution de l'enveloppe budgétaire disponible;
- l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs fixés;
- la reddition de comptes.

### **Connaissance du milieu et évaluation des besoins des citoyens**

La détermination et l'évaluation des besoins de la population desservie par l'arrondissement sont sans contredit les étapes primordiales à franchir pour l'attribution des contributions financières. En effet, cette connaissance doit permettre d'établir les priorités d'intervention pour ainsi optimiser l'adéquation entre les ressources disponibles et les besoins exprimés par les citoyens.

#### **A) ARRONDISSEMENT VILLERAY/SAINT-MICHEL/PARC-EXTENSION**

Dans l'arrondissement, cette connaissance s'acquiert de différentes façons. Notamment, une part non négligeable de celle-ci provient des agents de développement attachés à l'arrondissement qui travaillent en étroite collaboration avec les différentes instances du milieu (conseil d'administration de l'OSBL, tables de concertation, comités de travail, CLSC, commission scolaire de Montréal, etc.). Le travail de ces agents consiste, entre autres, à recueillir et à analyser des données permettant d'évaluer les besoins et de déterminer les caractéristiques, les tendances et les exigences du milieu qui pourront permettre d'améliorer l'offre de service.

Par ailleurs, des études plus exhaustives des besoins en loisirs des citoyens peuvent également être menées. À cet effet, une étude a été réalisée au cours de l'année 1999 à l'égard du secteur Parc-Extension. Tout d'abord, un recensement et une analyse de l'offre de service, au sein du secteur, en

matière de loisirs et d'activités récréatives ont été effectués. Par la suite, une enquête auprès des résidents du secteur et des intervenants engagés auprès de la communauté a été faite pour recueillir des renseignements quant à leurs besoins et sur l'adéquation des services actuels. Les résultats de cette étude ont notamment permis de découvrir plusieurs pistes d'améliorations intéressantes (améliorer l'accessibilité aux services existants, élaborer davantage de moyens de diffusion des services offerts aux citoyens, par exemple).

De plus, au cours de l'année 2000, les besoins en loisirs des citoyens du secteur Saint-Michel ont été l'objet d'une étude, laquelle portait une attention particulière aux équipements et aux programmes de loisirs offerts au sein du secteur, et faisait des constats sur le potentiel de l'offre de service de l'ancien Service des sports, des loisirs et du développement social, et des organismes partenaires. Les résultats ont révélé un certain écart entre l'offre de service et les besoins des citoyens de ce secteur. Notamment, l'étude a fait ressortir qu'il y avait disparité entre le portrait démographique du secteur et les clientèles rejointes par la programmation actuelle, que la majorité des activités offertes étaient sportives alors que les citoyens préféraient des activités culturelles et scientifiques ou encore que les installations où avaient lieu les activités de loisirs étaient largement sous-utilisées, particulièrement en ce qui concerne les centres de loisirs.

Pour ce qui est du secteur Villeray, aucune étude de ce genre n'a encore été entreprise.

En mai 2003, un rapport concernant un sondage sur la satisfaction de la population montréalaise à l'égard de l'offre de service municipale en sports et loisirs a été produit par une firme externe sous la supervision de la Direction des sports et des loisirs du Service des parcs, des espaces verts, des sports et des loisirs. Pour réaliser ce sondage, le territoire de la ville a été divisé en six secteurs regroupant entre trois et huit arrondissements.

Les résultats de ce sondage ont permis de constater que les services sont très utilisés par les citoyens, que la satisfaction à l'égard de l'offre de service est élevée (taux de satisfaction autour de 80 % à 90 %) et que les services avec encadrement semblent encore plus satisfaisants (taux de satisfaction supérieur à 95 %). Cependant, le rapport démontre que la proportion d'insatisfaits de l'offre de service n'est tout de même pas négligeable (entre 10 % et 20 %).

Comme nous pouvons le constater, certaines mesures ont déjà été amorcées en vue de déterminer les besoins de la population de certains secteurs de l'arrondissement et d'évaluer concurremment l'offre de service actuelle.

Nous sommes d'avis que les études effectuées en vue de découvrir les besoins des citoyens, dans les secteurs Saint-Michel et Parc-Extension, s'inscrivent dans le cadre d'une bonne pratique de gestion. À cet effet, elles devraient également être réalisées dans le secteur Villeray.

De plus, ces mécanismes d'évaluation et de consultation gagneraient à être renouvelés, selon une fréquence à déterminer, en vue de favoriser une offre de service actualisée en fonction des besoins évolutifs des citoyens.

Une fois la détermination et l'évaluation des besoins complétées, une synthèse des résultats obtenus doit se traduire à l'intérieur d'un plan, afin d'établir quelles seront les priorités d'intervention à préconiser pour parvenir à résoudre les problématiques soulevées et en faire le suivi.

À cet effet, les gestionnaires rencontrés ont mentionné avoir pris en considération les constats soulevés par les différentes études des besoins réalisées antérieurement ainsi que les commentaires qui proviennent des agents de développement. En conséquence, la mise en place de certaines actions correctives aurait été entreprise.

Néanmoins, nous constatons, selon les renseignements recueillis, qu'un plan d'intervention structuré et documenté illustrant les orientations retenues par la direction de l'arrondissement à la suite des analyses réalisées reste encore à être élaboré. À notre avis, cet outil de gestion est essentiel en vue de circonscrire clairement les priorités et de faciliter le suivi et l'évaluation des décisions prises.

## B) ARRONDISSEMENT AHUNTSIC/CARTIERVILLE

Dans l'arrondissement, cette connaissance s'acquiert principalement par les agents de développement attachés à l'arrondissement qui travaillent en étroite collaboration avec les différentes instances du milieu (conseil d'administration de l'OSBL, tables de concertation, comités de travail, CLSC, commission scolaire de Montréal, etc.).

Des études plus exhaustives des besoins en loisirs des citoyens ont également été réalisées. À cet effet, la Direction de la culture, des sports et du développement social de l'arrondissement a entrepris, en 2003, une démarche visant à analyser l'offre de service en ce qui concerne, entre autres, les activités sportives et de loisirs. Le but de cette démarche vise notamment à vérifier si l'offre de service actuelle répond aux besoins de la population de l'arrondissement. Ultimement, le gestionnaire responsable a l'intention d'utiliser les résultats obtenus afin d'établir les priorités d'intervention pour résoudre les problématiques soulevées, les traduire à l'intérieur d'un plan d'action et en faire le suivi. À

notre avis, l'élaboration d'un plan d'action est un outil essentiel en vue de circonscrire clairement les orientations retenues, de faciliter le suivi et l'évaluation des décisions prises.

Dans le cadre de ce processus d'analyse de l'offre de service, les résultats attendus ont été préalablement spécifiés à partir de quatre volets, soit :

- recueillir et analyser les besoins de la population de l'arrondissement;
- évaluer le taux de satisfaction de la clientèle rejointe concernant l'offre de service offert par les organismes partenaires;
- évaluer la situation de l'offre de service, évaluer les besoins de la population et déterminer l'écart entre l'offre et les besoins;
- évaluer la qualité du partenariat avec les organismes afin de déterminer si ce mode de fonctionnement est bien adapté à la diversité grandissante de la clientèle.

Selon les personnes rencontrées, l'échéancier, pour l'obtention de l'ensemble des résultats des analyses à réaliser, est prévu pour l'automne 2003.

Parallèlement, la Direction des sports et des loisirs du Service des parcs, des espaces verts, des sports et des loisirs a également confié à une firme externe le mandat de réaliser un sondage sur la satisfaction de la population montréalaise à l'égard de l'offre de service municipale en sports et loisirs.

Comme nous pouvons le constater, l'arrondissement a déjà amorcé la mise en place de mesures qui lui permettront de connaître les besoins de la population et, concurremment, de connaître la satisfaction de la population au regard de l'offre de service actuelle.

### C) ARRONDISSEMENT VERDUN

Dans l'arrondissement, cette connaissance s'acquiert, principalement, par le biais des chefs de divisions attachés à l'arrondissement qui travaillent en étroite collaboration avec les différentes instances du milieu (OSBL, tables de concertation, conseil des sports et des loisirs, etc.). Le travail des chefs de division consiste, entre autres, à recueillir et à analyser des informations permettant de découvrir les besoins et de déterminer, avec la direction de l'arrondissement, les orientations concernant l'offre de service.

Les gestionnaires rencontrés ont également mentionné que divers sondages auraient été effectués en vue de s'assurer que l'offre de service correspond aux besoins des citoyens. Notamment, en 1998 et en 2002, la direction de l'arrondissement aurait réalisé des sondages sur la satisfaction de l'ensemble des

services offerts par l'arrondissement, et certaines questions auraient portées sur l'offre de service. Cependant, nous avons été informés que les enquêtes réalisées sont demeurées à l'état de documents de travail à l'interne et, en conséquence, il n'a pas été possible d'en prendre connaissance.

De plus, mentionnons qu'en mai 2003, un rapport concernant un sondage sur la satisfaction de la population montréalaise à l'égard de l'offre de service en sports et loisirs a été produit par une firme sous la Direction des sports et des loisirs du Service des parcs, des espaces verts, des sports et des loisirs.

Comme nous pouvons le constater, la présence des chefs de division et des agents de soutien auprès des différents organismes du milieu permet d'avoir une certaine connaissance des besoins du milieu. De plus, des sondages ont déjà été amorcés en vue de connaître la satisfaction de la population. Cependant, à notre avis, l'arrondissement devrait maintenant finaliser les documents de travail portant sur la satisfaction de l'ensemble des services offerts et les distribuer aux gestionnaires concernés afin que les correctifs appropriés puissent être apportés, s'il y a lieu.

#### **Recommandation**

- A) Arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension**
- B) Arrondissement Ahuntsic/Cartierville**
- C) Arrondissement Verdun**

**Nous encourageons la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement à poursuivre les démarches entreprises pour que des mécanismes de reconnaissance et d'évaluation des besoins des citoyens des différents secteurs desservis par l'arrondissement soient instaurés et mis à jour périodiquement, en vue d'orienter une prise de décision éclairée pour l'établissement de l'offre de service aux citoyens en sports et loisirs.**

- A) Arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension**
- B) Arrondissement Ahuntsic/Cartierville**

**Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement traduise à l'intérieur d'un plan d'intervention les orientations qui découleront de la détermination et de l'évaluation des besoins des citoyens.**

### **C) Arrondissement Verdun**

**Nous recommandons que la Direction de l'arrondissement finalise les documents de travail de 2002 portant sur la satisfaction de l'ensemble des services offerts et les distribue aux gestionnaires concernés, afin que les correctifs nécessaires soient apportés, s'il y a lieu.**

#### ***Actions proposées par l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension***

*« En **janvier 2004**, l'arrondissement a reconduit les postes de chef de division adjoint, permettant de dégager les agents de développement de certaines tâches opérationnelles et d'accorder plus de temps à la relation avec les organismes partenaires.*

*Les portraits de quartier ont été finalisés en **avril 2004**.*

*La mise en œuvre du processus de concertation intersectoriel et interquartiers visant une meilleure priorisation des interventions des différents services et partenaires est en cours.*

*La Division expertise et soutien du SCSLDS procédera à la systématisation de la cueillette des données visant l'identification et l'évaluation des besoins dans le cadre des portraits de quartier et produira des exemples de synthèse que les agents produiront de façon trimestrielle à compter de **juin 2004**.*

*En **septembre 2004**, la Direction présentera au conseil d'arrondissement son plan d'intervention intégrant les portraits de quartier, les rapports trimestriels des agents de développement ainsi que son analyse de l'offre de service permettant d'identifier ses priorités d'action. »*

#### ***Actions proposées par l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville***

*« À la fin de chaque session d'activités, les agents de développement et les organismes poursuivront leur analyse de la programmation offerte.*

*À **l'été 2004**, suite aux activités estivales, des sondages maison évalueront la satisfaction des clientèles.*

**Mai 2004** : la Direction présentera au conseil d'arrondissement le résultat de l'analyse de l'offre de service actuelle par rapport au profil et aux besoins de la population de l'arrondissement tels qu'exprimés dans les sondages.

**Mai 2004** : la Direction intégrera dans les plans d'action des organismes partenaires, les décisions du conseil d'arrondissement et les modifications seront effectives pour la programmation automnale.

**En 2004** : la Direction évaluera la faisabilité de créer, à même les ressources actuelles, un poste permanent d'agent d'expertise locale. »

### **Actions proposées par l'arrondissement Verdun**

« À titre d'outil de gestion permettant de définir l'offre de services en matière de culture, sports, loisirs et développement social, les rapports des sondages commandés par l'arrondissement seront transmis au directeur Culture, sports, loisirs et développement social. »

### **Évaluation des programmes, du plan d'action de l'organisme partenaire et attribution des contributions financières**

- A) ARRONDISSEMENT VILLERAY/SAINT-MICHEL/PARC-EXTENSION
- B) ARRONDISSEMENT AHUNTISC/CARTIERVILLE

Au cours de l'année 2002, le Service des parcs, des espaces verts, des sports et des loisirs a proposé, aux arrondissements issus de l'ancienne Ville de Montréal, un document de travail intitulé « Programme en partenariat avec des organismes sans but lucratif ». Ce document de travail, qui fut le fruit d'une importante consultation (auprès d'arrondissements et d'organismes partenaires), visait principalement à mettre à jour les conventions de partenariat avec les OSBL. Il est également venu préciser les objectifs et particularités des différents programmes déjà existants. L'arrondissement se propose de s'inspirer de ce document de travail pour le renouvellement des conventions en 2004.

Au sein de l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension, les programmes offerts en partenariat avec des OSBL s'articulent autour de cinq grands volets d'intervention, soit : clubs sportifs « élite », club sportifs, jeunesse, clubs de vacances et activités de loisirs. Au sein de l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville les programmes s'articulent autour de quatre grands volets.

Ainsi, l'examen de chacun de ces programmes nous permet d'observer qu'ils sont d'abord définis par un objectif général et par des objectifs spécifiques plus précis, annonçant les bienfaits dont bénéficieront les participants.

Bien que le recours au partenariat se soit intensifié à partir de 1996, ces programmes existent, pour certains, depuis le début des années 1990. Plusieurs de ceux-ci ont donc été conçus en fonction des réalités de l'époque et dans l'optique d'une intervention couvrant l'ensemble des arrondissements de l'ancienne Ville de Montréal.

Nous avons donc examiné les démarches entreprises pour procéder à leur réévaluation. En effet, après quelques années d'activité, l'évaluation des programmes devient un exercice incontournable en vue de déterminer dans quelle mesure ces derniers atteignent bien les buts recherchés et rencontrent les besoins des citoyens.

Les gestionnaires rencontrés nous ont alors fait part qu'à l'automne 1998, à la suite d'un mandat reçu du comité exécutif de la Ville de Montréal, l'ancien Service des sports, des loisirs et du développement social avait amorcé une étude ayant pour but d'actualiser les orientations du programme Jeunesse, qui regroupait les programmes « Jeunesse 2000 », « Soutien financier aux maisons de jeunes » et « Intervention jeunesse en HLM ».

Aucun autre programme pour l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension n'aurait depuis, bénéficié d'une évaluation exhaustive et documentée visant à circonscrire les résultats obtenus par rapport aux objectifs.

En ce qui concerne l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville, tel que mentionné précédemment, il a entrepris une démarche pour évaluer la satisfaction de la clientèle et la détermination de ses besoins. Cette démarche comprendra également un volet pour réaliser le portrait de l'ensemble des programmes, pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux besoins des citoyens et, s'il y a lieu, apporter les correctifs nécessaires.

À notre avis, les programmes, en vertu desquels l'arrondissement attribue ses contributions financières aux différents OSBL doivent faire l'objet d'un mécanisme d'évaluation et de remise en question afin de reconsidérer leur bien-fondé, d'étudier leurs retombées et d'évaluer l'atteinte des résultats escomptés. En bout de ligne, ces évaluations devraient permettre aux gestionnaires de disposer de l'information nécessaire pour juger de la pertinence de reconduire le programme, de le bonifier ou de l'abandonner.

De plus, dans le contexte actuel où depuis la fusion municipale les arrondissements doivent gérer l'offre de service à la population, il est d'autant plus pertinent de procéder à une révision des programmes existants afin qu'ils correspondent aux priorités et aux objectifs visés par la Direction et qu'ils soient davantage arrimés aux besoins des résidents de l'arrondissement.

### **Évaluation de la politique de soutien aux organismes et attribution des contributions financières**

#### **C) ARRONDISSEMENT VERDUN**

Dans l'arrondissement Verdun, les contributions financières versées aux organismes sont attribuées en fonction d'une politique de soutien aux organismes. Cette politique est approuvée annuellement par le conseil d'arrondissement au cours de l'adoption du budget prévu pour ce secteur d'activité.

La politique de soutien porte, entre autres, sur les critères d'admissibilité et les documents exigés pour être reconnu comme un organisme partenaire, les ressources offertes aux organismes partenaires et le programme d'assistance financière. En vertu de cette politique, tous les organismes qui œuvrent dans l'arrondissement Verdun et dont la mission s'harmonise avec les orientations de l'arrondissement peuvent obtenir la reconnaissance de la Ville, ainsi que le soutien qui s'y rattache. Ce soutien peut se manifester sur le plan des ressources humaines (l'arrondissement fournit l'expertise de ses ressources humaines pour aider l'organisme), sur le plan des ressources matérielles (prêts de locaux, de terrains et d'équipements, transport de matériel, par exemple) ou encore sur celui des ressources financières (programme d'assistance financière pour les organismes oeuvrant auprès des jeunes de 17 ans et moins).

Les travaux que nous avons réalisés ont permis de constater que les organismes reconnus comme partenaires avaient effectivement respecté les critères d'admissibilité de la politique de soutien aux organismes et avaient transmis les documents exigés.

Pour qu'un organisme partenaire puisse bénéficier du programme d'assistance financière, il doit également satisfaire à d'autres critères. Ainsi, il doit favoriser la participation des jeunes de 17 ans et moins à des activités de loisirs, culturelles ou sportives, faire réaliser les activités par des professeurs-animateurs dûment qualifiés et, finalement, réaliser les activités au cours de l'année concernée.

Nos travaux de vérification ont permis de constater que ces critères sont examinés par le chef de division, à l'exception de la formation des professeurs-animateurs (diplômes, expérience, par exemple) embauchés par l'organisme pour la réalisation de ses activités. En effet, dans ce cas, le chef de division se fie à l'organisme partenaire pour recruter des professeurs-animateurs qualifiés. À notre avis, puisqu'il

s'agit d'un critère d'admissibilité au programme d'aide financière, l'arrondissement devrait prendre les mesures nécessaires afin de s'assurer qu'il soit respecté.

Nous avons également noté que le programme d'assistance financière aux organismes n'inclut pas de critères relativement au ratio d'encadrement requis.

Nous sommes d'avis que l'établissement de critères concernant cet aspect est important en vue de s'assurer que les jeunes participants recevront la supervision adéquate au cours de la réalisation des activités offertes par l'organisme.

### **Recommandation**

#### **A) Arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension**

#### **B) Arrondissement Ahuntsic/Cartierville**

**Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement procède, s'il y a lieu, ou poursuive, à une évaluation de ses programmes en sports et loisirs afin de juger de leur pertinence et que, par la suite, elle obtienne l'approbation du conseil d'arrondissement.**

#### ***Actions proposées par l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension***

*« La Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social a présenté au conseil d'arrondissement de **décembre 2003** des sommaires décisionnels regroupés par programme (jeunesse, clubs sportifs, activités de loisirs et élite sportive) et présentant une évaluation sommaire de ceux-ci. Le sommaire décisionnel reconduisant le programme des clubs de vacances a été présenté au conseil d'arrondissement **d'avril 2004**.*

*La Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social a débuté l'analyse avec les autres directions Culture, sports, loisirs et développement social des arrondissements de l'ex-ville de Montréal, visant à examiner la pertinence d'effectuer des évaluations conjointes ou de développement conjoints d'outils de gestion de programmes afin de maximiser l'efficacité des ressources d'expertise disponibles.*

*De façon spécifique, la Direction a présenté l'évaluation locale des programmes d'intervention jeunesse au conseil d'arrondissement en **décembre 2003** en vue de sa reconduction pour l'année 2004. En **juin***

**2004**, la Direction entreprendra la mise en place de la nouvelle génération des programmes jeunesse en vue de 2005.

La Direction entreprendra avec ses partenaires, en **septembre 2004**, la révision du programme de soutien au développement sportif, notamment en révisant les critères d'attribution des contributions financières.

De plus, la Division de l'expertise et du soutien administratif a produit des outils de mesure afin de réaliser l'évaluation des organismes, outils qui ont commencé à être utilisés en octobre dernier par les agents de développement. Évidemment, la notion d'évaluation étant évolutive, nous continuerons nos démarches en ce sens. »

#### **Actions proposées par l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville**

« En **décembre 2003**, la Direction a soumis au conseil d'arrondissement, pour approbation, les programmes, les paramètres ainsi que les montants des contributions financières suggérées pour chacun des organismes.

En **janvier 2004**, l'arrondissement a mis en place le nouveau programme d'activités de loisirs qui intégrera les activités physiques et la culture.

En **juin 2004**, lors de la négociation des conventions, l'arrondissement mettra en place la nouvelle génération de programmes jeunesse et intégrera, dans les plans d'action, les recommandations émises lors de l'actualisation des programmes jeunesse en 2001. »

#### **Recommandation**

##### **C) Arrondissement Verdun**

**Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement obtienne des organismes partenaires les renseignements nécessaires afin de s'assurer que les professeurs-animateurs de l'organisme sont dûment qualifiés pour réaliser les activités. De plus, l'arrondissement devrait s'assurer que les critères pertinents sont inclus au programme d'assistance financière.**

### **Actions proposées par l'arrondissement Verdun**

*« Le programme de soutien aux organismes a été modifié de façon à ce que nous exigeons des organismes une garantie à l'effet que les professeurs-animateurs embauchés par l'organisme sont qualifiés pour réaliser l'activité à partir de janvier 2004.*

*La liste des critères utilisés pour allouer les contributions financières est incluse dans la publication du programme de soutien aux organismes depuis janvier 2004. »*

A) ARRONDISSEMENT VILLERAY/SAINT-MICHEL/PARC-EXTENSION

B) ARRONDISSEMENT AHUNTSIC/CARTIERVILLE

En vue de satisfaire à l'objectif général et aux objectifs spécifiques énoncés au sein d'un programme, l'organisme partenaire doit soumettre pour approbation, au directeur de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement, un plan d'action.

Le plan d'action convenu avec l'organisme partenaire doit non seulement annoncer la nature, la qualité et la quantité de biens et services qui seront offerts aux citoyens, en tenant compte des problèmes et des ressources disponibles, mais il doit également reprendre l'objectif général et les objectifs spécifiques du programme, inclure des objectifs opérationnels ainsi que le suivi de gestion prévu.

Les travaux de vérification effectués nous ont permis de constater que les organismes sélectionnés se sont conformés aux modalités prévues aux ententes signées.

Bien que ces plans d'action ne soient pas tous présentés de manière uniforme, il s'avère, de façon générale, qu'ils comprennent des objectifs opérationnels de même que les moyens en vue de l'atteinte de ces objectifs. Cependant, nous avons constaté que dans plusieurs cas ces plans d'action pourraient être améliorés.

En effet, actuellement, plusieurs des objectifs opérationnels indiqués dans les plans d'action sont difficilement mesurables. Par exemple, nous retrouvons des objectifs tels que :

- développer des outils de communication adaptés à la clientèle;
- renforcer la publicité auprès des nouveaux jeunes afin de les amener à se joindre au programme;
- assurer l'animation des activités;
- poursuivre un souci de la qualité au niveau de l'accueil.

Le fait que les objectifs opérationnels de l'organisme soient difficilement mesurables peut expliquer que peu d'indicateurs de performance correspondants aient été développés, ce qui rend d'autant plus difficile l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Par conséquent, il devient également plus ardu de réaliser une évaluation objective de la performance de l'organisme partenaire et de l'atteinte des objectifs du programme pour qu'éventuellement les mesures correctives nécessaires puissent être entreprises.

Nous sommes conscients que certains objectifs se doivent d'être qualitatifs et que tous ne peuvent être libellés en des termes mesurables. Néanmoins, nous sommes d'avis que des efforts doivent être fournis afin de tendre le plus possible vers l'énoncé d'objectifs qui permettront, ultérieurement, d'évaluer plus facilement les résultats obtenus.

Nous avons également observé que, généralement, les plans d'action n'incluent pas d'objectifs opérationnels à l'égard d'aspects qui pourraient permettre aux gestionnaires de l'arrondissement de mieux évaluer la performance des organismes partenaires et qui leur fourniraient également des renseignements quant à la pertinence de maintenir les programmes en place. Ces objectifs opérationnels pourraient, entre autres, porter sur : le taux d'inscription de la clientèle visée, le taux de fréquentation des activités offertes par l'organisme partenaire au cours de la période couverte par les activités, le taux de satisfaction de la clientèle ou encore le pourcentage de la programmation réalisée à une date donnée.

Selon les renseignements recueillis auprès des personnes rencontrées, les agents de développement ont déjà amorcé des démarches en vue d'aider les organismes partenaires à produire des plans d'action plus pertinents et surtout plus utiles pour le suivi et l'évaluation des résultats atteints au regard des objectifs fixés. Néanmoins, nous sommes d'avis que les efforts devront se poursuivre en vue d'instaurer et d'améliorer les outils de gestion (objectifs mesurables, indicateurs de performance, mécanismes d'évaluation et de suivi, par exemple) qui faciliteront l'évaluation globale de la performance de l'organisme partenaire et l'atteinte des objectifs des programmes en place.

### **Recommandation**

**Nous recommandons, en vue d'améliorer le contenu des plans d'action et d'en faciliter le suivi, que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement :**

- **assiste l'organisme partenaire en vue d'énoncer, dans la mesure du possible, davantage d'objectifs opérationnels mesurables et élabore les indicateurs de performance correspondants.**

### **Actions proposées par l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension**

« Le directeur a effectué une tournée auprès de chacun des organismes partenaires ayant une convention avec l'arrondissement afin d'expliquer les attentes de l'Administration à leur égard et de restituer celles-ci dans un contexte de partenariat.

Dans le cadre de la révision des conventions 2005, la Direction a offert une formation spéciale ou un support adapté aux agents de développement et les organismes partenaires au cours du **printemps 2004** visant l'amélioration du processus de développement des plans d'action.

À compter de **décembre 2004**, la Direction analysera les résultats de l'étude de l'Association québécoise du loisir municipal et intégrera, en collaboration avec ses partenaires, l'utilisation des indices et indicateurs de performance dans ses exigences de programme, dans la négociation des plans d'action et dans son plan d'intervention. »

### **Actions proposées par l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville**

« Lors de la préparation des plans d'action 2004 des organismes, l'arrondissement a inclus les objectifs opérationnels pour chaque programme, tels que proposés par le comité des conventions 2001.

L'arrondissement a choisi, avec les organismes partenaires, les outils de gestion qui conviennent parmi ceux recommandés par le comité des conventions 2001.

En **mars 2004**, dans le programme des clubs de vacances, le cadre de référence sera intégré aux particularités du programme, en accord avec la table de concertation des clubs de vacances (en cours).

En **mai 2004**, la Direction préparera une liste de vérification pour s'assurer du respect des exigences.

En **novembre 2004**, la Direction analysera les résultats de l'AQLM (Association québécoise du loisir municipal) et inclura, dans les plans d'action 2005, les indicateurs de performance qui conviendront à la Ville et aux organismes partenaires. »

## **Évaluation des résultats atteints et documentation des dossiers**

A) ARRONDISSEMENT VILLERAY/SAINT-MICHEL/PARC-EXTENSION

B) ARRONDISSEMENT AHUNTSIC/CARTIERVILLE

Si l'on tient compte de l'importance des sommes versées aux OSBL à titre de contributions financières pour la réalisation des divers programmes et de leurs répercussions sur les services rendus aux citoyens, l'arrondissement doit mettre en place des mécanismes d'évaluation des résultats atteints en fonction des modalités prévues dans les ententes signées entre les parties.

Cette évaluation des résultats fait notamment partie des tâches confiées aux agents de développement qui se partagent le suivi d'un certain nombre d'organismes partenaires en fonction d'un territoire attribué à chacun. L'agent de développement doit donc veiller à la réalisation des paramètres de fonctionnement convenus dans la convention signée entre l'organisme et l'arrondissement, de même qu'à la réalisation du plan d'action élaboré par l'organisme (de concert avec l'agent de développement) et approuvé par l'arrondissement.

Le suivi, l'analyse et l'évaluation des résultats doivent notamment permettre de poser un diagnostic sur l'état de la situation, les réalisations effectuées et les problèmes rencontrés pour que, finalement, il puisse servir à orienter les ajustements appropriés. Ultérieurement, la synthèse des renseignements obtenus devrait permettre d'évaluer la performance de l'organisme en fonction du programme auquel une contribution financière a été octroyée.

Les résultats de ces évaluations ont avantage à être consignés dans les dossiers constitués à l'égard de chaque organisme partenaire afin de s'assurer que tous les renseignements pertinents seront conservés et pourront être utilisés durant la préparation d'analyses et de rapports en vue d'une prise de décision éclairée. De plus, la constitution de dossiers bien documentés au regard des renseignements obtenus des agents de développement ou encore des différentes démarches entreprises auprès de l'organisme favorise un transfert approprié des connaissances acquises advenant un changement de personnel affecté au dossier. Finalement, cela pourra également contribuer à faciliter l'orientation des directives à transmettre à l'organisme partenaire pour la préparation du plan d'action de l'année subséquente.

À la lueur des entrevues réalisées dans le cadre de nos travaux de vérification, nous constatons que les agents de développement réalisent un suivi des ententes signées entre l'organisme et l'arrondissement en visitant régulièrement les lieux où se déroulent les activités. Ils rencontrent également le personnel de l'organisme, examinent les divers documents produits (rapport de fréquentation, rapport annuel, etc.)

et participent, entre autres, aux réunions du conseil d'administration de l'organisme.

Cependant, nous constatons, pour tous les dossiers examinés, que le suivi des organismes aurait avantage à être mieux documenté. En effet, bien que de nombreuses actions soient posées par les agents de développement afin d'exercer un suivi des organismes financés et d'évaluer les résultats, nous observons que les dossiers ne reflètent pas nécessairement les renseignements ainsi obtenus, les constats résultant de l'analyse des documents produits par l'organisme, les décisions prises ou encore les orientations retenues.

Périodiquement, une évaluation synthèse des services rendus par l'organisme devrait être rédigée par l'agent de développement. Cette évaluation pourrait notamment représenter l'appréciation personnelle de l'agent au regard de : l'évolution du dossier par rapport aux objectifs fixés, les suivis réalisés, les difficultés rencontrées, les ajustements demandés, le traitement des plaintes reçues, les orientations retenues et, finalement, s'il y a lieu, sa recommandation quant à la pertinence de conclure une nouvelle entente avec cet organisme.

À cet effet, dans l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension nous avons noté qu'à la fin de l'entente, l'agent de développement prépare le sommaire décisionnel en vue du renouvellement de celle-ci. Cependant, bien que ce document comprenne plusieurs renseignements pertinents sur l'organisme partenaire (description des activités, justification de l'aide financière demandée, par exemple), il ne constitue pas une évaluation des services rendus par l'organisme.

Dans l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville, pour certains dossiers examinés, nous avons noté que l'agent de développement prépare une grille d'évaluation de la convention indiquant si les articles de celle-ci ont été respectés ou non. Bien que cette grille puisse permettre d'assurer un certain suivi, nous n'y retrouvons que très peu de commentaires relativement à l'analyse de la situation effectuée par l'agent de développement.

### C) ARRONDISSEMENT VERDUN

Cette évaluation des résultats fait notamment partie des tâches confiées aux chefs de division qui se partagent le suivi d'un certain nombre d'organismes partenaires. Ces derniers doivent s'assurer du respect de la convention et de la vraisemblance des données indiquées au rapport d'activité présenté par l'organisme sur la fréquentation de leurs activités (heures de participation). Ce rapport est important, car, comme nous l'avons mentionné précédemment, c'est à partir de ce document que le montant de la contribution à verser à l'organisme est établi.

Cependant, nous constatons pour tous les dossiers examinés que le suivi des organismes aurait

avantage à être mieux documenté. En effet, bien que de nombreuses actions soient posées par le chef de division afin d'exercer un suivi des organismes financés et d'évaluer les résultats, nous observons que les dossiers ne reflètent pas nécessairement les renseignements ainsi obtenus, l'évaluation du respect des obligations de l'organisme concernant la réalisation des activités ou encore les décisions prises. Seul un formulaire de contrôle est complété, indiquant si certains renseignements ou documents ont été fournis par l'organisme.

De plus, en ce qui concerne la détermination de la contribution financière à consentir à un organisme, des vérifications sont effectuées pour s'assurer de l'exactitude du rapport d'activités transmis par l'organisme (vérification des calculs et des numéros de carte accès).

Cependant, bien que le rapport illustrant les heures de participation soit consigné au dossier, nous ne retraçons aucune note explicative des analyses réalisées en vue de s'assurer de la vraisemblance des données transmises par l'organisme.

Finalement, à notre avis, une évaluation synthèse des services rendus par l'organisme devrait être rédigée par le chef de division. Cette évaluation pourrait notamment représenter son appréciation personnelle au regard du bon déroulement de l'activité, du résultat des analyses effectuées pour s'assurer de la vraisemblance des données du rapport d'activité transmis par l'organisme, des difficultés rencontrées, des ajustements demandés, du traitement des plaintes reçues et, enfin, de sa recommandation quant à la pertinence de conclure une nouvelle entente avec cet organisme.

## **Recommandation**

### **A) Arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension**

### **B) Arrondissement Ahuntsic/Cartierville**

**Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement :**

- **s'assure que tous les renseignements pertinents soient consignés au dossier de l'organisme ayant bénéficié d'une contribution financière, afin de disposer des informations suffisantes et complètes sur les réalisations de l'organisme;**
- **prenne les mesures qui s'imposent pour que les agents de développement rédigent, au moment opportun, une évaluation synthèse de leur appréciation personnelle des réalisations de l'organisme en vue de présenter l'ensemble des éléments pertinents à l'égard de la performance de l'organisme et ainsi faciliter la prise de décision.**

### **Actions proposées par l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension**

« En **mai 2004**, l'arrondissement revalidera les outils de suivi et d'évaluation mis en place à l'automne 2003.

En **juin 2004**, l'arrondissement réévaluera la fiche synthèse qui sert d'appréciation globale par l'agent de développement.

Votre rapport nous est parvenu en septembre alors que nous avons débuté la consignation des renseignements en juin et juillet 2003. Notre réponse ayant été produite en novembre, nous considérons, qu'actuellement, nous possédons les outils nécessaires. Nous continuerons nos efforts au niveau de la production d'outils de mesure sur les réalisations des organismes dans la mesure de nos possibilités. »

### **Actions proposées par l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville**

« D'ici **avril 2004**, l'arrondissement s'inspirera des documents de l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension pour élaborer ses propres outils et formulaires (en cours).

En **mai et en novembre de chaque année**, les agents de développement rédigeront une évaluation synthèse pour chacun des organismes. »

### **Recommandation**

#### **C) Arrondissement Verdun**

Nous recommandons que la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement :

- s'assure que tous les renseignements pertinents soient consignés au dossier de l'organisme ayant bénéficié d'une contribution financière, afin de disposer des informations suffisantes et complètes pour justifier les sommes versées;
- prenne les mesures qui s'imposent pour que les chefs de division rédigent, au moment opportun, une évaluation synthèse des services rendus par l'organisme, en vue de présenter l'ensemble des éléments pertinents à une prise de décision éclairée.

### **Actions proposées par l'arrondissement Verdun**

*« Quelques changements mineurs seront apportés dans la méthode de classement des dossiers de façon à regrouper dans un seul dossier par organisme les renseignements pertinents. De plus, les chefs de division rédigeront une évaluation synthèse des services rendus par les organismes. »*

## **Reddition de comptes**

- A) ARRONDISSEMENT VILLERAY/SAINT-MICHEL/PARC-EXTENSION
- B) ARRONDISSEMENT AHUNTSIC/CARTIERVILLE
- C) ARRONDISSEMENT VERDUN

Pour que la direction de l'arrondissement et les gestionnaires puissent évaluer dans quelle mesure les contributions financières permettent de rencontrer les objectifs des divers programmes (ou les modalités du programme d'assistance financière) en vertu desquels elles sont versées, et s'assurer que les plans d'action présentés par les organismes partenaires sont réalisés, des mécanismes de reddition de comptes systématiques et permanents doivent exister.

Pour ce faire, des rapports de gestion doivent être produits périodiquement et inclure des renseignements pertinents sur l'évaluation des résultats atteints au cours de la période couverte. Ainsi, les paliers hiérarchiques appropriés doivent avoir défini leurs besoins quant aux informations qu'ils désirent recevoir. Les renseignements ainsi colligés devraient être présentés de manière à faciliter l'évaluation des activités et la prise de décision.

Actuellement, la reddition de comptes au directeur, culture, sports, loisirs et développement social et au directeur de l'arrondissement s'effectue principalement de façon verbale. En effet, les gestionnaires indiquent que des rencontres ont lieu régulièrement pour discuter des divers problèmes et de l'évolution des dossiers. Toutefois, il n'existe pas de rapports écrits portant, entre autres, sur les principaux problèmes rencontrés en cours d'exercice, les correctifs à apporter et, en bout de ligne, sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs des différents programmes.

Quant au sommaire décisionnel, il n'est élaboré uniquement que pour appuyer la décision de signer une nouvelle entente pour une durée qui peut varier de une à plusieurs années ou de reconduire la politique de soutien aux organismes. Bien que ce document présente effectivement certaines informations sur l'organisme qui désire recevoir une contribution financière, nous n'y retrouvons pas d'éléments portant sur l'atteinte des résultats ou sur les principaux problèmes rencontrés.

À notre avis, l'absence de rapports écrits fait en sorte qu'il est plus difficile pour les gestionnaires de l'arrondissement d'avoir une vue d'ensemble des renseignements nécessaires au suivi des opérations

liées aux versements des contributions financières qui leur permettrait de cibler plus facilement les situations problématiques et de prendre les décisions qui s'imposent. En conséquence, en l'absence de rapports de gestion, il devient plus laborieux d'évaluer dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints, quelle est l'importance des écarts et quelles sont les mesures qui ont été prises pour remédier à la situation.

## **Recommandation**

**Nous recommandons, en vue de favoriser une prise de décision éclairée, que les paliers hiérarchiques appropriés de l'arrondissement définissent leurs besoins en information de gestion en vue d'évaluer la performance des organismes partenaires (ou d'évaluer les activités réalisées) et la justification des programmes en place, pour ensuite produire des rapports qui en font état.**

### ***Actions proposées par l'arrondissement Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension***

*« Depuis novembre 2003, la Direction continue sa démarche systématique de rencontres des élus dans le cadre du renouvellement des conventions.*

*En mai 2004, la Direction présentera à la direction de l'arrondissement et au conseil d'arrondissement le rapport annuel comprenant l'évaluation de l'offre de service. »*

### ***Actions proposées par l'arrondissement Ahuntsic/Cartierville***

*« À compter de décembre 2004, l'arrondissement inclura les indicateurs de performance à la reddition de comptes des organismes en s'inspirant du résultat de l'étude de l'association québécoise du loisir municipal. L'arrondissement évaluera alors les mécanismes à mettre en place. »*

### ***Actions proposées par l'arrondissement Verdun***

*« Le directeur Culture, sports, loisirs et développement social rédigera un bilan synthèse annuel du programme d'assistance financière pour le soutien aux organismes. »*

## **INSPECTION DES ALIMENTS**

### **CONTEXTE**

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a, entre autres, le mandat d'assurer le respect de la Loi sur les produits alimentaires au Québec. Cependant, en ce qui concerne le territoire de la ville de Montréal, le MAPAQ a confié cette responsabilité, pour le secteur commercial, à la Ville, suite à une entente intervenue entre les parties. Cette entente prend fin en décembre 2003, mais des pourparlers sont actuellement en cours en vue de son renouvellement.

En vertu de cette entente, la Ville de Montréal s'engage à appliquer la Loi sur les produits alimentaires en matière d'inspection des aliments selon certaines modalités. Elle doit, entre autres, mettre en œuvre les programmes d'inspection du MAPAQ conformément à la méthode d'inspection basée sur le risque, réaliser le nombre d'inspections prévues, respecter les priorités établies dans l'élaboration des programmes d'inspection et effectuer le prélèvement des échantillons nécessaires. En contrepartie, en 2003, la Ville a reçu du gouvernement du Québec une subvention de 3 677 995 \$.

À la Ville, c'est la Direction de l'environnement du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux qui a, entre autres, le mandat d'appliquer l'entente conclue avec la MAPAQ. Ainsi, la Division de l'inspection des aliments (la Division) doit inspecter, en fonction des risques pour la santé, les aliments et les activités liées à la préparation, la transformation, la conservation et la manipulation des aliments.

Les visites des établissements constituent l'essentiel des activités de la Division. Par ces visites, les 35 inspecteurs de la Division s'assurent que quelque 12 000 établissements de restauration, de vente d'aliments au détail ou autres types d'établissements du secteur tertiaire sur le territoire de la ville se conforment aux dispositions prévues à la Loi sur les produits alimentaires et aux règlements édictés en vertu de celle-ci.

### **MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE**

La vérification a consisté à effectuer des entrevues et à examiner les processus importants en vue de recueillir des informations sur les activités réalisées par la Division. Ces travaux nous ont permis d'évaluer le niveau de risque des activités réalisées en fonction de critères d'évaluation que nous avons préalablement déterminés. Ces critères portaient sur l'existence d'objectifs et d'indicateurs appropriés, la fiabilité des informations justifiant le niveau de risque, la réalisation du programme d'échantillonnage convenu avec le MAPAQ, la réalisation des inspections, l'émission et le suivi des infractions, les activités de prévention et la production de rapport pertinent sur les activités réalisées. Suite aux renseignements obtenus sur les contrôles en place et à l'examen de certains documents,

nous avons limité nos travaux au suivi des avis d'infraction émis durant l'inspection d'un établissement. Cependant, au cours de la réalisation du mandat, suite à la détection d'autres risques, nous avons étendu nos travaux de vérification à l'application de certains articles de l'entente avec le MAPAQ et au respect des fréquences d'inspections prévues

## **OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Entente sur les programmes d'inspection des aliments**

En vertu de l'entente sur le fonctionnement et le financement des programmes d'inspection des aliments conclue entre le MAPAQ et la Ville de Montréal pour l'année 2003, la Division a la responsabilité d'assurer le respect de la Loi des produits alimentaires sur le territoire de la ville pour les produits de consommation.

Cette entente comporte diverses exigences que la Division doit respecter. Ainsi, elle doit réaliser un nombre d'inspections planifiées totalisant 21 596 inspections annuellement (7 996 visites planifiées selon l'évaluation du niveau de risque et 13 600 visites planifiées), faire l'analyse des échantillons nécessaires à l'évaluation de la qualité des aliments et effectuer des inspections additionnelles et des activités liées à l'inspection pour lui permettre d'assurer un suivi et une présence en fonction de l'état des lieux et de la nature des problèmes propres à chaque établissement (plaintes, suivi des avis d'infraction, formation, par exemple).

L'examen de ces exigences et les rencontres réalisées auprès des gestionnaires de la Division nous a permis de constater qu'une certaine ambiguïté existait en ce qui concerne la réalisation des travaux portant sur les 13 600 visites planifiées mentionnées au bloc A de l'annexe II de l'entente sous le titre « Coût de base par établissement ». En effet, les gestionnaires rencontrés indiquent que le terme « visites planifiées » peut laisser place à interprétation quant à la nature des travaux à réaliser au cours de ces visites. Ainsi, ils n'ont pas la certitude que les travaux effectués en vertu des « visites planifiées » correspondent à ceux prévus par le MAPAQ. Les gestionnaires supposent que le montant de subvention reçu serait davantage attribuable au nombre d'établissements plutôt qu'en vertu de ces 13 600 visites planifiées.

Les précisions à apporter concernant ces 13 600 visites planifiées sont d'autant plus nécessaires qu'un article de l'entente prévoit que, si la Ville n'a pas réalisé le travail d'inspection prévu, elle s'engage à rembourser au MAPAQ la partie de la subvention équivalant au travail d'inspection manquant par rapport aux attentes spécifiées aux articles de l'entente.

Mentionnons toutefois que la Division rend compte des activités qu'elle réalise en fonction des exigences de l'entente. En effet, l'entente prévoit la préparation d'un rapport trimestriel indiquant le nombre d'inspections, d'avis, de poursuites au criminel, de saisies d'aliments, de prélèvements d'échantillons d'aliments ainsi que la répartition de la charge de risque évaluée au cours de l'inspection. Le MAPAQ aurait toujours accepté le rapport transmis par la Division et n'aurait jamais demandé d'explications additionnelles.

À notre avis, bien que la Division rende compte au MAPAQ des activités qu'elle réalise, elle aurait avantage à demander au Ministère de préciser les types de travaux à réaliser concernant les « visites planifiées ». Ces précisions permettraient d'éviter toutes interprétations erronées sur la nature des travaux à réaliser et lui permettrait de s'assurer qu'elle respecte la répartition de la subvention versée en fonction de la charge de travail prévue à l'annexe II de l'entente.

### **Recommandation**

**Nous recommandons au cours du renouvellement de l'entente que des précisions soient demandées au Ministère (MAPAQ) en regard des articles de l'entente portant sur la charge de travail afin de s'assurer que les travaux réalisés soient conformes aux exigences prévues.**

### ***Actions proposées par la Direction de l'environnement du Service des infrastructures et de l'environnement***

*« Le MAPAQ a informé récemment la Directrice de l'environnement de son intention de renouveler l'entente 2004 selon les mêmes modalités que l'entente 2003. Cependant au cours de l'année 2004 le MAPAQ serait prêt à renégocier une entente à plus long terme avec la Ville. Une entente à long terme implique fort probablement une révision du montant de la subvention et de la charge de travail. Le volet des visites planifiées à réaliser pourra alors être discuté avec le MAPAQ. » (Échéancier : année 2004)*

### **Fréquence d'inspection des établissements**

Pour lui permettre de planifier ses interventions dans les établissements les plus à risque, la Division doit évaluer le niveau de risque de chaque établissement en fonction des paramètres établis par le MAPAQ. Ce niveau de risque est calculé à partir de données provenant de diverses sources. Ainsi, certaines informations sont notées par les inspecteurs sur une fiche et un rapport d'inspection durant leurs visites d'inspection (propreté des lieux, méthode de cuisson, tenue vestimentaire, par exemple) et d'autres sont déjà enregistrées dans le système de gestion d'inspection des aliments (historique des avis d'infraction, des plaintes, par exemple). À partir de toutes ces informations, le système de gestion des inspections calcule la charge de risque à l'aide d'une formule établie par le MAPAQ. Après

l'établissement de la charge de risque, la Division détermine un délai d'intervention (fréquences) de 3, 6, 9, 18 ou 24 mois.

Par la suite, la charge de risque de l'établissement est revue mensuellement et modifiée en conséquence des interventions survenues. La Division transmet au MAPAQ, en même temps que son rapport trimestriel, le pourcentage des établissements selon la charge de risque.

Au cours de la réalisation de nos travaux de vérification, nous avons constaté que les fréquences prévues pour l'inspection des établissements n'étaient pas toujours respectées. En effet, dans 23 dossiers d'établissements examinés, les fréquences étaient respectées dans neuf cas et des écarts constatés dans les 14 autres. Ces écarts correspondaient à des inspections trop rapprochées dans quatre dossiers (entre 44 et 168 jours) et à des dépassements dans les 10 restants (entre 47 et 207 jours).

En tenant compte de ce résultat, nous avons examiné le rapport sur les inspections à effectuer selon l'évaluation de la charge de risque pour six districts pris au hasard dans les trois secteurs de la Division. Ce rapport fait état, en fonction d'une date donnée, des établissements dont le délai prévu pour effectuer une inspection est expiré ainsi que du nombre de jours de dépassement. Cet examen a révélé qu'en date du 20 novembre 2003, il y avait 305 établissements dont la date d'inspection prévue était expirée depuis au moins 30 jours, et que le nombre de jours de dépassement pouvait aller jusqu'à 728. Cependant, en moyenne, le nombre de jours de dépassement était de 139.

Mentionnons toutefois que ces rapports incluent les établissements qui ont cessé temporairement leurs opérations et pour lesquels la date d'inspection a été reportée.

Le principal moyen de contrôle utilisé par la Division pour s'assurer que les inspections sont réalisées selon la fréquence prévue est le rapport des inspections à effectuer selon l'évaluation de la charge de risque. Ce rapport est produit régulièrement par les inspecteurs et le superviseur concerné. À partir de ce rapport, l'inspecteur prend connaissance de la situation et peut planifier ses travaux d'inspection en conséquence. Le superviseur, quant à lui, examine la situation de l'ensemble des districts sous sa responsabilité, demande des explications aux inspecteurs sur les inspections en retard et, s'il y a lieu, discute avec la chef de division des mesures à prendre pour réduire les délais.

Nous avons cependant constaté que les superviseurs ne préparent pas de rapport synthèse des districts sous leur responsabilité. Ces rapports pourraient prendre en considération les établissements qui ont cessé temporairement leurs activités, donner des explications pour les inspections les plus en retard, présenter une analyse de la situation et proposer des plans d'action. La préparation de tels rapports permettrait de mieux suivre l'évolution de la situation et ainsi de s'assurer que les

établissements sont visités selon la fréquence prévue. Si ces modifications s'avéraient insuffisantes pour améliorer la situation, la Division pourrait, entre autres, revoir la concordance entre le niveau de risque et la fréquence des inspections ou encore la méthode utilisée par les inspecteurs pour planifier leur charge de travail.

### **Recommandation**

**Nous recommandons que la Division de l'inspection mette en place les mécanismes nécessaires pour que les inspections des établissements soient réalisées selon les fréquences prévues et que toutes les dérogations au-delà d'un seuil prédéterminé soient justifiées par écrit afin de favoriser l'application de la Loi sur les produits alimentaires par les établissements.**

### ***Actions proposées par la Direction de l'environnement du Service des infrastructures et de l'environnement***

*« Afin de pallier plus rapidement aux retards dans les inspections planifiées, la division a élaboré à la fin de l'année 2003 un rapport mensuel de suivi. Ce rapport fait état pour chaque district du nombre total de jours de retard pour la réalisation des visites planifiées selon les fréquences établies. Ce rapport permet d'identifier plus rapidement les districts en retard et ainsi attribuer le surplus de travail aux inspecteurs dont le district accuse le moins de délai. Ce rapport permet une meilleure planification intersectorielle. »*

### **Suivi des avis d'infraction**

À la suite de l'inspection d'un établissement l'inspecteur peut constater des infractions à la réglementation. Dans ce cas, il rédige un avis indiquant quelles sont ces infractions ainsi que le délai accordé pour corriger la situation. Une copie de cet avis est remise au propriétaire alors que les autres copies sont conservées par l'inspecteur en vue de la réalisation de son suivi. À l'expiration du délai, l'inspecteur retourne sur les lieux afin de s'assurer que les correctifs demandés ont été apportés.

Nous avons effectué des travaux afin de nous assurer qu'un suivi des avis d'infraction avait bien été effectué, et ce, dans les délais prescrits. À la suite de ces travaux, nous avons constaté que les inspecteurs avaient effectué le suivi des avis d'infraction émis dans les délais requis.

## **Reddition de comptes**

Pour évaluer dans quelles mesures les opérations liées à l'inspection des aliments permettent de rencontrer les objectifs opérationnels de la Division ainsi que les exigences du MAPAQ prévues à l'entente sur le fonctionnement et le financement des programmes d'inspection des aliments, des mécanismes de reddition de comptes systématiques et permanents doivent exister.

Pour ce faire, des rapports de gestion doivent être produits périodiquement et inclure des renseignements pertinents sur l'évaluation des résultats atteints au cours de la période couverte. Les renseignements ainsi recueillis doivent être présentés de manière à faciliter l'évaluation des activités et la prise de décision.

Actuellement, la reddition de comptes se fait principalement après les rencontres effectuées entre les gestionnaires pour discuter des divers problèmes et de l'évolution des dossiers ainsi qu'à partir du rapport trimestriel transmis au MAPAQ en vertu de l'article 9.1 de l'entente. Ce rapport est également remis à la directrice de la Direction de l'environnement.

Le rapport transmis au MAPAQ indique, entre autres, le nombre d'établissements en exploitation, les visites d'inspection, les avis, les poursuites au criminel, les saisies d'aliments, les prélèvements d'échantillons d'aliments ainsi que la répartition en pourcentage des établissements selon le niveau de risque.

Mentionnons également qu'en 2001 et antérieurement, la Division effectuait une rencontre d'information annuelle pour la direction et le personnel d'inspection sur la réalisation des activités effectuées au cours de l'année. Ce compte rendu faisait état de renseignements portant, entre autres, sur le nombre d'inspections, le nombre de plaintes, le nombre d'échantillons prélevés, le nombre d'infractions et la répartition des heures travaillées. En 2004, la Division prévoit effectuer une autre rencontre de cette nature pour l'exercice 2003.

Bien que le rapport transmis au MAPAQ fasse état de plusieurs renseignements pertinents sur les opérations effectuées et qu'une rencontre annuelle soit prévue en 2004 pour l'exercice 2003, nous sommes d'avis que, aux fins de gestion interne, des rapports périodiques devraient être préparés en regard des objectifs opérationnels et transmis à la Direction de l'environnement afin d'assurer une prise de décision davantage éclairée. Ces rapports pourraient inclure des renseignements portant, entre autres, sur : le degré de réalisation des inspections prévues, le délai de traitement des plaintes, le pourcentage de suivi des vérifications effectuées selon les délais prévus, le pourcentage de réalisation du programme d'échantillonnage et les activités de formation effectuées auprès des établissements.

D'ailleurs, ces renseignements sont, en majeure partie, disponibles dans le système de gestion des inspections.

À notre avis, l'addition de ces renseignements permettrait aux gestionnaires d'avoir une meilleure vue d'ensemble des opérations réalisées et, ainsi, ils pourraient plus facilement cibler les situations problématiques et prendre les décisions qui s'imposent. En l'absence de rapport de gestion périodique portant sur l'ensemble des opérations, il devient plus laborieux d'évaluer dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints, quelle est l'importance des écarts et quelles sont les mesures qui ont été prises pour remédier à la situation.

### **Recommandation**

**Nous recommandons que la Division de l'inspection produise des rapports de gestion périodiques portant sur la réalisation de ses activités prépondérantes et les transmette à la Direction de l'environnement afin de mieux évaluer la performance des opérations et de favoriser une prise de décision éclairée.**

### ***Actions proposées par la Direction de l'environnement du Service des infrastructures et de l'environnement***

*« La Direction de l'environnement prévoit développer un tableau de bord en environnement au cours de l'année 2004. Certains indicateurs concernant l'inspection des aliments pourraient être ajoutés à ce tableau. » (Échéancier : décembre 2004)*

## **PROGRAMME SOLIDARITÉ 5 000 LOGEMENTS**

### **CONTEXTE**

Au cours du Sommet de Montréal, les autorités politiques municipales ont pris l'engagement avec leurs partenaires des gouvernements provincial et fédéral ainsi qu'avec les intervenants actifs dans le développement de l'habitation sociale d'améliorer l'accessibilité et la disponibilité du logement communautaire sur le territoire de la Ville de Montréal.

Pour cela, la Ville de Montréal a lancé, en février 2002, le plan d'action Solidarité 5 000 logements, qui, sur une période de trois ans, soit de 2002 à 2004, devait répondre aux besoins en logements et atténuer les effets de la pénurie de logements en rendant accessibles 5 000 nouveaux logements pour une certaine clientèle.

En juillet 2003, à la suite de l'analyse des résultats obtenus par l'opération 5 000 logements et en vue d'accélérer la livraison de logements comme prévu, le Bureau Solidarité 5 000 logements est créé sous la responsabilité d'un nouveau directeur relevant directement du directeur général adjoint. L'échéancier de livraison a été repoussé à la fin de l'année 2005, cependant, l'objectif de 5 000 logements a été maintenu.

### **MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE**

L'évaluation de l'optimisation des ressources a consisté à apprécier dans quelle mesure l'organisation mise en place, ses ressources et ses façons de faire contribueraient à l'atteinte des objectifs de livraison des 5 000 logements prévue au cours de sa planification en 2002. Pour ce faire, nous avons procédé à l'élaboration du cadre d'évaluation qui a permis :

- d'établir les objectifs poursuivis par la démarche d'évaluation, soit :
  - s'assurer que des mesures suffisantes ont été prises afin de permettre la réalisation des projets prévus pour atteindre les objectifs poursuivis par le plan de mise en œuvre de Solidarité 5 000 logements;
  - évaluer dans quelle mesure les moyens de contrôle sont mis en place en vue de s'assurer que les subventions sont conformes aux modalités prévues au programme;
  - évaluer dans quelle mesure les programmes sont suivis en vue de s'assurer de la réalisation des objectifs et qu'une reddition de comptes est réalisée régulièrement.
  
- de formuler et de retenir les critères d'évaluation permettant de vérifier si :
  - des objectifs mesurables sur la réalisation du programme ont été établis;
  - les demandes de subvention des entrepreneurs étaient traitées dans les délais prévus;

- le degré d'avancement du programme est évalué régulièrement et, s'il y a lieu, des mesures correctives sont prises en vue d'assurer l'atteinte des objectifs du programme;
- les ententes avec le gouvernement étaient respectées;
- des contrôles sur les dépenses présentées par les bénéficiaires étaient exercés;
- une reddition des comptes sur la réalisation du programme était effectuée au moment opportun.

## **OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Solidarité 5000 logements**

La raison d'être du programme ou opération Solidarité 5 000 logements est d'atténuer la pénurie de logements sociaux et communautaires sur le territoire de la Ville de Montréal, en rendant accessibles et disponibles 5 000 logements destinés à une clientèle ciblée, soit :

- les ménages familiaux, les personnes seules ou personnes âgées autonomes;
- les personnes âgées en légère perte d'autonomie;
- les personnes avec des besoins particuliers, comme les femmes victimes de violence, les sans-abri, les jeunes en difficulté, etc.

La coordination de la réalisation de l'opération Solidarité 5 000 logements ainsi que la gestion des programmes d'aide qui la supportent, soit le programme AccèsLogis (ACL) et le programme Logement abordable Québec (LAQ), ont été confiées à une entité organisationnelle créée à cet effet : le Bureau Solidarité 5 000 logements.

Le Bureau Solidarité 5 000 logements, qui compte sur un effectif de cinq permanents et de 11 temporaires disposait d'un budget de fonctionnement de 1 722 000 \$ en 2003.

En 2004, le Bureau de Solidarité 5 000 logements compterait sur un effectif de 25 personnes, dont 13 permanents et 12 temporaires. Son enveloppe budgétaire totalise 2 553 000 \$. Finalement, il fait appel aux partenaires externes et internes dans la réalisation de son plan d'action. À titre indicatif, ses partenaires sont :

- Partenaires externes :
  - la Société d'habitation du Québec (SHQ);
  - le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir;
  - les groupes de ressources techniques (GRT) accrédités par la SHQ;
  - les coopératives;

- les organismes sans but lucratif (OSBL);
  - la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre;
  - les promoteurs privés.
- Partenaires internes :
- l'ensemble des arrondissements;
  - la Direction du développement social;
  - les services centraux ou autres :
    - le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux;
    - la Direction des affaires juridiques du secrétariat général;
    - le Service des ressources matérielles et informatiques;
    - la Direction du développement urbain;
    - la Direction de l'aménagement urbain et services aux entreprises (arrondissements).
- Organismes paramunicipaux :
- l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM);
  - la Société de développement de Montréal (SDM);
  - la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM).

### **Objectifs du programme 5 000 logements**

Tout programme public se doit d'être documenté par des objectifs mesurables planifiés sur un horizon temporel. Le programme Solidarité 5 000 logements n'échappe pas à cette règle.

Au début de 2002, la Ville de Montréal signait une entente avec la Société d'habitation du Québec dans le cadre de l'opération Agir en habitation lancée par le gouvernement du Québec, pour réaliser un programme de 5 000 logements sociaux et communautaires financé principalement par les programmes d'aide AccèsLogis et Logement abordable Québec; le gouvernement attribuait à la Ville de Montréal 5 000 logements dans sa programmation de 2002, 2003 et 2004.

Dans le cadre de cette opération 5 000 logements, le conseil municipal a adopté en février 2002 un plan de mise en œuvre visant à doter la Ville de Montréal de 5 000 logements sur une période couvrant 2002, 2003 et 2004. Après une évaluation des résultats obtenus et devant l'imminence que cet objectif ne serait pas atteint en 2004, le conseil a décidé de prolonger à 2005 l'échéancier de réalisation.

Ce plan de mise en œuvre établit des objectifs ou plutôt des indicateurs opérationnels spécifiques à chacune des catégories suivantes :

- par programme administré : AccèsLogis et Logement abordable;
- par clientèle ciblée;
- par type d'intervention;
- par type de promoteur.

Ce plan de mise en œuvre suit également un processus de cheminement des projets d'habitation selon les étapes suivantes :

« Occupé » : stade où le projet d'habitation est terminé et les logements sont occupés.

« Engagement définitif » : stade correspondant généralement à la période de construction du projet d'habitation.

« Engagement conditionnel » : stade où le projet d'habitation est admissible aux programmes d'aide dans la mesure où il satisfera à certaines conditions spécifiques (modification au zonage, décontamination du terrain, par exemple).

« En traitement » : stade correspondant au dépôt d'un projet d'habitation et à son analyse préliminaire.

« En élaboration » : stade où un terrain offrant un potentiel de projet d'habitation a été déterminé ou localisé.

Selon les commentaires reçus, bien que ce dernier comporte des indicateurs spécifiques, le principal objectif mesurable sur lequel tout le monde s'entend est de livrer 5 000 logements pour la fin 2005.

À la suite de l'augmentation des coûts de réalisation des projets, la SHQ a révisé à la baisse sa programmation pour 2004. L'effet de cette réduction s'est traduit pour la Ville en une perte de 700 logements. Cependant, cela ne compromet pas pour l'instant l'objectif de 5 000 logements puisque selon les négociations en cours avec la SHQ, celle-ci prévoit compenser cette perte en 2005 par un nombre équivalent.

## Recommandation

**Le coût de réalisation des projets est un facteur de risque qui influence de façon significative le nombre de logements à construire dans le futur. Pour contrer l'effet de l'augmentation des coûts et afin de ne pas compromettre l'opération 5 000 logements, le Bureau devrait revoir systématiquement avec la SHQ la programmation pour 2004 et 2005. Cette révision devrait tenir compte des ajustements des coûts réels de réalisation et leurs impacts sur le nombre de projets à réaliser en 2004 et 2005.**

### **Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements**

*« Nous avons rencontré les fonctionnaires de la SHQ au mois de **janvier 2004** pour obtenir confirmation de la programmation 2004 et 2005 définitive. Réponse : pas d'unités pour le moment.*

*Puisqu'il n'y a plus d'unités disponibles à attribuer, les intervenants (organismes et GRT) ont été informés que leur projet a été reçu par le Bureau et qu'il est classé en attente (EA).*

*Une annonce par le ministre Jean-Marc Fournier est éminente et confirmera un nombre additionnel d'unités à inscrire sous la programmation 2005.*

*Pour l'instant, les programmations continuent d'être attribuées en « nombre d'unité » par la SHQ. La SHQ a exprimé le désir de cheminer vers une allocation budgétaire vs unitaire. »*

Nos principaux commentaires par rapport aux objectifs retenus sont :

#### Par rapport à l'objectif de 5 000 logements :

- en date de novembre 2003, environ 8,7 % des logements prévus ont été livrés, soit 437;
- en considérant les projets qui sont rendus aux stades d'engagement conditionnel et définitif, et en posant comme hypothèse que les délais de traitement seront respectés, 63,3 %, soit 3167 logements seraient livrés vers le début ou le milieu de 2005;
- en tenant compte des projets en traitement actuellement, environ 94 % des objectifs seraient atteints en 2005, soit 4 706 logements livrés.

Par rapport à l'objectif lié aux programmes, soit ACL 1 850 logements, et LAQ, 3 150 logements :

- en date de novembre 2003, sur les 437 logements livrés, 15 % ou 66 logements le sont dans le programme LAQ et 85 % ou 371 logements le sont dans celui de ACL;
- en tenant compte des projets prévus à partir de l'étape dite « en traitement », les proportions relatives aux programmes d'aide seront de 42 % pour le programme LAQ ou 1 994 logements et de 58 % pour le programme ACL ou 2 712 logements, dépassant ainsi la limite de 1 850 logements.

### **Recommandation**

**Le Bureau Solidarité 5 000 logements devrait tenir compte du nombre de logements à livrer selon les programmes d'aide en fonction des quotas attribués dans les ententes signées avec la SHQ ou négocier avec la SHQ des modalités dans le cas de dépassement ou de non atteinte des quotas attribués.**

### **Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements**

*« La répartition des 5 000 unités selon les quotas attribués par la SHQ en janvier 2002 ne reflète plus les objectifs fixés à la fin de 2003.*

*ACL : au lieu des 1 850 unités prévues, seulement 1 667 unités ont été confirmées par la SHQ pour les années 2001, 2002 et 2003.*

*À ces 1 667 unités s'ajoute 700 unités confirmé datant d'avant 2001 (1997, 1998, 1999 et 2000). Enfin, 269 unités ont été confirmées pour 2004. Soit un total de 2 636 unités.*

*LAQ : Au lieu des 3 150 unités prévues, 2 400 unités ont été confirmées. Soit un déficit de 700 unités.*

*Cela nous laisse un total de 5 036 unités ACL et LAQ.*

*En regard de ces objectifs, nos registres montrent qu'il y a 2 684 unités ACL et 2 853 unités LAQ d'enregistrées. Soit un total de 5 537 unités.*

*Le Bureau n'a plus d'unités disponibles à attribuer. Aussi, depuis **janvier 2004**, tous les organismes ont été informés que leurs projets ont été reçus par le Bureau et que tout nouveau projet serait classé en attente (EA). »*

Le Bureau Solidarité 5 000 logements a attribué à chacun des projets un facteur de risque. En tenant compte de ce facteur les résultats et les prévisions de réalisation pour 2005 se résument comme suit :

Par rapport à l'objectif de 5 000 logements :

- En excluant l'étape « En élaboration », les prévisions indiquent qu'environ 4 149 logements seront livrés, soit 83 %.

Par rapport aux programmes d'aide :

- En excluant l'étape « En élaboration », les prévisions indiquent que le programme ACL aurait 2 472 logements, dépassant ainsi sa limite de 1 850 logements, tandis que le programme LAQ serait sous-utilisé avec 1 677 logements au lieu des 3 150 logements programmés par la SHQ.

La constitution d'une banque de projets en élaboration semble être une solution pour combler le nombre de projets manquants selon les catégories visées cependant, selon les facteurs de risque, seulement 55 % des projets encore à cette étape offrent un potentiel de réalisation.

Les projets qui sont à l'étape « En traitement » offrent pour leur part un potentiel de réalisation de 70 %. Quant à ceux classés aux étapes « Engagement conditionnel » et « Engagement définitif », leur potentiel de réalisation est respectivement de 96 % et de 99 %.

Selon nous, l'atteinte de l'objectif de 5 000 logements avant le 31 décembre 2005 demeure un défi important à relever.

## **Recommandations**

**Le Bureau Solidarité 5 000 logements devrait implanter un tableau de bord spécifique aux objectifs afin de suivre leur évolution sur une base hebdomadaire.**

**Des mesures particulières doivent être envisagées par le Bureau Solidarité 5 000 logements en vue d'assurer la réalisation des objectifs rattachés aux 5 000 logements. Ces mesures doivent être centrées sur les moyens d'accélérer le traitement des projets en attente d'un statut d'engagement définitif et d'augmenter la banque de projets en élaboration tout en améliorant leur potentiel de réalisation.**

## **Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements**

*« Depuis l'automne 2003, un tableau (chiffrier) est tenu à jour sur l'évolution des projets.*

*Ce tableau présente la relation de l'évolution des projets avec objectif du bureau Solidarité 5 000 logements ' livraison de 5 000 logements.*

*Un jumelage des chargés de subvention (CSR) et des Coordonnateurs de projets (CP) a été effectué pour maximiser la collaboration depuis janvier 2004.*

*La redistribution du travail s'est effectuée avec la collaboration du groupe des ressources humaines. Et vise à réduire le nombre des étapes et procédures internes.*

*Cette redistribution réduira les délais de traitement des dossiers entre les étapes « Engagement conditionnel » et « Engagement définitif ».*

*Objectif : 35 dossiers doivent franchir l'étape d'engagement conditionnel avant **mai 2004** + 75 dossiers doivent franchir l'étape d'engagement définitif avant **décembre 2004**. »*

## **Suivi de réalisation du programme et reddition des comptes**

L'optimisation des ressources se réalise à travers l'intégration de trois activités fondamentales, soit : la planification des résultats sous la forme d'objectifs mesurables, l'organisation et l'exécution d'activités dont la finalité est de produire les résultats attendus et l'évaluation périodique des résultats atteints. Pour ce faire :

Le Bureau Solidarité 5 000 logements s'est doté d'un outil informatisé de suivi de l'évolution du statut des projets qui est mis à jour quotidiennement au rythme de l'arrivée de l'information. On y collige une série de renseignements concernant les projets.

Cet outil permet de produire des rapports de suivi concernant :

- l'échéancier des projets;
- différents indicateurs ou statistiques de quantité distribués selon des paramètres tels que le statut, les programmes d'aide, les clientèles cibles, etc.

Nous avons remarqué que cette base de données ne contient pas d'information sur les coûts des projets, cependant, une autre base de données en exploitation au Bureau contient ces informations. Malheureusement, ces deux bases n'ont pas de lien entre elles.

## **Recommandation**

**Le Bureau Solidarité 5 000 logements devrait introduire la notion de coût de réalisation des projets dans une base unique, ce qui lui permettrait d'avoir un aperçu des coûts, des subventions et des sommes extraordinaires englobées dans des projets particuliers ainsi que du suivi du financement par la SHQ.**

### ***Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements***

*« La mise en place d'une base de données dynamique contenant les informations des études de viabilité des projets ayant franchi l'étape de l'engagement définitif permet de comparer les projets en élaboration avec une série d'indicateurs clés. (Complété)*

*Ces données triées et analysées par volets, par type, ... permet de faire ressortir les forces et les faiblesses des projets rapidement.*

*Des tableaux de référence sont disponibles pour comparer les projets en élaboration ou en cours de réalisation et mesurer la qualité des ratios clés. »*

Le suivi des projets par l'équipe du Bureau Solidarité 5 000 logements se fait chaque semaine et au besoin plusieurs fois par semaine. On y traite tant des cas problématiques que des dossiers courants ou que des actions à entreprendre en vue de régler les problèmes posés par les projets particuliers.

Mensuellement, un rapport d'information est présenté au responsable du dossier de l'habitation auprès du comité exécutif, qui comprend :

- le bilan à date des projets en fonction de leur statut et l'écart entre les résultats du mois précédent;
- la liste de projets classés occupé;
- la liste des projets classés engagements définitifs;
- la liste des projets dont l'engagement conditionnel a été nouvellement approuvé;
- différentes statistiques concernant les prévisions des projets et leurs distributions selon les volets, les programmes d'aide, les clientèles cibles, la localisation géographique, etc.

Nous avons remarqué que ce rapport ne fait pas état des coûts des projets.

## **Recommandation**

**Le Bureau Solidarité 5 000 logements devrait améliorer le contenu de ce rapport en incluant à titre d'exemple les coûts de réalisation et les montants des subventions accordées principalement pour les projets classés sous les rubriques Occupé et Engagement définitif.**

### ***Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements***

*« Un outil est **présentement** en développement pour extraire des études de viabilité les informations financières qui ont trait aux montants de subventions accordées aux projets ayant franchis l'étape de l'engagement définitif et de la DAI. **(Complété)***

*Ces informations seront placées dans le bilan de l'Opération 5 000 logements qui sera diffusé au **printemps 2004**. »*

Deux fois par an, un bilan global est fait et est accompagné de commentaires. Le dernier, daté du mois d'octobre 2003, présentait l'état d'avancement du programme Solidarité 5 000 logements, avançait un calendrier de réalisation accélérée et présentait le plan de promotion de l'opération 5 000 logements.

Les facteurs de risques qui conditionnent de façon significative l'atteinte de l'objectif de 5 000 logements sont les coûts de réalisation et les délais de traitement, principalement à l'étape de l'engagement conditionnel. Si le coût de réalisation influence plutôt les résultats prévus dans l'année à venir, le délai de traitement quant à lui exerce son impact sur l'année courante.

## **Recommandation**

**En vue de bien gérer les délais de traitement et de cerner les impacts de l'augmentation des coûts de réalisation, le Bureau Solidarité 5 000 logements devrait dresser un bilan complet de l'opération 5 000 logements trimestriellement en 2004 et l'assortir des mesures de redressement qui s'imposent, s'il y a lieu.**

## **Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements**

« Un rapport est présentement produit à chaque trimestre depuis **octobre 2003**, et ce, tel que recommandé. »

### **Traitement des demandes de subventions selon les délais prévus**

Toute organisation orientée vers la satisfaction de ses clients doit se doter de processus performants et de normes de service permettant d'assurer un service adéquat. Pour ce faire :

Le Bureau Solidarité 5 000 logements a mis en place un processus de traitement des demandes articulé autour des quatre étapes suivantes :

- étude préliminaire ou examen de la faisabilité du projet;
- engagement conditionnel;
- engagement définitif;
- projet complété – date d'ajustement des intérêts.

Afin de traiter les demandes de façon adéquate et pour qu'aucune omission ne se produise, les chargés de projets utilisent une liste de contrôle (checklist) en vue de procéder à la vérification des règles d'admissibilité et, des documents obligatoires selon les étapes et directives ou informations à communiquer spécifiquement à chacun des projets.

Le Bureau Solidarité 5 000 logements s'est donné des délais de traitement standard fondés sur l'expérience historique de traitement des demandes dans le cadre de réalisations de projets de rénovation ou de transformation résidentielle. À titre indicatif, voici quels sont ces délais :

- étude préliminaire soit la période menant à l'engagement conditionnel : deux mois;
- engagement conditionnel soit la période menant à l'engagement définitif : quatre à neuf mois;
- engagement définitif soit la période menant à l'occupation du logement : quatre à huit mois.

Selon la complexité du projet, il a été établi qu'un délai moyen varie de 10 à 19 mois entre le dépôt d'une demande d'admissibilité du projet d'habitation et l'occupation du logement.

Les délais réels obtenus par les projets livrés à ce jour, soit 22 projets totalisant 437 logements, indiquent les délais moyens suivants :

- délai moyen s'écoulant entre l'engagement conditionnel et l'engagement définitif : 5,5 mois comparativement au standard de quatre à neuf mois;
- délai moyen s'écoulant entre l'engagement définitif et l'occupation : 8,7 mois comparativement au délai standard de quatre à huit mois.

L'analyse des délais prévus pour les projets aux stades d'engagement définitif et d'engagement conditionnel en 2003 indique les délais moyens prévus suivants :

- délai moyen s'écoulant entre l'engagement conditionnel et l'engagement définitif : 9,8 mois, soit une augmentation par rapport aux standards;
- délai moyen s'écoulant entre l'engagement définitif et l'occupation : 9,5 mois.

Considérant ces délais, le bilan attendu des livraisons de logements en 2004 sera le suivant :

- premier semestre de 2004 : livraisons prévues de 519 logements;
- deuxième semestre de 2004 : livraisons prévues 1 365 logements.

Le bilan cumulatif attendu pour 2004 serait de 2 321 logements, soit à 46 % de l'objectif de 5 000 logements.

Selon les commentaires reçus, l'étape de l'engagement conditionnel est cruciale et peut se prolonger sur plusieurs mois, principalement si le projet présente un terrain contaminé ou une modification au zonage. L'échéancier de réalisation du projet n'est pas sous le contrôle entier du Bureau Solidarité 5 000 logements il est géré par les GRT, et dans le cas d'un changement de zonage, par l'arrondissement.

## **Recommandation**

**Même recommandation que celle apparaissant à la page 50 concernant les délais de traitement.**

### ***Actions proposées par le Bureau Solidarité 5 000 logements***

*« Un jumelage des chargés de subvention (CSR) et des Coordonnateurs de projets (CP) a été effectué pour maximiser la collaboration depuis janvier 2004.*

*La redistribution du travail s'est effectuée avec la collaboration du groupe des ressources humaines. Et vise à réduire le nombre des étapes et procédures internes.*

*Cette redistribution réduira les délais de traitement des dossiers entre les étapes « Engagement conditionnel » et « Engagement définitif ».*

*Objectif : 35 dossiers doivent franchir l'étape d'engagement conditionnel avant **mai 2004** + 75 dossiers doivent franchir l'étape d'engagement définitif avant **décembre 2004**. »*

### **Respect des ententes signées avec le gouvernement**

Le Bureau Solidarité 5 000 logements, à travers les activités réalisées dans le processus de traitement des demandes et le processus de suivi des débours accomplit de façon adéquate la majorité des responsabilités énumérées dans les ententes, soit :

- répondre aux demandes de renseignements;
- examiner l'admissibilité des projets;
- autoriser les prêts au démarrage;
- émettre l'engagement définitif des projets;
- approuver les débours progressifs;
- vérifier l'état d'avancement des travaux de construction;
- faire le suivi des réserves hypothécaires durant la première année d'exploitation des projets.

Les processus mis en place permettent également, selon le cas, soit la production des documents exigés par la SHQ, soit leur obtention au préalable auprès des promoteurs avant l'autorisation formelle des projets.

À l'aide d'une grille d'analyse du respect des ententes, nous avons examiné les processus et la documentation permettant de remplir les principales responsabilités.

**La vérification de l'existence effective de la documentation exigée par la SHQ effectuée dans sept projets nous a permis de conclure que le Bureau Solidarité 5 000 logements remplit adéquatement ses responsabilités en produisant ou en veillant à ce que les documents soient en sa possession au cours de l'autorisation des projets principalement aux étapes de l'engagement conditionnel et de l'engagement définitif.**

### **Contrôle des dépenses présentées par les bénéficiaires du programme**

Le Bureau Solidarité 5 000 logements a mis en place un processus lui permettant de contrôler les demandes de remboursement en fonction du budget de réalisation autorisé au cours de l'engagement définitif.

Ce processus lui permet de remplir ses responsabilités, notamment celles définies au point 5.5 des ententes concernant les programmes d'aide administrés : ***La Ville est également responsable***

***d'autoriser au nom de la Société les débours du prêt hypothécaire consenti par le prêteur agréé par la Société. À cette fin, elle exige les réclamations ou les factures liées aux débours demandés, fait les vérifications jugées nécessaires, s'assure de la conformité de ces débours par rapport aux coûts retenus dans l'analyse de viabilité du projet et fait parvenir son autorisation au prêteur agréé.*** Il lui permet également de produire la documentation exigée selon les étapes de réalisation du projet.

Les activités de contrôle des débours sont amorcées à partir de l'étape de l'engagement conditionnel et se poursuivent sur environ six mois à une année après que le projet de construction soit terminé.

Le Bureau Solidarité 5 000 logements a développé des outils – chiffriers informatisés – qui lui permettent de traiter les demandes de remboursement de façon rapide et précise.

**Une vérification formelle des remboursements autorisés par les chargés de subventions du Bureau Solidarité 5 000 logements nous a permis de conclure que dans le cas des sept projets examinés :**

- tous les débours autorisés étaient appuyés par une pièce justificative, soit la facture;
- les montants autorisés respectent le budget accordé au cours de l'engagement définitif.

## ***PLAN DE MESURES D'URGENCE – PRODUCTION DE L'EAU POTABLE***

### **CONTEXTE**

La Ville de Montréal (la Ville) dessert en eau potable 1,8 million de Montréalais issus des 27 arrondissements de l'île, en plus de la municipalité de Charlemagne (qui compte quelque 6 000 habitants). Elle a, notamment, la responsabilité de fournir une eau de qualité, en quantité suffisante.

Pour ce faire, elle gère sept usines de production de l'eau potable, soit les usines Atwater (arrondissement de Verdun), Charles-J. Des Bailleurs (arrondissement de LaSalle), Pointe-Claire, Pierrefonds, Lachine, Dorval et Sainte-Anne-de-Bellevue.

Au cours de la création de la nouvelle ville, le conseil de Ville a adopté plusieurs règlements intérieurs visant à déléguer des pouvoirs à certains conseils d'arrondissements. C'est ainsi que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, la fourniture de l'eau a été déléguée aux arrondissements qui possédaient les usines de production de l'eau potable sur leur territoire, soit Pointe-Claire, Pierrefonds, Lachine, Dorval et Sainte-Anne-de-Bellevue. En ce qui concerne les usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs elles relèvent de la Direction de la production de l'eau potable du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux.

En 2001, le gouvernement du Québec a sanctionné la Loi sur la sécurité civile (projet de loi 173). Cette loi, dont l'objectif est de protéger les personnes et les biens contre les sinistres par des mesures de prévention, d'intervention, de même que par des mesures de rétablissement de la situation après l'événement, est notamment venue renforcer le rôle important joué par les municipalités dans ce domaine.

Les usines de production de l'eau potable sur le territoire de la ville sont directement concernées par l'application de cette nouvelle loi. En effet, celles-ci offrent un service essentiel à la vie, à la santé et à la sécurité des citoyens qu'il est primordial de protéger. Aussi, en tenant compte de la particularité des activités inhérentes à ce type d'installation (approvisionnement, traitement de l'eau utilisant des matières dangereuses, etc.) et de la vulnérabilité de celles-ci par rapport aux divers risques pouvant affecter ces installations, les employés qui y travaillent et la population environnante, il est important que des mesures d'urgence adéquates aient été planifiées et mises en place.

## **MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE**

La vérification a consisté à examiner l'état de préparation et la conformité des plans de mesures d'urgence concernant les usines de production de l'eau potable en activité sur le territoire de la ville, soit les usines : Atwater, Charles-J. Des Bailleurs, Pointe-Claire, Pierrefonds, Lachine, Dorval et Sainte-Anne-de-Bellevue.

Les critères d'évaluation ont été élaborés en vue de nous permettre de nous prononcer sur l'existence d'un plan de mesures d'urgence, la désignation d'une autorité responsable d'assurer l'élaboration et la mise en œuvre des plans, le choix des normes, lois et règlements régissant l'élaboration des plans, la détermination et l'évaluation des risques et vulnérabilités entourant la production de l'eau potable, la pertinence des mesures d'urgence prévues et des moyens pris pour actualiser le plan et assurer son bon fonctionnement en cas de sinistre.

À cet effet, nous nous sommes inspirés des différentes normes existantes en matière de planification des mesures d'urgence. L'examen de ces normes nous a donc permis d'établir les principales étapes entourant l'élaboration et l'administration d'un plan de mesures d'urgence.

## **OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Inventaire des plans de mesures d'urgence existants**

D'entrée de jeu, mentionnons qu'un plan de mesures d'urgence est un outil résultant d'un processus de recherche, de planification et d'analyse qui précise les procédures à suivre en situation d'urgence, en vue de réduire au minimum les conséquences d'un sinistre.

Quant au sinistre, nous pouvons le définir comme un événement qui a une cause naturelle (tempête de verglas, séisme, inondation, etc.), technologique (explosion, fuite de chlore, panne d'électricité, etc.) ou humaine (terrorisme, sabotage, incendie, etc.). Les effets de cet événement sont tels qu'ils entraînent des dommages aux personnes, aux biens et à l'environnement, ainsi que des perturbations sociales et économiques d'une importance qui exige des ressources ou des façons de faire au-delà de celles qui sont normalement utilisées dans les situations d'urgence courante. Lorsqu'un sinistre se produit, il faut la coordination rapide d'interventions visant à assurer la santé, la sécurité ou le bien-être des personnes, ou à limiter les dommages causés aux biens matériels et à l'environnement.

La Loi sur la sécurité civile, sanctionnée en décembre 2001, est venue préciser les responsabilités des municipalités en matière de sécurité civile. Cette loi oblige notamment la Ville de Montréal à faire l'inventaire des risques de sinistre majeur, à évaluer la vulnérabilité de la population par rapport à ces risques et à déterminer des objectifs de protection et les mesures à prendre pour les atteindre.

En vue de se conformer à cette nouvelle loi, la Ville a adopté en novembre 2002, une politique municipale de sécurité civile. Cette politique vise, entre autres, à servir d'engagement vis-à-vis des citoyens, de référence pour la gestion de la sécurité civile dans la ville et d'assise au processus décisionnel et de coordination entre elle et ses partenaires.

Les usines de production de l'eau potable peuvent facilement être considérées comme des installations à risques majeurs au sens où l'entend la loi et la politique municipale de sécurité civile. En effet, le traitement de l'eau exige que des matières dangereuses soient utilisées et entreposées à l'intérieur du site (chlore, ozone, par exemple).

Par ailleurs, comme la fourniture de l'eau représente un service essentiel au maintien de la vie, de la sécurité incendie ou de la production de biens et services, il importe que des mesures de prévention et d'intervention soient instaurées en vue d'atténuer la vulnérabilité de ces installations et d'assurer leur bon fonctionnement.

L'élaboration d'un plan de mesures d'urgence pour ce type d'installation est donc incontournable afin que la Ville puisse assumer pleinement ses responsabilités en matière de sécurité civile. Ce plan devrait, entre autres, assurer la sécurité des travailleurs, des intervenants et de la population environnante, réduire les risques de destruction des installations ou d'impact grave sur l'environnement et surtout représenter un outil utile afin d'aider les intervenants à prendre rapidement les mesures appropriées en cas d'urgence.

Les travaux de vérification réalisés auprès des sept usines de production de l'eau potable de la Ville ont révélé que seules les usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs se sont dotées d'un plan de mesures d'urgence. Il s'agit cependant d'un plan commun pour les deux usines. Pour ce qui est des cinq autres usines, aucune ne possède de plan de mesures d'urgence complet et spécifiquement conçu pour ce type d'installation.

À notre avis, bien que certaines mesures d'urgence puissent être similaires d'une usine à l'autre, chacune d'elles devrait posséder un plan de mesures d'urgence qui lui est propre. En effet, la nature des risques pouvant affecter l'usine de même que la nature des interventions requises en cas d'urgence peuvent être différentes si l'on tient compte de facteurs tels que : la situation géographique de celle-ci

(l'usine est située à proximité des voies rapides, dans un secteur résidentiel, etc.), la complexité et la diversité des équipements utilisés ou encore la nature des matières dangereuses présentes sur le site.

## **Recommandations**

**En vue d'instaurer des mesures d'urgence qui tiennent compte des risques et vulnérabilités spécifiques à chacune des usines, et d'assurer une protection appropriée des personnes, des biens et de l'environnement, nous recommandons :**

- **au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux de préparer un plan de mesures d'urgence distinct pour les usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs;**
- **aux arrondissements concernés d'élaborer, dans les plus brefs délais, un plan de mesures d'urgence complet pour les usines de production de l'eau potable dont ils ont la charge.**

## **Élaboration d'un plan de mesures d'urgence**

### **Organisation et collecte de données**

#### Désignation d'un responsable et disponibilité des ressources

Certains aspects du processus menant à l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence pour chacune des usines de production de l'eau sur le territoire de la ville doivent prioritairement avoir été établis en vue d'en assurer le succès.

D'une part, l'entité pourvue de l'autorité nécessaire pour assurer la mise en place de mesures d'urgence appropriées pour l'ensemble des usines sur le territoire de la ville doit être clairement désignée et reconnue de tous.

D'autre part, les ressources nécessaires à la mise en branle d'un tel processus doivent être disponibles au sein de chacune des usines et posséder l'expertise que cela exige. En effet, les ressources investies à ces étapes contribueront à assurer la capacité de chaque usine à gérer la situation d'urgence de manière efficace, à rétablir la reprise des activités le plus rapidement possible et surtout à limiter la perte de vies humaines, d'équipements et à réduire les dommages causés à l'environnement.

Les renseignements obtenus dans le cadre de nos travaux de vérification nous ont permis d'observer que l'entité responsable d'assurer l'élaboration de plans de mesures d'urgence pour les usines de production de l'eau n'avait pas été clairement désignée.

En effet, bien que le conseil de Ville ait délégué à cinq arrondissements les pouvoirs liés à la fourniture de l'eau sur leur territoire, des incertitudes demeurent quant à savoir qui, des arrondissements ou du

service corporatif de l'environnement, de la voirie et des réseaux, doit se voir attribuer les responsabilités de la mise en place de mesures d'urgence. D'ailleurs, plusieurs des gestionnaires rencontrés au sein des cinq usines ont mentionné qu'elles incombaient à la Direction de la production de l'eau potable. De son côté, celle-ci considère que ces responsabilités font partie de celles qui ont été déléguées. Cette situation peut, du moins en partie, expliquer le fait que les démarches visant à doter ces usines d'un plan de mesures d'urgence conforme n'ont toujours pas été entreprises.

À notre avis, tous les intervenants engagés ont une part de responsabilité à assumer. En effet, les gestionnaires de chaque usine doivent, dans le cadre de la gestion courante des opérations, accepter les responsabilités associées à la mise en place de mesures d'urgence particularisées à leur installation, afin d'être en mesure de réagir adéquatement et rapidement en cas de sinistre, et ainsi protéger la santé et la sécurité des employés, et de la population desservie.

Par ailleurs, tel que nous l'avons mentionné précédemment, la Loi sur la sécurité civile confère à chaque municipalité du Québec le devoir d'assurer la mise en place et la coordination des mesures d'urgence. Or, sur le plan corporatif, en tant que responsable de la gestion de l'eau, le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux a également un rôle à jouer afin d'assurer protection et sécurité par la mise en place de mesures d'urgence conformes pour l'ensemble des usines de production de l'eau potable sur le territoire de la ville.

Afin de les assister dans cette tâche, les divers intervenants engagés dans la préparation de mesures d'urgence appropriées en cas de sinistre peuvent solliciter le soutien des ressources spécialisées rattachées à la Direction de la sécurité civile, du Service de sécurité incendie de Montréal. Ces ressources assurent notamment un rôle de soutien en matière de planification des mesures d'urgence.

Ainsi, pour éviter toute ambiguïté, favoriser l'uniformité des façons de faire et surtout assurer l'état de préparation en cas de sinistre, les rôles et responsabilités en cette matière auraient avantage à être clarifiés.

De plus, pour assurer l'état de préparation de ces plans en cas d'urgence, il faut préalablement que les ressources et l'expertise nécessaires soient disponibles. À cet effet, la plupart des intervenants rencontrés ont mentionné ne pas disposer de ressources en quantité suffisante et surtout de l'expertise requise pour procéder à l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence adapté à l'installation dont ils ont la charge. À cette fin, nous croyons qu'il pourrait être pertinent de favoriser la mise en commun des ressources et de l'expertise des intervenants désignés dans chacune des usines, et de solliciter le soutien des ressources spécialisées de la Direction de la sécurité civile, du Service de sécurité incendie de Montréal.

## Recommandations

**En vue de clarifier les rôles et responsabilités des parties concernées par la production de l'eau potable, nous recommandons à la Direction générale de désigner ou de confirmer l'entité responsable d'assurer, auprès de l'ensemble des usines de production de l'eau potable sur le territoire de la ville, l'élaboration et la mise en œuvre des plans de mesures d'urgence.**

**Nous recommandons également au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux ainsi qu'aux arrondissements concernés de :**

- **désigner la personne, au sein de leur unité administrative, chargée de participer au processus d'élaboration;**
- **réunir les ressources et l'expertise requises, pour l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence.**

### Normes, lois et règlements

Différentes normes régissant la planification et l'élaboration des mesures d'urgence existent sur le marché. Il y a, entre autres, la norme nationale du Canada, *Planification des mesures d'urgence pour l'industrie* ou les normes américaines *Emergency Planing for Water Utilities* et *Security Analysis and Response for Water Utilities* publiées par l'American Water Works Association, ou encore *Standard on Disaster/Emergency Management and Business - NFPA 1600* publiée par le National Fire Protection Association Inc.

Ces normes peuvent servir d'assise en vue de déterminer les éléments à considérer pour l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence et, de ce fait, constituer un guide pour convenir d'un schème commun pour l'ensemble des usines de production de l'eau potable sur le territoire.

À l'heure actuelle, les entrevues réalisées nous ont permis d'observer que les intervenants engagés n'ont pas statué sur le choix de la norme (ou des normes) à retenir pour l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence. En effet, la Direction de l'eau potable s'est inspirée de normes américaines pour l'élaboration du plan de mesures d'urgence des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs. Les ressources rencontrées au sein de la Direction de la sécurité civile préconisent plutôt la norme nationale du Canada et la norme NFPA 1600, alors que plusieurs des intervenants rencontrés dans les cinq autres usines ne connaissaient l'existence d'aucune de ces normes.

Bien que les différentes normes qui existent dans le domaine comportent certaines similarités, l'adhésion à un guide commun pour l'ensemble des usines contribuerait à établir les balises pour l'élaboration de plans de mesures d'urgence conformes aux attentes de la Ville, favoriserait l'uniformité des façons de faire et faciliterait la coordination des interventions d'urgence sur le plan corporatif.

### **Recommandation**

**Nous recommandons au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux, ainsi qu'aux arrondissements concernés, de concert avec la Direction de la sécurité civile, de choisir la ou les normes à retenir, en vue de servir de guide pour l'élaboration des plans de mesures d'urgence des usines de production de l'eau potable sur le territoire de la ville.**

La réalisation d'un plan de mesures d'urgence exige également que les lois et règlements en vigueur auxquels les usines de production de l'eau potable peuvent devoir se conformer soient pris en considération.

À titre d'exemple, on peut penser à la Loi sur la protection de l'environnement, à la Loi sur la protection de la santé publique, à la Loi sur la sécurité incendie, à la Loi sur la santé et la sécurité au travail, au Règlement sur la qualité de l'eau potable ou encore au Règlement sur les matières dangereuses.

L'inventaire et l'examen de ces lois et règlements devraient, notamment, permettre d'orienter la planification des mesures ou des directives à mettre en place pour s'y conformer.

À cet effet, le plan de mesures d'urgence des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs fait mention du Règlement sur la qualité de l'eau potable ainsi que de la Loi sur la santé et la sécurité au travail. Des mesures en cas de non-respect des paramètres relatifs à la qualité de l'eau ou en cas de fuite de chlore et d'ozone ont d'ailleurs été prévues au plan.

Cependant, nous sommes d'avis qu'une analyse plus exhaustive de l'ensemble des lois et règlements applicables à ce type d'installation devrait être entreprise pour assurer la conformité des plans de mesures d'urgence.

### **Recommandation**

**Nous recommandons au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux, ainsi qu'aux arrondissements concernés, de concert avec la Direction de la sécurité civile, de recenser les**

## **lois et règlements à considérer en vue d'orienter la planification des mesures d'urgence à concevoir pour les usines de production de l'eau potable.**

### Détermination et évaluation des risques et vulnérabilités

La détermination et l'évaluation des risques potentiels constituent l'une des étapes préliminaires essentielles à l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence. Cette étape consiste, notamment, à cibler les risques les plus probables qu'un sinistre (qu'il soit d'origine naturelle, technologique ou humaine) se produise. Le processus d'analyse sous-jacent tiendra notamment compte de la vulnérabilité et des impacts que ces risques représentent quant aux possibilités de pertes et de dommages pour l'installation elle-même et l'environnement, ou d'atteinte à la santé et au bien-être des citoyens et des employés.

L'évaluation des risques permet d'établir plus facilement la priorité des actions à entreprendre, de prévoir les différentes mesures à mettre en place et de planifier les ressources, soit : avant la situation d'urgence de manière préventive, pendant la situation d'urgence et après la situation d'urgence en vue d'un retour normal à la poursuite des opérations.

Ultimement, cette démarche permet de réviser les mesures de sécurité existantes et de dresser la liste de celles qu'il faudrait mettre en œuvre pour réduire ou éliminer certains risques initialement prévus (sécuriser l'accès aux installations par la présence d'un gardien, de clôtures ou de caméras pour diminuer les risques de vandalisme, par exemple).

L'examen du plan de mesures d'urgence des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs nous permet de déterminer trois grandes catégories de risques auxquels sont associés des risques particuliers et des mesures d'urgence connexes. Nous y retrouvons les risques concernant la qualité de l'eau traitée (risques de ne pas rencontrer les normes de qualité minimale de l'eau), les risques concernant l'alimentation en eau (panne d'électricité, contamination de l'eau brute, non-disponibilité d'équipements de production, etc.) et les risques concernant l'opération des installations (protection des lieux, incendies, fuites de chlore ou d'ozone, vandalisme, appels à la bombe, pannes d'ordinateurs, etc.).

Comme nous pouvons le constater, de nombreux risques sont traités à l'intérieur de ce plan. Toutefois, dans un but d'amélioration, nous croyons qu'il y aurait lieu de poursuivre les efforts en vue d'évaluer la pertinence de considérer les risques et vulnérabilités associés à d'autres sinistres potentiels (séismes, inondations, par exemple).

De plus, nous sommes également d'avis que le processus sous-jacent à l'évaluation des risques et vulnérabilités aurait avantage à être documenté dans un registre distinct. Ce processus consiste, notamment, à répertorier les risques potentiels et à obtenir les renseignements permettant d'estimer la probabilité qu'ils se produisent, la fréquence, les dangers et leurs conséquences, en vue de déterminer ceux vers lesquels des mesures d'urgence devront prioritairement être élaborées. En conséquence, la documentation de cette démarche contribuerait, entre autres, à justifier les décisions prises et constituerait une base de référence pour la gestion des risques en mode continue.

L'ensemble de cette démarche devra également concerner les cinq autres usines de production de l'eau potable en arrondissement. Pour ce faire, il pourra être nécessaire d'avoir recours au soutien des ressources spécialisées de la Direction de la production de l'eau potable et de la Direction de la sécurité civile de la Ville.

### **Recommandations**

**Nous recommandons, en vue de préparer un plan de mesures d'urgence qui reflète tous les risques inhérents aux usines de production de l'eau potable, que le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux, la Direction de la sécurité civile ainsi que chaque arrondissement concerné mettent en commun leurs efforts et leur expertise afin :**

- **de déterminer et d'évaluer les risques et vulnérabilités;**
- **que les renseignements et les conclusions sous-jacents à cette évaluation soient conservés dans un registre distinct afin d'appuyer les décisions prises.**

### **Conception des mesures d'urgence**

Une fois que les risques et vulnérabilités ont été déterminés et évalués, et que les moyens permettant d'atténuer ou d'éliminer ceux-ci ont été mis en place, il importe de concevoir les mesures d'urgence en fonction des risques résiduels. La nature de ces risques et les conséquences qu'ils pourraient avoir sur la santé, la sécurité, le bien-être des personnes, mais aussi sur la continuité des opérations dictent généralement le type de mesures d'urgence à prévoir.

En relation avec les risques traités au plan de mesures d'urgence des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs, nous constatons que des normes, des directives et des procédures à suivre en cas d'urgence ont été élaborées.

Toutefois, en vue de bonifier l'efficacité des interventions en cas d'urgence, certains aspects pourraient être ajoutés aux mesures en place. Notamment, des mesures supplémentaires devraient être prises au

cours de panne d'électricité en vue d'assurer l'autosuffisance en électricité des usines en cas d'interruption prolongée de courant en provenance d'Hydro-Québec (génératrices). De plus, l'identification de la population susceptible d'être touchée à la suite d'une fuite majeure de chlore, l'établissement de périmètres de sécurité ou encore la fixation d'un temps minimum à respecter en cas d'évacuation du personnel pourraient représenter des améliorations pertinentes. Aussi, l'ajout d'autres mesures pourrait s'avérer nécessaire à l'égard de risques entourant certains sinistres non encore traités à l'intérieur du plan actuel (séisme, inondation, par exemple).

Pour ce qui est des cinq autres usines, la conception de mesures d'urgence sera fonction des risques résiduels qui auront été initialement établis. Cependant, mentionnons que certaines démarches ont déjà été entreprises. En effet, à la suite de demandes formulées par la Commission de la santé et de la sécurité au travail, des efforts considérables ont été déployés en vue de doter chacune des usines sur le territoire de la ville de mesures d'urgence particulières concernant les risques rattachés à l'utilisation du chlore et de l'ozone dans le traitement de l'eau potable.

## **Recommandations**

**Nous recommandons, en vue de favoriser une intervention efficace en cas d'urgence :**

- **au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux de réviser les mesures d'urgence actuelles des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs, et de les bonifier par des ajouts jugés pertinents en regard des caractéristiques qui leurs sont propres;**
- **aux arrondissements concernés de doter les usines de production de l'eau potable sur leur territoire de mesures d'urgence adaptées aux risques résiduels initialement établis et d'incorporer, à cet effet, les mesures déjà mises de l'avant.**

## **Administration du plan de mesures d'urgence**

### **Mise à l'essai du plan**

Un des éléments importants de l'administration du plan de mesures d'urgence est sa mise à l'essai. En effet, bien que l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence détaillé soit un grand pas vers la protection contre les sinistres, bon nombre de possibilités ne peuvent être prévues qu'en mettant ce plan à l'épreuve. À cette fin, des exercices pratiques et des simulations doivent être réalisés en vue de tester globalement l'efficacité du plan ou particulièrement certains de ses aspects critiques, notamment l'évacuation.

Les résultats des exercices et simulations effectués devraient, entre autres, permettre de déceler les déficiences, d'évaluer la justesse des actions proposées ou de déterminer les besoins en formation des intervenants engagés, en vue d'apporter conséquemment les correctifs qui s'imposent.

Comme la tenue de ces essais peut exiger le déploiement d'un nombre considérable de ressources physiques, matérielles et financières, il y aurait lieu de planifier le genre d'exercices à faire et d'établir le calendrier de leur réalisation. Cela devra notamment permettre d'assurer, sur une base rotative, la couverture de l'ensemble des risques résiduels traités à l'intérieur du plan.

Si l'on tient compte des travaux de vérification réalisés et des renseignements obtenus des personnes consultées, nous constatons que les responsables des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs ont procédé à la mise à l'essai de certaines composantes du plan de mesures d'urgence. En effet, annuellement, au cours d'une alarme-incendie, un exercice d'évacuation des usines est réalisé. Le plan de mesures d'urgence incorpore d'ailleurs une procédure claire à cette intention. Par ailleurs, la tenue d'autres exercices est également prévue et réalisée en vue de tester le fonctionnement de certains équipements de secours (respirateurs autonomes, extincteurs, par exemple) ou d'équipements d'appoint en cas de panne d'électricité (mise en fonction de petites génératrices, par exemple). Cependant, outre ces exercices, aucune simulation d'un véritable sinistre n'est réalisée (simulation d'une alerte à la bombe, par exemple).

Les responsables au sein de ces deux usines mentionnent également que la tenue des exercices mentionnés précédemment est inscrite dans leur agenda personnel.

Pour ce qui est des cinq autres usines, elles devront, une fois leur plan de mesures d'urgence élaboré, planifier la tenue d'exercices et de simulations, et établir le calendrier de leur réalisation en vue d'en tester l'efficacité en cas de sinistre.

## **Recommandations**

**En vue d'assurer l'efficacité de l'ensemble des mesures d'urgence prévues aux plans des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs, nous recommandons au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux :**

- **de planifier des simulations et d'établir le calendrier de leur réalisation, de façon à assurer la couverture de l'ensemble des risques résiduels considérés comme importants au plan de mesures d'urgence;**

- **de consigner dans un registre distinct les renseignements relatifs aux exercices et aux simulations réalisés, afin de tenir l'historique et d'assurer le suivi des défaillances ciblées afin d'apporter les correctifs requis au plan de mesures d'urgence.**

**Nous recommandons aux arrondissements concernés, en vue de tester l'efficacité des plans de mesures d'urgence à être élaborés, d'établir un calendrier de réalisation et de prendre les mesures afin que soit planifiée la tenue d'exercices et de simulations en fonction de chacun des risques résiduels traités au plan.**

#### Mise à jour du plan

La mise à jour régulière du plan de mesures d'urgence est non seulement nécessaire, mais elle doit faire partie de la gestion courante des opérations de chaque usine de production de l'eau potable.

En effet, cela contribue, entre autres, à assurer l'efficacité du plan en vue de limiter au maximum les conséquences graves d'un sinistre, mais aussi à renforcer la confiance des divers intervenants au regard de l'importance accordée à la mise en place des mesures d'urgence.

La mise à jour du plan de mesures d'urgence peut devenir nécessaire en raison d'événements dont l'apparition justifie la révision de certains de ses éléments. Notamment, l'émergence de nouvelles menaces et vulnérabilités, l'adoption de nouvelles lois ou règlements, l'évolution technologique de l'environnement ou des façons de faire, les changements dans les rôles, les responsabilités ou les coordonnées des intervenants sont des exemples susceptibles d'engendrer des modifications au plan. Ainsi, bien que la fréquence peut être variable, une mise à jour devrait être réalisée au moins annuellement.

À cet effet, la personne autorisée à apporter les modifications au plan doit avoir été désignée. De plus, des mécanismes auront été prévus afin que les détenteurs de plan soient avisés des changements et de la procédure à suivre pour remplacer les sections modifiées.

L'examen du plan de mesures d'urgence des usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs a permis d'observer qu'une mise à jour annuelle est prévue au plan. Nous avons d'ailleurs eu la preuve que des mises à jour sont effectuées. De plus, selon les discussions que nous avons eues avec le gestionnaire responsable, les mesures nécessaires sont prises en vue d'informer les divers détenteurs de plan des changements apportés et de les inviter à procéder au remplacement des sections modifiées.

Pour ce qui est des autres usines, les mécanismes de mise à jour seront à prévoir au cours de l'élaboration de leur plan de mesures d'urgence.

## **Recommandations**

**Nous recommandons, notamment en vue d'assurer l'efficacité du plan de mesures d'urgence :**

- **au Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux, de qui relèvent les usines Atwater et Charles-J. Des Bailleurs, qu'il poursuive les démarches entreprises pour assurer la mise à jour du plan et communiquer les modifications aux intervenants concernés;**
- **aux arrondissements concernés, qu'ils prévoient la fréquence et les mécanismes de mise à jour appropriés au cours de l'élaboration de leur plan de mesures d'urgence.**

### ***Actions proposées par la Direction générale***

*« J'ai pris connaissance de votre rapport de vérification, je vous informe que je désigne la direction du Service des infrastructures et de l'environnement à titre de responsable pour assurer, auprès de l'ensemble des usines de production de l'eau potable sur le territoire, l'élaboration et la mise en œuvre des plans de mesures d'urgence pour chacune des sept usines. »*

### ***Actions proposées par le Service des infrastructures et de l'environnement***

*« Suite à la décision du directeur général de désigner le Service des infrastructures et de l'environnement comme responsable pour assurer auprès de l'ensemble des usines de production de l'eau potable sur le territoire de l'île de Montréal l'élaboration et la mise en œuvre des plans de mesures d'urgence pour chacune des sept usines, j'aimerais vous informer que le directeur de la production de l'eau potable au sein de notre service dirigera les travaux du Comité sur l'élaboration et la mise en œuvre du plan des mesures d'urgence (Comité).*

*Ce comité composé, entre autres, des sept responsables des usines de production de l'eau potable, a amorcé ses travaux au début du mois de mars et a convenu des principales étapes suivantes :*

- *rencontre avec les responsables de la Direction de la sécurité civile sur la détermination des orientations et des contributions attendues (complété);*
- *début des travaux d'élaboration des plans des mesures d'urgence (mai 2004);*
- *premier rapport du Comité (mi-juin 2004);*
- *dépôt au rapport final du Comité (décembre 2004). »*

### **Actions proposées par l'arrondissement Dorval/Île Dorval**

*« Suite à la lecture de votre rapport sur la vérification des plans de mesures d'urgence, nous souhaitons qu'un comité de travail des responsables d'usine de production d'eau potable et des différents services responsables soit mis sur pied afin de coordonner la préparation des plans de mesures d'urgence entre les sept usines de production d'eau potable de la Ville de Montréal. Ce comité présenterait les plans d'actions, les échéanciers et partagerait des budgets et des ressources pour la mise en œuvre des recommandations et à la réalisation des plans de mesures d'urgence. »*

### **Actions proposées par l'arrondissement L'Île-Bizard/Sainte-Geneviève/Sainte-Anne-de-Bellevue**

*« Nous sommes conscients que nous devons élaborer un plan de mesures d'urgence complet adapté à l'usine de filtration de Sainte-Anne-de-Bellevue.*

*N'ayant pas les ressources à l'interne de l'arrondissement pour effectuer ou faire effectuer ce plan, nous sommes en communication avec les gestionnaires des autres usines de filtration de Montréal pour faire réaliser un plan global de mesures d'urgence avec un chapitre spécifique pour les particularités de chaque usine de production. Le Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux devrait coordonner la réalisation du plan.*

*Nous vous informerons de nos démarches dès qu'un plan d'action aura été déposé. »*

### **Actions proposées par l'arrondissement Lachine**

*« Après discussion avec le chef de division usine de Lachine, ce dernier fait part au directeur de l'arrondissement que l'ampleur de ce travail exige une certaine compétence qui ne relève pas de son expertise.*

*Les personnes engagées dans les différentes usines de filtration ont donc décidé de se réunir afin de voir quelles démarches seront à prendre afin de répondre à votre demande. La rencontre s'est tenue le 10 mars 2004. »*

### **Actions proposées par l'arrondissement Pointe-Claire**

*« Une copie du plan des mesures d'urgence fut transmise le 13 février 2004 au Bureau du vérificateur général.*

*Nous attendons des rencontres avec les gens concernés (Service des infrastructures et de l'environnement, la Direction de la sécurité civile et les autres arrondissements [5]) pour répondre à l'ensemble des recommandations du rapport de vérification. »*

#### **Actions proposées par l'arrondissement Pierrefonds/Senneville**

*« Après la lecture du rapport, nous sommes d'avis que le travail nécessaire à l'élaboration et la mise en place d'un plan de mesures d'urgence, pour l'usine de production d'eau potable de notre arrondissement, nécessite une collaboration et une coordination avec tous les intervenants de l'ensemble des usines de production de l'eau potable de la Ville. »*

#### **Actions proposées par la Direction de la sécurité civile du Service de la sécurité incendie**

*« Recenser les lois et les règlements en vigueur susceptibles d'orienter la planification des mesures d'urgence pour les usines d'eau potable. **(Complété)***

*Recenser les plans particuliers d'opération déjà existants dans chaque usine. **(Complété)***

*Définir les normes et les cadres de référence qui serviront à développer le modèle du plan de mesures d'urgence et du plan de relève. **(Complété)***

*Identifier les éléments du modèle de plan de mesures d'urgence et du plan de relève pour leurs réalisations dans chacune des usines, et ce, en fonction des cadres de référence et des normes proposés. **(Complété)***

*Identifier les sources de risques inhérents aux usines ainsi que l'impact de ces risques sur l'alimentation, la production et la distribution de l'eau potable. **(Échéancier : septembre 2004)***

*Soutenir les responsables d'usines dans la réalisation de leurs plans et assurer l'arrimage des plans des usines avec celui de l'arrondissement concerné et du Service de l'environnement, de la voirie et des réseaux. **(Échéancier : décembre 2004)***

*Revoir, en fonction du schéma de sécurité civile, l'impact des différents risques inhérents aux usines (séismes, inondations, pannes d'électricité, contamination de l'eau, etc.) ainsi que les aspects opérationnels et techniques des plans en fonction des risques.*

*Soutenir les usines dans la révision et dans la mise à jour des plans pour les rendre permanents. (Échéancier : avril 2004 à juin 2006)*

*Cibler les sources de risques reliées à l'entreposage du chlore dans les usines de production de l'eau potable [inventaire des matières dangereuses] (Échéancier : décembre 2004, usine Atwater - complété)*

*Procéder à l'analyse d'impact de ces risques [notamment sur la santé de la population] (Échéancier : décembre 2004)*

*Identifier les éléments sensibles du milieu pouvant subir l'impact. (Échéancier : décembre 2004)*

*Soutenir le développement d'un plan particulier d'opération pour chaque usine et assurer son intégration au plan de mesures d'urgence de l'usine. (Échéancier : octobre 2005 à juin 2006)*

## ***GESTION DES LIBÉRATIONS SYNDICALES DES EMPLOYÉS COLS BLEUS***

### **CONTEXTE**

Les libérations syndicales des employés cols bleus de la Ville sont actuellement régies par 29 conventions collectives couvrant l'ensemble de la nouvelle Ville de Montréal. En effet, tant que ces conventions collectives ne seront pas harmonisées, chacune des anciennes entités composant la nouvelle ville doit utiliser sa convention.

Cependant, le syndicat représentant l'ensemble des employés cols bleus de la nouvelle Ville est le Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal – section locale 301 du Syndicat canadien de la fonction publique (le Syndicat), qui est issu du syndicat qui représentait les employés cols bleus de l'ancienne Ville de Montréal. De plus, la convention collective qui a servi de base aux négociations en vue d'harmoniser les 29 conventions collectives des cols bleus de la nouvelle ville est celle des cols bleus de l'ancienne Ville de Montréal.

En 2002, les libérations syndicales accordées dans le cadre de la convention collective des employés cols bleus de l'ex-Ville de Montréal représentaient environ 2 M\$, dont près de 1,1 M\$ étaient aux frais de la Ville.

### **MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE**

La vérification a consisté à évaluer dans quelle mesure des contrôles suffisants sont exercés sur les libérations syndicales en vue de s'assurer que la Ville n'assume que les frais dont elle est responsable en vertu de la convention collective et que les libérations aux frais du Syndicat sont facturées et perçues dans les meilleurs délais.

Nos travaux ont été principalement réalisés dans deux unités administratives responsables de cols bleus de l'ex-Ville de Montréal (l'arrondissement Rosemont/La Petite-Patrie et la Direction du matériel roulant et des ateliers au Service des ressources matérielles et informatiques) et dans deux arrondissements issus d'ex-municipalités de banlieue (Verdun et Saint-Laurent). Nous avons également réalisé des travaux dans des unités administratives du Service des ressources humaines, du Service des finances et du Service du secrétariat général.

## OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### Convention collective couvrant les employés cols bleus de l'ex-Ville de Montréal

La convention collective couvrant les employés cols bleus de l'ex-Ville de Montréal contient différents articles régissant les libérations syndicales. Ces articles déterminent qui de la Ville ou du Syndicat, doit assumer les frais liés à ces libérations. À cet égard, nous retrouvons principalement quatre situations possibles :

- Comités conjoints (aux frais de la Ville)

La première situation est celle où la Ville assume entièrement les frais de libérations syndicales. Principalement, nous retrouvons l'article 8.05 de la convention collective qui précise, entre autres, qu'un employé membre d'un comité conjoint (Ville/Syndicat) ou de la Commission du régime de retraite peut s'absenter sans retenue de salaire après en avoir obtenu l'autorisation. Cet article ne contient pas de limite quant à la quantité des libérations syndicales pouvant être accordées, en autant que les libérations rencontrent l'esprit de l'article.

- Banques d'heures allouées en libérations syndicales (aux frais de la Ville)

Dans la deuxième situation, la Ville assume les frais de libérations syndicales. Toutefois, les articles concernés précisent un maximum d'heures, de jours ou d'années-personnes pouvant être utilisés par le Syndicat.

Cinq articles de la convention collective (8.08, 8.12, 8.13, 16.08, 30.02) prévoient de telles limites qui, une fois mises en commun, représentaient en 2002 près de 12 années-personnes (21 800 heures) en absence pour affaires syndicales.

- Libérations sur demande du Syndicat pour activités syndicales (aux frais du Syndicat)

La troisième situation est celle par laquelle le Syndicat assume les frais de libérations syndicales. Principalement, il s'agit de l'article 8.06, qui permet des libérations ponctuelles accordées sur demande du Syndicat pour une fin syndicale. Cet article ne contient pas de limite précise. Ces absences sont permises dans la mesure où elles n'affectent pas de façon sérieuse le bon fonctionnement de la Ville.

- Libérations syndicales accordées pour qu'un employé occupe un poste au sein du Syndicat (aux frais du Syndicat)

La quatrième situation est celle où, sur demande du Syndicat, la Ville libère sans traitement, en vertu de l'article 19.20, un employé pour occuper un poste au sein du Syndicat. Ce privilège est accordé à un maximum de dix employés.

Ces absences doivent faire l'objet d'une facturation au Syndicat pour diverses sommes, dont la cotisation de l'employeur à la caisse de retraite, le montant déboursé par l'employeur pour les assurances, etc. En 2002, trois employés se sont prévalus de ce privilège alors qu'en 2003, au moment de la vérification, deux employés étaient libérés en vertu de cet article.

Pour les libérations syndicales dont les frais sont assumés par la Ville ou le Syndicat, des avis d'absence pour activités syndicales sont émis par le Syndicat. Chacun de ces avis complétés peut comprendre plusieurs enregistrements concernant un ou plusieurs employés, et ce, pour une ou plusieurs journées. Ainsi, les différentes unités administratives responsables de cols bleus doivent imputer à la paie toutes ces heures dans les codes appropriés qui déterminent qui, de la Ville ou du Syndicat, assume les frais relatifs à ces libérations.

De plus, de nombreux intervenants de la Ville sont engagés dans la gestion des libérations syndicales, ce qui nécessite une bonne communication entre eux. Cela exige que chacun assume pleinement ses responsabilités en matière de gestion des absences pour fins syndicales afin de s'assurer que des contrôles suffisants soient exercés.

Ces principaux intervenants sont :

- les différents services municipaux et arrondissements dont les employés cols bleus sont couverts par la convention collective de l'ex-Ville de Montréal (unités administratives responsables de cols bleus);
- les responsables des nombreux comités conjoints répartis à travers la Ville;
- la Direction des relations de travail du Service des ressources humaines;
- la Division des avantages sociaux du Service des ressources humaines;
- les divisions de l'imposition et de la perception du Service des finances;
- la Direction des affaires juridiques du Secrétariat général.

Afin de diminuer les risques que la Ville accepte des frais de libérations syndicales qu'elle ne devrait pas assumer ou qu'elle ne recouvre pas rapidement toutes les sommes qui lui sont dues par le

Syndicat, tous ces intervenants doivent agir de façon à permettre une gestion rigoureuse des libérations syndicales.

### **Libérations syndicales aux frais de la Ville**

Les unités administratives responsables de cols bleus doivent exercer un contrôle sur les absences pour activités syndicales et s'assurer d'une imputation appropriée de ces heures au système de la paie. Cette imputation dans les différents codes de paie est importante puisqu'elle détermine qui, de la Ville ou du Syndicat, assume les frais liés à ces libérations.

Actuellement, ces unités ne peuvent à elles seules contrôler de façon efficace ces libérations syndicales. Elles ont besoin de disposer de renseignements précis portant, entre autres, sur les libérations syndicales requises par les activités des différents comités conjoints (tenue de réunions et travaux à réaliser) ainsi que sur l'état des banques d'heures allouées pour les libérations syndicales.

Sans ces renseignements, les unités administratives responsables de cols bleus ne peuvent s'assurer que la Ville n'assume que les frais qui lui sont attribuables en vertu de la convention collective.

### **Comités conjoints**

Selon l'interprétation obtenue de représentants de la Direction des relations de travail, l'article 8.05 de la convention collective permet aux employés d'être libérés aux frais de la Ville pour assister aux rencontres avec les représentants patronaux dans le cadre des différents comités conjoints ou de la Commission du régime de retraite.

De plus, d'autres articles de la convention collective ou lettres d'entente particulières portant sur certains comités conjoints viennent spécifiquement permettre à des employés d'être libérés en vue de réaliser, en dehors des réunions, des travaux relatifs aux activités de ces comités. Toutefois, dans ces cas, il y est précisé que les représentants patronaux siégeant sur ces comités conjoints devront avoir autorisé ces libérations.

En 2002 et 2003 (janvier à mai), selon une base de données tenue à jour par la Direction des relations de travail, les heures de libérations syndicales accordées en vertu de l'article 8.05 ont été respectivement de 15 800 et de 6 400 heures environ.

Parmi les comités, nous avons identifié à l'aide de données conservées par la Direction des relations de travail, ceux pour lesquels il y avait eu le plus grand nombre de libérations syndicales accordées en

vertu de l'article 8.05. Nous avons ensuite comparé les heures accordées avec celles autorisées par les différents comités.

- Commission du régime de retraite des employés cols bleus

Lorsque nous avons voulu obtenir les renseignements relatifs aux heures de libérations requises en vue d'assister aux réunions, nous avons constaté que cette information était difficilement accessible et imprécise. En effet, il nous a fallu examiner divers documents et communiquer avec la présidente de la Commission du régime de retraite des employés manuels de la Ville de Montréal (la Commission), des représentants de la Ville siégeant sur les six sous-comités de la Commission ainsi qu'avec le gestionnaire responsable de l'administration des régimes de retraite au Service des ressources humaines. De plus, nous avons également constaté un manque de rigueur quant à l'enregistrement des données relatives aux réunions tenues (dates et durée des réunions et personnes présentes).

Pour ce qui est des travaux réalisés par les employés cols bleus dans le cadre de cette commission et de ses sous-comités, une lettre d'entente permet aux membres représentants le Syndicat de faire des recherches et d'exécuter les travaux nécessaires pour le suivi et la préparation des réunions de la Commission. Toutefois, ces travaux doivent se faire avec l'autorisation des autorités compétentes. À cet égard, selon les renseignements obtenus, mis à part certaines formations ou congrès auxquels pouvaient assister les représentants syndicaux, il n'y a pas eu d'autorisations en 2002 et au début de 2003 pour réaliser de tels recherches ou travaux.

Ainsi, la comparaison de notre évaluation de ces heures de libérations autorisées dans le cadre des activités de la Commission (réunions et travaux) avec les heures de libérations accordées par les unités administratives responsables de cols bleus démontre qu'environ 7 600 heures (230 000 \$ environ) ont été accordées de façon injustifiée en vertu de l'article 8.05 pour la période faisant l'objet de notre vérification.

Suite à cette comparaison, nous avons pris contact avec des représentants d'une des unités administratives responsables de cols bleus ayant accordé ces libérations syndicales en vue d'obtenir des explications quant aux raisons pouvant justifier ces résultats. Ceux-ci nous ont confirmé que les congés pour absences syndicales étaient acceptés tels qu'ils étaient soumis par le Syndicat sans effectuer de contrôle auprès de la Commission et de ses sous-comités.

## **Recommandations**

**Afin de permettre aux gestionnaires de disposer de l'information nécessaire à un contrôle rigoureux des libérations syndicales accordées à l'égard des activités de la Commission du régime de retraite, les responsables patronaux de la Commission et des sous-comités devraient s'assurer :**

- **d'enregistrer avec rigueur les renseignements relatifs aux réunions (date et durée des réunions, personnes présentes) ainsi qu'aux périodes de temps autorisées en vue de réaliser certains travaux dans le cadre de leurs activités ou d'assister à des activités de formation;**
- **de rendre facilement accessibles, et ce, dans les meilleurs délais, ces renseignements afin de permettre aux unités administratives responsables de cols bleus d'exercer un contrôle rigoureux.**

### ***Actions proposées par le Service des finances***

*« Dans ce contexte, le secrétariat des régimes de retraite inscrira, sur le site Web du Service des finances, les dates des séances de la Commission de retraite, de ses sous-comités ainsi que toutes autres activités autorisées par la Commission en identifiant les personnes qui y ont assisté. Les unités administratives responsables de la libération d'un col bleu auront accès à ces informations **en juin 2004.** »*

### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« Nous souscrivons à cette recommandation.*

*La Direction des relations de travail s'est engagée à clarifier la situation et à revenir rapidement aux arrondissements concernés. Les lettres d'entente afférentes seront revues dans le cadre des présentes négociations. »*

- Comité d'éducation et action politique

Selon les renseignements obtenus auprès du chef de la Division recours et arbitrage, le comité d'éducation et d'action politique est un comité syndical. Par conséquent, il ne lui est habituellement permis d'accorder des libérations syndicales en vertu de l'article 8.05 de la convention collective. Toutefois, dans le cas d'un employé col bleu qui a été congédié, la Ville et le Syndicat ont convenu le 28 janvier 1997, par le biais d'une lettre d'entente, que cet employé serait détaché à des fonctions syndicales en vertu de l'article 8.05 à compter du 3 janvier 1997, et ce, pour la durée de la convention collective.

En considérant que la libération accordée en vertu de cette lettre d'entente se termine à la fin de la présente convention collective, celle-ci doit à nouveau faire l'objet de discussions dans le cadre des présentes négociations visant à conclure une convention collective avec les employés cols bleus.

#### **Recommandation**

**En vue de s'assurer qu'à la fin de la présente convention collective la Ville cesse d'assumer les frais de libérations syndicales autorisées en vertu de l'article 8.05 concernant un comité syndical, nous recommandons que dans la situation où cet employé ne serait pas réintégré dans son poste et que la libération syndicale se poursuive, la Direction des relations de travail négocie de façon à ce que cette libération se fasse aux frais du Syndicat ou à même les banques d'heures allouées en vertu de la convention collective.**

#### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« Pour mettre fin à l'actuelle situation, la Direction des relations de travail révisera l'entente relative à cet employé dans le cadre du réexamen de l'ensemble des lettres d'entente. Cette révision s'effectuera devant le médiateur arbitre actuellement saisi du dossier du renouvellement de la convention collective. »*

- Autres comités conjoints

Après avoir réalisé nos travaux sur les comités conjoints pour lesquels il y avait eu le plus grand nombre d'heures de libérations syndicales accordées, nous avons voulu évaluer si, à l'inverse, il semblait y avoir d'autres comités pour lesquels les heures de libérations accordées n'auraient pas été imputées au système de paie et à la base de données.

Ainsi, nous avons voulu obtenir la liste des comités conjoints existants, toutefois, il n'existe pas une telle liste des différents comités ou sous-comités conjoints contenant les noms des membres et leurs coordonnées. L'absence de cette information, qui devrait être facilement accessible et à jour, rend plus difficile les contrôles que doivent exercer les unités administratives responsables de cols bleus. Cette information est d'autant plus importante que le Syndicat dispose d'une structure qui comprend près de 20 comités pour lesquels, dans certains cas, il peut être difficile de savoir s'il s'agit d'un comité conjoint ou seulement syndical.

### **Recommandation**

**En vue d'informer correctement les unités administratives responsables de cols bleus de l'existence des différents comités et sous-comités siégeant à la Ville, le Service des ressources humaines devrait demander aux responsables de la Ville qui siègent sur des comités conjoints de rendre disponible l'information nécessaire (réseau des ressources humaines dans l'intranet, par exemple). Celle-ci devrait comprendre une liste à jour des membres, leurs coordonnées, ainsi que les renseignements relatifs aux heures de libérations syndicales autorisées.**

### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« Nous souscrivons à cette recommandation et il appartient à la Direction des relations de travail de la matérialiser rapidement. (Complété)*

Au cours de nos travaux réalisés en vue de définir les quatre comités conjoints pour lesquels il y avait eu le plus d'heures de libérations accordées, nous avons pu observer que près d'une centaine d'heures avaient été enregistrées concernant les comités de santé et sécurité en 2002 et 2003.

Ce nombre négligeable d'heures s'explique par le fait que les unités administratives responsables de cols bleus n'imputent pas à la paie les heures de libérations syndicales accordées aux employés au cours des réunions ou des travaux réalisés dans le cadre des comités locaux de santé et de sécurité.

À cet égard, nous croyons que les unités administratives responsables de cols bleus se doivent d'imputer de façon distincte les heures travaillées et les heures de libérations syndicales accordées dans le cadre des comités locaux de santé et sécurité. Ceci permet de réaliser des analyses mettant

en relation les sommes investies par rapport aux bénéficiaires reçus en ce qui a trait aux dossiers de santé et sécurité au travail. De plus, si de nombreuses heures de libérations syndicales sont imputées comme étant travaillées, ceci pourrait éventuellement fausser d'autres analyses portant sur la productivité d'une activité donnée.

### **Recommandation**

**En vue de s'assurer que toutes les libérations syndicales soient imputées dans le système de la paie, nous recommandons que la Division des avantages sociaux sensibilise les unités administratives responsables de cols bleus issus de l'ex-Ville de Montréal à l'effet d'imputer les heures de libérations syndicales relatives aux comités de santé et sécurité au travail dans ce système.**

### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« Nous sommes d'accord avec cette recommandation et la Direction de la santé et sécurité au travail a déjà transmis une note (en date du 19 janvier 2004) en ce sens aux unités administratives concernées. »*

### **Banques d'heures de libérations syndicales**

Puisque les unités administratives responsables de cols bleus doivent contrôler les libérations syndicales demandées pour leurs employés, elles doivent connaître l'état des banques corporatives d'heures allouées en vertu de la convention collective afin de s'assurer que ce nombre d'heures ne soit pas dépassé. Il y a cinq articles de la convention collective qui font état de ces banques.

L'outil corporatif qui doit être utilisé pour contrôler les banques d'heures de libérations syndicales est le système de la paie. En effet, c'est dans ce système que les différentes unités administratives responsables de cols bleus imputent, dans différents codes correspondants aux articles de la convention collective, les heures d'absences pour activités syndicales. Par conséquent, lorsque le nombre maximum d'heures allouées en vertu d'un article de la convention collective est atteint, un mécanisme doit être prévu afin d'informer toutes les unités administratives responsables de cols bleus que les libérations syndicales ne doivent plus être accordées en vertu de cet article. L'imputation des heures dans ce système doit être la plus juste possible puisque les données qui y sont contenues doivent servir au contrôle des banques d'heures.

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que, parallèlement à la paie, une base de données concernant les libérations syndicales des employés cols bleus était tenue à jour à la Direction des relations de travail. En effet, celle-ci reçoit du Syndicat une copie de tous les avis d'absence pour activités syndicales. Elle enregistre dans cette base de données les avis qui concernent les employés cols bleus de l'ex-Ville de Montréal.

Les données saisies dans cette base de données se comparent à celles du système de la paie (nom de l'employé, unité administrative, nombre d'heures de libération, article invoqué, etc.). Cependant, les numéros d'avis d'absence pour activités syndicales et les raisons d'absence (comité conjoint d'évaluation, par exemple) sont enregistrés seulement dans la base de données de la Direction des relations de travail. Ces données supplémentaires permettent de produire, entre autres, des rapports plus précis concernant les heures de libérations accordées par comité conjoint et de retracer plus facilement, en cas de vérification, l'avis du Syndicat correspondant à une journée d'absence prise par un employé.

Des représentants de cette direction nous ont mentionné que cette base de données était tenue à jour afin de disposer d'un outil plus adapté leur permettant de réaliser des analyses plus précises, et ce, dans un délai plus court qu'en utilisant le système de la paie. Cependant, très peu d'analyses ont été réalisées à ce jour.

En principe, l'information de la base de données doit correspondre à celle apparaissant au système de la paie puisqu'il s'agit des mêmes libérations syndicales. Toutefois, une analyse sommaire comparant les heures imputées nous a permis de constater que des erreurs dans l'enregistrement des données ont été commises tant à la base de données qu'à la paie.

Une analyse sommaire, comparant les heures imputées à la paie avec celles enregistrées à la base de données (pour l'année 2002), nous a permis de déceler des erreurs importantes d'imputation au système de paie, ce qui a eu pour effet d'empêcher l'exercice d'un contrôle rigoureux sur les différentes banques d'heures allouées.

De plus, nous avons également constaté qu'il n'y avait pas de code d'imputation distinct au fichier de la paie correspondant à chacun des articles de la convention collective.

Ces erreurs d'imputation ont pour conséquence que les banques d'heures allouées pourraient être dépassées sans que l'on puisse s'en apercevoir.

Il est cependant important de noter que notre analyse n'a pas démontré qu'il y avait eu des dépassements au niveau des banques d'heures allouées en vertu de trois articles de la convention collective. Selon les renseignements obtenus, personne au Service des ressources humaines n'assume la responsabilité d'exercer ce contrôle sur les banques d'heures de libérations syndicales.

## **Recommandations**

**En vue d'exercer un contrôle corporatif approprié sur les banques d'heures de libérations syndicales, la Division des avantages sociaux devrait :**

- **s'assurer de créer un code de paie distinct pour chacune des banques d'heures de libérations syndicales;**
- **sensibiliser les unités administratives responsables de cols bleus quant à l'importance d'imputer adéquatement les heures dans les différentes banques;**
- **développer un mécanisme permettant d'aviser rapidement les unités administratives responsables de cols bleus en vue d'éviter que ne soient dépassés les maximums d'heures alloués dans les différentes banques.**

**De plus, pour éviter une double saisie de données concernant les heures de libérations syndicales, le Service des ressources humaines devrait :**

- **s'assurer que le système de paie contient l'information de gestion nécessaire concernant les libérations syndicales;**
- **évaluer la pertinence de maintenir à jour la base de données des libérations syndicales considérant les responsabilités de la Direction des relations de travail. Dans le cas où cette base de données serait maintenue, des contrôles de qualité devraient être exercés.**

### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« La Division des avantages sociaux du Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle établira un code de paie distinct pour chacune des banques d'ici octobre 2004.*

*Compte tenu des commentaires ci-dessus, la Direction des relations de travail maintiendra sa base de données à jour à tout le moins jusqu'à la mise en place du SIG mais réévaluera la situation à la lumière des termes de la première convention collective harmonisée et de la formule alternative susmentionnée. »*

Plus particulièrement en ce qui a trait à la banque d'heures allouées en vertu de l'article 8.12, la Ville accorde à deux employés (3 640 heures) un congé avec solde pour effectuer exclusivement le travail du Syndicat dans le cadre du mandat des comités conjoints portant sur l'organisation du travail et sur la productivité (article 39), du comité sur le partenariat (article 40) et du comité sur les contrats forfaitaires (article 27).

En vertu de cet article, la base de données de la Direction des relations de travail et les avis de libérations du Syndicat démontrent qu'en 2002 et en 2003 (janvier à mai), il y a eu respectivement 3 452 et 1 286 heures de libérations syndicales accordées. Ce total de 4 738 heures représente en salaires et avantages sociaux une somme d'environ 145 000 \$ pour la seule période faisant l'objet de notre vérification.

Toutefois, selon les renseignements recueillis auprès de la Direction des relations de travail, bien que selon la convention collective, la Ville et le Syndicat ont convenu de créer les comités dont il est fait mention à l'article 8.12, aucun de ces comités n'a siégé durant les années 2002 et 2003. D'ailleurs, les avis d'absence pour activités syndicales reçus du Syndicat indiquent comme raison d'absence qu'il s'agit d'activités pour le comité pro-régi, qui est un comité syndical et non un comité conjoint. Par conséquent, nous croyons que les libérations syndicales accordées en vertu de cet article ne sont pas justifiées.

Selon les renseignements reçus, il semble que le libellé même des articles à considérer (27, 39, 40 et 8.12) fait en sorte qu'il est plus difficile de refuser ces libérations syndicales. En effet, en vertu de la convention collective, la Ville et le Syndicat ont convenu de créer ces comités alors que l'article 8.12 est muet quant à la possibilité que ces comités ne siègent pas.

## **Recommandations**

**Afin que la Ville cesse d'assumer des frais de libérations syndicales non justifiés en vertu de l'article 8.12, le Service des ressources humaines devrait intervenir auprès des services municipaux et des arrondissements pour ne plus accepter de libérations syndicales en vertu de cet article lorsque les comités visés ne siègent pas.**

**De plus, dans le cadre des présentes négociations, nous encourageons la Direction des relations de travail à poursuivre ses efforts en vue de négocier des dispositions visant à rendre plus cohérent les différents articles entourant ces libérations syndicales.**

***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« Le libellé de l'actuel texte de l'article 8.12 ne permet pas de refuser les libérations syndicales faites en vertu de cet article, et ce, quasi ironiquement, même si les comités en question ne siègent pas.*

*Dans le cadre des propositions patronales mises de l'avant, nous avons libellé le texte des articles de libérations syndicales de la nouvelle convention collective de façon à ce qu'une libération syndicale demandée dans le cadre d'un comité ne puisse être acceptée que si, dans les faits, ledit comité siège.*

*De plus, nous avons simplifié tous les articles de libérations syndicales en les divisant en deux catégories (aux frais de la Ville et aux frais du Syndicat) et en rédigeant des dispositions plus claires. Ces textes, s'ils sont retenus par l'arbitre, auraient pour effet de limiter de façon importante le nombre de codes de paie à être utilisés. »*

Contrôles exercés par les unités administratives responsables de cols bleus

Au cours de la réception des avis d'absence pour affaires syndicales, les unités administratives responsables de cols bleus doivent, avant d'autoriser une absence, s'assurer que ces avis respectent la convention collective. Ce contrôle est d'autant plus important que c'est à cette étape que l'unité administrative doit s'assurer de l'exactitude de l'article de la convention collective apparaissant sur l'avis puisque cela détermine qui, de la Ville ou du Syndicat, assume les frais. Ainsi, les personnes responsables d'exercer ce contrôle doivent avoir une bonne connaissance des articles de cette convention et disposer d'une information complète sur les avis d'absence pour activités syndicales reçus du Syndicat.

Une fois ce contrôle exercé, l'unité administrative responsable de cols bleus doit s'assurer que les heures de libérations syndicales ainsi accordées soient imputées dans le code approprié à la paie qui correspond à l'article de la convention collective. Ce contrôle est également important puisque c'est à l'aide des heures imputées à la paie dans les différents codes que doit s'effectuer la facturation des libérations syndicales au Syndicat ainsi que le contrôle des banques d'heures allouées en libérations syndicales.

En vue d'évaluer ces contrôles, nous avons réalisé des travaux auprès des deux unités administratives responsables de cols bleus, pour lesquelles il y a eu le plus grand nombre d'heures de libérations syndicales accordées.

Ces unités ont reçu du Syndicat des avis d'absence pour activités syndicales totalisant respectivement près de 10 250 et 9 100 heures de libérations pour 2002 alors que, pour les cinq premiers mois de 2003, les avis reçus représentent respectivement près de 4 000 heures et 3 500 heures.

À l'égard de ces avis, nos travaux de vérification nous ont permis de constater que les contrôles exercés quant au respect de la convention collective étaient insuffisants ou que des erreurs d'interprétation de la convention collective rendaient ces contrôles moins efficaces.

En effet, dans une des unités administratives, les contremaîtres acceptent les absences pour affaires syndicales en complétant les feuilles de temps. Toutefois, ces derniers nous ont mentionné qu'ils n'effectuaient aucune vérification quant au respect de la convention collective. Par conséquent, ceux-ci acceptent les avis tels qu'ils sont soumis par le Syndicat.

Ainsi, des tests nous démontrent que des avis de libérations syndicales ont été acceptés aux frais de la Ville en vertu de l'article 8.05 portant sur les comités conjoints (comité conjoint d'évaluation, par exemple) alors que ceux-ci auraient dû être imputés aux frais du Syndicat ou à même certaines banques de libérations syndicales.

Dans le cas de l'autre unité administrative, un agent du personnel vérifie si l'avis est conforme à la convention collective avant de le transmettre au contremaître. Toutefois, des tests réalisés nous ont permis de constater que des erreurs d'interprétation de la convention collective ont fait en sorte que des avis de libérations syndicales ont été acceptés aux frais de la Ville en vertu de l'article 8.05 portant sur les comités conjoints (comité du régime de retraite, par exemple) alors que ceux-ci auraient dû être également imputés aux frais du Syndicat ou à même certaines banques de libérations syndicales.

En ce qui a trait à l'interprétation de la convention collective, mentionnons que plusieurs articles de la convention ainsi que des lettres d'entente peuvent s'appliquer au cours d'une libération syndicale. De plus, le libellé même de ces articles peut prêter à des interprétations différentes pour des personnes qui ne sont pas familières avec les conventions collectives. Par conséquent, il est important que la Direction des relations de travail fournisse le soutien nécessaire aux unités administratives responsables de cols bleus et, qu'à l'intérieur même de ces unités, les employés en ressources humaines accordent le soutien nécessaire aux contremaîtres et gestionnaires responsables d'autoriser les libérations syndicales.

Concernant les contrôles a posteriori portant sur les libérations syndicales assumées par la Ville, nos travaux confirment que les deux unités administratives n'exercent pas de tels contrôles tant sur la durée de l'absence que sur les motifs invoqués. Si l'on tient compte qu'il arrive régulièrement que les motifs invoqués à l'origine pour obtenir la libération ne se concrétisent pas ou sont modifiés, il est d'autant plus important que des contrôles a posteriori soient exercés, à tout le moins, de façon sporadique.

D'ailleurs, nous avons constaté qu'environ 20 % de tous les avis d'absence pour activités syndicales émis par le Syndicat en 2002 sont des avis modifiés (annulation d'une réunion, modification quant à l'article invoqué, par exemple).

De plus, plusieurs de ces avis d'absence modifiés sont transmis par le Syndicat après la date d'absence. Bien que ces avis soient reçus plusieurs semaines après l'absence, il est important d'exercer un contrôle, car plusieurs visent à faire assumer les frais par la Ville, en vertu de l'article 8.05 sur les comités conjoints. Il est à noter que l'exercice de ces contrôles a posteriori pourrait nécessiter des modifications d'imputation des heures à la paie puisque celle-ci sert à contrôler les banques d'heures de libérations ainsi qu'à facturer le Syndicat. Pour les deux unités administratives vérifiées, nos travaux de vérification nous ont démontré que ces avis modifiés étaient enregistrés dans le fichier de la paie sans que soit exercé un contrôle sur la conformité à la convention collective.

## **Recommandations**

**Nous recommandons que la Direction des relations de travail effectue par écrit un rappel auprès des unités administratives responsables de cols bleus quant à l'interprétation des principaux articles de la convention collective et des lettres d'entente qui concernent les libérations syndicales afin d'uniformiser la compréhension de ces articles et de sensibiliser ces unités administratives à l'importance d'exercer un contrôle adéquat.**

### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« Nous souscrivons à cette recommandation et une note a été transmise aux unités administratives responsables de cols bleus en date du 11 février 2004. »*

**De plus, en vue de s'assurer que la Ville n'assume que les frais de libérations syndicales qui lui incombent, nous recommandons que les unités administratives responsables de cols bleus exercent des contrôles suffisants tant a priori qu'a posteriori sur les libérations syndicales. Au cours de l'exercice de ces contrôles, ces unités administratives devront, entre autres, utiliser les**

renseignements relatifs aux heures autorisées par les responsables des comités conjoints. Suite à ces contrôles, ces unités administratives devront également s'assurer que l'imputation des heures à la paie soit modifiée, s'il y a lieu.

#### **Actions proposées par l'arrondissement Rosemont/Petite-Patrie**

« Il est très important d'exercer un contrôle sur les heures autorisées par les responsables des comités conjoints, en autant que cette information nous soit transmise systématiquement. Il faudrait donc établir un mécanisme de communication efficace afin que les arrondissements et les services centraux obtiennent à l'avance les heures autorisées par les responsables desdits comités. Les corrections aux codes d'absence de l'employé se feraient alors promptement.

À cet effet, nous croyons fortement qu'une approche globale du Service des ressources humaines serait plus efficace qu'une démarche par chacun des arrondissements ou services centraux. »

#### **Actions proposées par le Service des services administratifs**

« En collaboration avec le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle, le Service des services administratifs propose le plan d'action suivant :

- A. S'assurer de la compréhension des articles de libération syndicale de la convention collective et organiser des séances d'information auprès du personnel concerné. **(Complété)**
- B. Implanter, à court terme, en collaboration avec les gestionnaires, un encadrement et une procédure interne afin que tous participent à la gestion des libérations syndicales cols bleus. **(Complété)**
- C. Analyser l'avis de libération syndicale et l'opportunité d'ajouter les éléments d'information additionnels pertinents. **(Complété)**
- D. Dans le contexte de l'implantation du système intégré de gestion, obtenir les outils efficaces de gestion pour les libérations syndicales. **(Échéancier : 2006)**
- E. Réaliser un projet pilote permettant de transmettre l'avis au gestionnaire via Lotus Notes en provenance des différents comités conjoints. **(Complété)** »

#### **Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle**

« Une représentante de l'arrondissement Rosemont/Petite-Patrie nous a récemment contactés, nous informant de son intention de mettre fin à ces libérations puisque non autorisées par la Commission. De

*plus, consciente que la problématique ne concernait pas que cet arrondissement, elle sollicitait, à juste titre, une intervention concertée des neuf arrondissements de l'ex-Montréal.*

*Compte tenu de l'incertitude de la situation et de l'impact d'une décision non éclairée, il a été convenu de ne pas procéder immédiatement. La Direction des relations de travail s'est engagée à clarifier la situation et à revenir rapidement aux arrondissements concernés. Les lettres d'entente afférentes seront revues dans le cadre des présentes négociations. »*

### **Libérations syndicales aux frais du Syndicat**

#### Libérations syndicales accordées en vertu de l'article 8.06

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la convention collective prévoit que le Syndicat rembourse la Ville pour les frais des libérations syndicales ponctuelles demandées en vertu de l'article 8.06. Ainsi, la Ville doit facturer au Syndicat les salaires et avantages accessoires des employés libérés.

L'estimation des sommes à payer repose sur l'enregistrement des avis d'absence pour activités syndicales dans le système de la paie par chacune des unités administratives responsables de cols bleus. Ainsi, à partir des informations saisies dans le système de paie, la Division des avantages sociaux du Service des ressources humaines doit établir périodiquement les montants à payer par le Syndicat, soit les heures imputées à l'article 8.06 majorées d'un taux de 30 % prévu à la convention collective pour tenir compte des avantages accessoires. Selon les informations extraites du système de paie, les libérations syndicales aux frais du Syndicat ont totalisé 835 372 \$ pour 2002 et 354 313 \$ pour les cinq premiers mois de 2003.

À l'aide des renseignements obtenus de la Division des avantages sociaux, le Service des finances doit produire une facture prévoyant une date d'échéance à compter de laquelle des intérêts sont calculés en cas de non-paiement. À cet égard, nos travaux de vérification démontrent que pour la période de janvier 2002 à avril 2003, une facturation mensuelle a été réalisée avec un délai moyen de facturation de cinq semaines. Toutefois, la facturation des libérations syndicales relatives aux mois de mai à septembre 2003 n'avait pas encore été réalisée. Si l'on tient compte que les libérations syndicales à facturer pour ces mois totalisent environ 330 000 \$, nous sommes d'avis que cette facturation devrait être réalisée dans les plus brefs délais.

Quant au paiement des factures, nos travaux démontrent que le solde aux livres du compte à recevoir du Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal était, au moment de la vérification, de l'ordre de 1,2 M\$, soit près de 1 M\$ en capital et 0,2 M\$ en intérêts. Un examen de la ventilation de ce compte à recevoir nous révèle que les sommes dues par le Syndicat depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002 s'élèvent à 277 375 \$, soit près de 24 % des sommes facturées pour cette période. Nous constatons également que plus de 70 % du solde à recevoir concerne des libérations syndicales pour des années antérieures à 2002.

En cas de non-paiement complet des factures, le Service des finances ne prend aucune mesure administrative en vue de percevoir les montants le plus rapidement possible. En effet, en présence de soldes de factures contestées, aucune analyse des motifs des contestations du Syndicat n'est effectuée en vue d'apporter, s'il y a lieu, des correctifs pour ensuite transmettre une nouvelle facture.

Toutefois, nos travaux de vérification ont démontré que le Service des finances transmet systématiquement une copie des factures de libérations syndicales à la Direction des affaires juridiques pour que des procédures légales soient engagées en cas de non-paiement. Cette procédure consiste, en vertu de la convention collective, à soumettre un grief patronal au Syndicat dans les 40 jours ouvrables, à compter de la date d'échéance de la facture.

À ce sujet, nos travaux ont révélé que des griefs patronaux ont été transmis au Syndicat lorsque la Ville n'avait pas reçu le paiement complet avant la date d'échéance d'une facture. Pour la période vérifiée, nous avons cependant constaté que trois de ces griefs patronaux, totalisant un solde impayé de l'ordre de 71 600 \$ n'ont pas été transmis dans un délai de 40 jours ouvrables, à compter de la date d'échéance des factures. Les délais étant prescrits, il y a un risque de ne pas récupérer ces sommes.

Une fois les griefs patronaux déposés par la Direction des affaires juridiques, les dossiers ont été transmis à la Division recours et arbitrage de la Direction des relations de travail, responsable de gérer tous les griefs engageant la Ville. Or, une liste des griefs patronaux en cours, dont dispose cette Division, portant sur les sommes impayées par le Syndicat totalisait près de 1,9 M\$, ce qui ne correspond pas au solde du compte à recevoir inscrit aux livres, qui est de 1,2 M\$.

Selon le chef de la Division recours et arbitrage, une telle situation pourrait s'expliquer par le fait que l'encaissement de certaines factures subséquentement au dépôt des griefs ne serait pas reflété sur la liste dont il dispose. Bien que les délais entourant les règlements de griefs prévus à la convention collective aient été suspendus de 1996 jusqu'au début septembre 2003, par le biais de lettres d'entente reconduites entre la Ville et le Syndicat, nous sommes d'avis que le Service des finances et la Division recours et arbitrage ne se sont pas transmis toute l'information concernant l'état des sommes à recevoir

du Syndicat. Par conséquent, la Division recours et arbitrage ne dispose pas, à ce jour, d'une information complète et pertinente sur l'état des griefs en cours, et une telle situation occasionnera certainement une charge de travail supplémentaire au moment où elle évaluera la pertinence de référer ces dossiers en arbitrage.

Malgré cet écart entre le solde du compte à recevoir et la liste des griefs patronaux ouverts, nous avons voulu obtenir des explications sur les raisons justifiant l'importance du compte à recevoir du Syndicat. Or, bien que des démarches légales aient été entreprises pour ne pas perdre les sommes impayées, nos travaux de vérification nous indiquent qu'aucun examen détaillé des dossiers de griefs patronaux en cours n'avait été réalisé, et ce, pour l'ensemble des griefs en cours.

Par ailleurs, selon le chef de la Division recours et arbitrage, une analyse sommaire de quelques avis de contestations reçus du Syndicat révèle que ce dernier conteste la facturation de certaines libérations syndicales en prétendant principalement que des avis d'absence pour activités syndicales modifiés ont été transmis à la Ville après les dates de libération accordées sans que les modifications aient été apportées à la facture. Ces modifications visent à demander que lesdites libérations soient accordées non plus aux frais du Syndicat mais plutôt aux frais de la Ville. Le Syndicat conteste également la facturation d'intérêts.

Au sujet des avis de modifications, nos travaux de vérification ont démontré qu'effectivement, des avis d'absence reçus du Syndicat n'ont pas fait l'objet de modifications à la facturation. En effet, sur un total de près de 2 500 avis transmis pour l'année 2002, le Syndicat a demandé des modifications dans près de 20 % des cas. Or, au cours de notre vérification, nous avons examiné plus particulièrement un échantillon de 68 avis d'absence pour activités syndicales modifiés, dont plusieurs visaient à faire modifier l'article 8.06 (aux frais du Syndicat) en 8.05 (aux frais de la Ville). Parmi ces avis modifiés, reçus jusqu'à 60 jours après la date d'absence, nos travaux ont démontré que 31 d'entre eux (une proportion de près de 46 %) n'avaient pas été correctement enregistrés au système de la paie, et ce, plusieurs mois après la date de l'avis modifié.

Si l'on tient compte qu'un nombre important de modifications est apporté après la date d'absence et que plusieurs de celles-ci ne sont pas enregistrées correctement au système de la paie, il est probable que ces modifications expliquent une part importante des contestations éventuelles du Syndicat.

En effet, si l'on tient compte que les avis d'absence pour affaires syndicales modifiés sont acceptés tels qu'ils sont reçus par les unités administratives, la Division recours et arbitrage n'a pas d'autre choix que d'accepter, à son tour, les avis modifiés reçus du Syndicat n'ayant pas fait l'objet de modifications aux factures émises. Ainsi, la Ville n'est pas en position de contester les avis reçus du Syndicat. C'est

d'ailleurs pour cette raison qu'il est important que des contrôles suffisants soient exercés par les unités administratives responsables de cols bleus, tel que nous l'avons recommandé, afin de s'assurer que les modifications demandées soient justifiées. De plus, nous croyons qu'il devrait y avoir une période de temps maximum allouée pour présenter des avis modifiés.

## **Recommandations**

**Nous recommandons que le Service des ressources humaines et le Service des finances entreprennent des démarches en vue de poursuivre la facturation des libérations syndicales accordées en vertu de l'article 8.06 dans les plus brefs délais afin que la Ville n'assume pas indûment des coûts devant plutôt être facturés au Syndicat.**

### ***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« En regard du premier segment, la problématique est issue de l'impact du partage des ressources humaines entre la Division des avantages sociaux du Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle et la Division de la paie institutionnelle du Service des finances. Des discussions et récentes rencontres ont permis de conclure que quatre des effectifs de la Division de la paie institutionnelle seraient et ont été retournés à la Division des avantages sociaux afin, notamment, de reprendre et poursuivre la facturation des libérations syndicales. »*

### ***Actions proposées par le Service des finances***

*« Le 2 février 2004, quatre années-personnes du Service des finances ont été transférées à la Direction des ressources humaines afin de regrouper les activités reliées aux demandes de facturations.*

*La Division de l'imposition de la Direction des revenus et de la planification fiscale s'engage comme elle l'a toujours fait à traiter les demandes de facturation reçues dans un délai maximum de deux semaines de la date de réception. »*

**De plus, afin de récupérer promptement les sommes dues, nous recommandons que le Service des finances, en collaboration avec le Service des ressources humaines, la Direction des affaires juridiques et les unités administratives, entreprenne des démarches en vue de revoir le processus de perception des libérations syndicales. Ce processus devrait, entre autres, prévoir :**

- **l'analyse systématique des motifs de contestations transmis par le Syndicat afin que des**

- mesures correctives soient apportées, s'il y a lieu;
- des mesures pour que les griefs patronaux soient transmis dans les délais prévus à la convention collective;
  - un appariement entre la somme des griefs patronaux en cours et le solde du compte à recevoir relatif à ces sommes afin que des efforts soient concentrés uniquement sur les griefs réellement en cours.

**Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle**

« Le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle souscrit à la seconde portion de la recommandation et proposera aux autres intervenants la mise en place d'un comité ad hoc dont le mandat permettra la révision du processus de perception des libérations syndicales. Les trois éléments proposés par les auteurs du rapport de vérification seront intégrés à la démarche d'analyse et les travaux de ceux-ci devront être terminés en mai 2004. Une copie des comptes rendus des rencontres, un document synthèse résumant les conclusions des travaux et un échéancier de réalisation seront transmis au vérificateur. »

**Actions proposées par le Service des finances**

« Le deuxième point consiste à des mesures pour que les griefs patronaux soient transmis dans les délais prévus à la convention collective. Pour ce faire, le Service des finances a déjà entrepris des discussions avec les personnes responsables de la Direction des ressources humaines, la Direction des affaires juridiques et incessamment la Direction des relations de travail afin de revoir le processus de perception des libérations syndicales.

Il est déjà prévu par le Service des finances de transmettre systématiquement une copie des factures relatives à des libérations syndicales des employés cols bleus à la Direction des affaires juridiques pour que des procédures légales soient entreprises dans les jours suivant l'échéance de la facture. Cependant, il est proposé que dorénavant le Service des finances émette un avis de recouvrement (mise en demeure) pour chacune des factures impayées. Puis, un délai sera déterminé pour transmettre à la Direction des relations de travail une demande pour soumettre un grief patronal au Syndicat dans le délai prévu à la convention collective des cols bleus.

Enfin, le dernier point recommandé est de prévoir un appariement entre la somme des griefs patronaux en cours et le solde du compte à recevoir relatif à ces sommes. Le Service des finances est tout à fait d'accord d'entreprendre un appariement entre les sommes des griefs patronaux et le solde du

*compte à recevoir afin d'obtenir un meilleur contrôle sur les griefs en cours. Un suivi trimestriel sera mis sur pied rapidement en collaboration avec la Direction des relations de travail. (Échéancier : juin 2004) »*

### **Actions proposées par la Direction des affaires juridiques**

*« Dans votre rapport, vous avez retracé trois dossiers dont les griefs ont été déposés au-delà des 40 jours ouvrables prévus à la convention collective. Cela est dû au traitement administratif accordé indistinctement aux dossiers soumis au comité exécutif. Nous avons comme pratique d'attendre la résolution avant de donner suite au mandat qui nous est confié. Comme les délais pour déposer un grief sont assez courts, nous avons depuis modifié cette procédure. Nous le déposons avant de recevoir officiellement la résolution, celle-ci étant toujours adoptée.*

*Relativement aux recommandations que vous faites au chapitre de la récupération des sommes dues, nous aimerions ajouter qu'il serait juridiquement possible de récupérer les sommes à venir par compensation avec les cotisations syndicales que la Ville remet périodiquement au syndicat. L'avantage serait le remboursement sans délai des sommes dues à la Ville et l'économie de la procédure des griefs. Si cette avenue était envisagée, nous pourrions élaborer avec les services impliqués les conditions pour que cette compensation puisse se faire selon la loi et la convention collective. »*

### **Commentaires de l'arrondissement Rosemont/Petite-Patrie**

*« Nous sommes d'accord avec cette recommandation, car il est inacceptable que la Ville de Montréal ne reçoive pas de la part des syndicats les sommes dues par ceux-ci. Les unités administratives devraient bénéficier de ce retour de fonds pour remplacer les employés visés par ces libérations.*

*Cet élément a été porté à l'attention du Service des finances qui nous a clairement signifié qu'il ne saurait en être question pour l'exercice 2004. Cependant, il compte analyser la situation pour 2005.*

*Nous tenons à préciser que ces commentaires ne s'accompagnent évidemment pas d'un plan d'action ni d'échéancier pour nous, puisque la mise en œuvre qui en découle relève davantage des services des Finances et des Ressources humaines. Soyez cependant assurés que nous mettrons tout en œuvre pour avoir les informations nécessaires à l'exercice d'un contrôle plus adéquat. »*

**Finalement, nous recommandons que la Direction des relations de travail établisse un délai maximum acceptable pour recevoir des avis d'activités syndicales modifiés et en informe le Syndicat, par écrit, afin de réduire les contestations.**

***Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle***

*« En regard du troisième segment de la recommandation, l'analyse de la situation et du contexte actuel ne permet pas de conclure à l'établissement d'un délai maximum pour modifier l'imputabilité d'une libération. Le comité ad hoc ci-dessus proposé examinera également cette problématique et le rapport synthèse fera état de ses conclusions. »*

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la convention collective prévoit que le Syndicat rembourse ces salaires majorés de 30 % pour tenir compte des dépenses administratives et autres bénéfiques reçus à cette occasion. Bien que l'on applique ce taux, conformément à la convention collective qui est en vigueur depuis 1997, nous sommes d'avis que la Ville ne récupère pas le pourcentage d'avantages accessoires réels des cols bleus.

À titre indicatif, pour le prêt de personnel à la Société du parc des îles, la facturation des salaires d'employés cols bleus est majorée d'un taux de 36,5 % pour 2002 et un taux de 36,1 % pour 2003. Dans ce cas précis, les taux appliqués sont ceux adoptés par le conseil municipal dans les règlements sur les tarifs 2002 et 2003.

**Recommandation**

**Nous recommandons que le Service des finances établisse un taux d'avantages accessoires devant être utilisé pour la facturation des libérations syndicales au Syndicat.**

**Par la suite, nous recommandons que la Direction des relations de travail prenne en considération le taux établi par le Service des finances dans ses représentations auprès du Syndicat au cours des présentes négociations de la convention collective afin que la Ville n'assume pas indûment des coûts qui devraient plutôt être facturés au Syndicat.**

### **Actions proposées par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle**

*« Un tel taux a été établi par la Division de la rémunération du Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle, et ce, suite aux différents calculs de coûts de main-d'œuvre. Les textes qui seront présentés en négociation ou en arbitrage reflètent déjà ce taux. »*

### **Actions proposées par le Service des finances**

*« Dans le cadre des négociations pour une nouvelle convention collective, nous sommes toujours disposés à supporter le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle dans l'élaboration d'un nouveau taux. »*

### **Conventions collectives visant les employés cols bleus d'arrondissements issus d'ex-municipalités de banlieue**

Étant donné que l'harmonisation des 29 conventions collectives des cols bleus de la nouvelle Ville de Montréal se réalisera au cours des prochains mois, nous avons voulu évaluer si les contrôles mis en place en ce qui concerne les libérations syndicales dans les arrondissements issus des ex-municipalités de banlieue étaient satisfaisants. Nos travaux ont porté sur les deux arrondissements issus d'ex-municipalités de banlieue qui avaient le plus grand nombre d'employés cols bleus, soit l'arrondissement de Saint-Laurent, avec 218 cols bleus, et l'arrondissement Verdun, avec 146 cols bleus.

#### **Arrondissement de Saint-Laurent**

La convention collective liant l'ex-municipalité de Saint-Laurent et le Syndicat représentant les employés manuels (cols bleus) prévoit différents articles régissant les libérations syndicales. Une distinction est apportée entre les libérations accordées pour la tenue de comités conjoints et celles accordées pour affaires syndicales. À cet égard, deux situations sont possibles :

La première situation est celle pour laquelle les frais de libération sont entièrement assumés par la Ville, tels que pour les comités de négociation, comités de griefs, comités d'évaluation et comités de sécurité. Nos travaux de vérification nous ont permis de constater que les heures d'absences pour ce type de libérations ont totalisé 373 heures pour 2002 et 126 heures pour 2003. Pour ce type de libération, c'est un représentant de la Ville, soit le directeur des Travaux publics ou l'un de ses mandataires, qui autorise et informe les gestionnaires responsables des cols bleus.

Bien que de façon générale, le directeur des Travaux publics, ou un de ses représentants, ait transmis des avis d'absence syndicale aux gestionnaires responsables des employés libérés, nos tests nous confirment que des avis n'ont pas été obtenus pour certaines des heures figurant au système de paie. À cet égard, nous sommes d'avis que les gestionnaires responsables devraient s'assurer d'obtenir des autorisations d'absence syndicale dans tous les cas afin d'avoir l'assurance que ces libérations soient autorisées et conformes à la convention collective.

La deuxième situation porte sur une banque de 300 heures d'absences accordées annuellement par la Ville pour des activités syndicales (préparation de dossiers, de réunions, de négociations, etc.). Pour ce type de libération, les avis d'absence pour activités syndicales sont transmis par le Syndicat. Au cours de l'année 2002, le Syndicat des employés de l'ex-municipalité de Saint-Laurent a représenté les employés cols bleus jusqu'au début mai. Depuis ce temps, c'est le Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal qui représente les cols bleus de l'arrondissement.

En vertu de la convention collective, ces absences syndicales doivent être autorisées en autant que la bonne marche du service le permette. Or, nous avons constaté que les avis d'absence pour activités syndicales, produits sur les anciens formulaires de l'ex-municipalité de Saint-Laurent pour la période de janvier à mai 2002 avaient été autorisés par le directeur du Service. En ce qui concerne la période subséquente à mai 2002, les formulaires reçus du Syndicat étaient les mêmes que ceux du Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal. À cet égard, nous avons constaté qu'ils n'avaient pas été autorisés par le directeur du Service.

Étant donné que le Syndicat dispose de sa banque comme il le désire, l'information apparaissant actuellement sur ces avis est suffisante. Cependant, un contrôle sur cette banque ainsi qu'un contrôle sur l'obtention de tous les avis avant l'autorisation des absences doivent être exercés. À cet égard, nos travaux de vérification nous ont permis de constater que les heures d'absences pour affaires syndicales accordées ont totalisé 332 heures pour 2002, ce qui représente un dépassement de la banque prévue à la convention collective, lequel est assumé par la Ville.

Au cours de notre vérification, les gestionnaires rencontrés nous ont mentionné que, depuis l'adhésion des cols bleus au Syndicat des cols bleus regroupés de Montréal, des rencontres pour affaires syndicales s'étaient tenues plusieurs fois par semaine, à raison d'une demi-heure par jour, sans qu'il y ait eu d'avis d'absence pour activités syndicales du Syndicat. Par conséquent, ces libérations n'ont pas été autorisées et n'ont pas été compilées dans la banque d'heures. Si tel avait été le cas, la banque aurait montré un dépassement plus important.

Selon les informations obtenues, la direction a fait preuve de tolérance à l'égard de ce type de libération syndicale. Nous sommes cependant d'avis qu'un contrôle devra être exercé pour que toutes les heures d'absences syndicales soient autorisées et compilées dans la banque d'heures, et qu'un contrôle sur cette banque soit réalisé afin d'éviter tout dépassement.

## **Recommandations**

**Nous recommandons que les gestionnaires de l'arrondissement de Saint-Laurent s'assurent d'obtenir tous les avis d'absence dans le cas des comités conjoints afin de n'accorder que les libérations autorisées par un représentant de l'arrondissement.**

**De plus, nous recommandons que l'arrondissement obtienne des avis du Syndicat pour toutes les absences syndicales et qu'il resserre le contrôle exercé sur la banque afin de s'assurer que la Ville n'assume que les frais de libérations qu'il lui incombe.**

## ***Actions proposées par l'arrondissement de Saint-Laurent***

*« Afin d'assurer une meilleure gestion des absences et libérations syndicales, nous avons transmis une directive aux gestionnaires des services afin qu'ils collaborent avec la Division des ressources humaines à améliorer le contrôle.*

*Il est important de noter que nous devons continuer de gérer les absences et libérations syndicales des cols bleus en vertu de l'ancienne convention collective de Saint-Laurent, ce qui signifie que 300 heures d'absences syndicales sont disponibles. Un relevé mensuel est effectué afin d'être en mesure de concilier les formulaires de demandes d'absences syndicales avec les feuilles de temps des employés et ainsi, suivre l'utilisation de la banque d'heure et éventuellement réduire le salaire des représentants lorsque la banque sera épuisée. Il appartiendra alors au syndicat de les rémunérer. La convention collective actuelle ne couvre pas les modalités reliées au dépassement de la banque d'heures. Nous évaluerons cette démarche en fonction des obligations de la prochaine convention collective des cols bleus. »*

## **Arrondissement de Verdun**

La convention collective liant l'ex-municipalité de Verdun et le Syndicat des employés manuels (cols bleus) prévoit différents articles régissant les libérations syndicales. Ces articles distinguent les libérations syndicales, selon qu'elles sont pour la tenue de comités conjoints ou pour les activités syndicales. Ainsi, en 2002, les libérations syndicales ont totalisé 3 155 heures pour un coût de 79 181 \$

(salaires et avantages sociaux) alors que, pour les cinq premiers mois de 2003, les libérations syndicales ont totalisé 2 030 heures pour un coût de 49 417 \$. À cet égard, deux situations sont possibles :

La première situation est celle pour laquelle les frais de libération sont entièrement assumés par la Ville pour la tenue de comités conjoints (comité des griefs, comité de négociation, comité de sécurité, comité d'évaluation des emplois, comité des relations de travail, par exemple). Pour ce type de libération, c'est un représentant de la Ville, soit le directeur des Travaux publics ou de l'un de ses mandataires, qui autorise et informe les gestionnaires responsables des cols bleus.

Nos travaux de vérification nous ont permis de constater que les heures d'absences pour ce type de libérations ont totalisé 545 heures pour 2002 et 259 heures pour les cinq premiers mois de 2003. Pour ce type de libération, les avis d'absence étaient émis par le directeur des Travaux publics ou par l'un de ses représentants, selon le cas, et transmis aux gestionnaires responsables des cols bleus. À cet égard, l'arrondissement de Verdun a utilisé le formulaire de libération syndicale qui était auparavant en vigueur dans l'ex-municipalité.

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que ces avis étaient autorisés a priori par le directeur des Travaux publics ou par l'un de ses représentants. Pour ce faire, le directeur disposait d'informations suffisantes telles que la nature de la libération demandée, la date prévue, la durée de l'absence, le lieu de la réunion, les noms des cadres participants aux rencontres, etc. À notre avis, une telle autorisation témoigne de l'accord du gestionnaire quant à la conformité à la convention collective.

La deuxième situation porte sur une banque de 80 jours ouvrables (représentant 640 heures) accordée annuellement par la Ville à titre de congés payés pour activités syndicales. La convention collective prévoit qu'au-delà de cette banque de jours ouvrables, l'excédent est facturé au Syndicat. Ainsi, nos travaux de vérification nous ont permis de constater que les heures d'absences pour ce type de libérations ont totalisé 2 610 heures pour 2002 (représentant 66 314 \$) et 1 771 heures pour les cinq premiers mois de 2003 (représentant 43 121 \$).

Au cours de nos travaux de vérification, nous avons constaté que, de façon générale, les gestionnaires de l'arrondissement de Verdun exercent un contrôle en s'assurant d'obtenir du Syndicat un avis pour chacune de ces libérations et exercent également un contrôle sur la banque.

De plus, nous avons constaté que l'arrondissement de Verdun effectue un suivi hebdomadaire de la banque d'heures allouées en libérations syndicales. Ainsi, lorsque celle-ci est dépassée, une facturation mensuelle est transmise au Syndicat. Nos travaux de vérification nous ont démontré que le délai de

facturation des libérations syndicales est inférieur à un mois. Selon la convention collective de l'ex-municipalité de Verdun, le Syndicat doit rembourser l'ex-municipalité dans le mois suivant le congé sans traitement.

Au cours de l'année 2002 et 2003, comme le Syndicat avait accusé un retard dans le paiement des sommes facturées, l'arrondissement de Verdun a alors engagé des procédures en vue de récupérer les sommes dues. Ainsi, les démarches entreprises ont été l'envoi d'avis de non-paiement au Syndicat, la transmission de griefs patronaux et finalement, des coupures de salaires jusqu'au paiement des factures. Au moment de notre vérification, les factures de libérations syndicales avaient été entièrement payées.

En conclusion, au cours de 2002 et 2003, l'arrondissement de Verdun a exercé un contrôle suffisant sur les libérations syndicales accordées. L'arrondissement s'est également doté de mécanismes lui permettant de s'assurer que les libérations syndicales sont facturées et perçues dans les meilleurs délais.

## **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 2004 pour la quasi-majorité des observations et des commentaires découlant de la vérification.



## **ANNEXES**

|  |    |
|--|----|
| ARTICLE 107 DE LA LOI DES CITÉS ET VILLES  | 3  |
| LISTE DES RAPPORTS DE VÉRIFICATION PRODUITS (ÉTATS OU AUTRES<br>INFORMATIONS FINANCIERS) | 8  |
| MEMBRES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  | 10 |



## **ARTICLE 107 DE LA 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.<br>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.<br>2001, c. 25, a. 15.  |
| Inhabilité.                 | 107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :<br>1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;<br>2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;<br>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.   |
| Divulgateion 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.<br>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 :<br>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 ;<br>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.<br>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 :<br>1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins 100 000 000 \$ ;<br>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 \$ ;<br>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 \$ ;<br>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 \$ ;<br>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 \$ ; |

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 \$ ;

7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

Réseau d'énergie électrique.

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.  
2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5.

Application des normes.

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.  
2001, c. 25, a. 15.

Personnes morales à vérifier.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :  
1° de la municipalité ;  
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.  
2001, c. 25, a. 15.

Vérification des affaires et comptes.

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.

Politiques et objectifs.

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.

Droit.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :  
1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;  
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.  
2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6.

Personne morale subventionnée.

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.

Copie au vérificateur général.

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 :

|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>1° des états financiers annuels de cette personne morale ;</li> <li>2° de son rapport sur ces états ;</li> <li>3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.</li> </ul>  |
| Documents et renseignements.  | <p>Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;</li> <li>2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.</li> </ul>  |
| 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"> <li>1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;</li> <li>2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux</li> </ul> |

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'efficience ;

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.

## **LISTE DES RAPPORTS DE VÉRIFICATION PRODUITS (ÉTATS OU AUTRES INFORMATIONS FINANCIERS)**

La vérification des états financiers de la Ville de Montréal au 31 décembre 2003 nous a permis, ainsi qu'aux vérificateurs externes, de produire un rapport sans restriction à leur égard.

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

- Fonds des conduits souterrains (31 décembre 2002);
- Institut de recherche en biologie végétale de Montréal (31 mai 2003);
- 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 (covérificateur);
- Centre d'excellence de Montréal en réhabilitation de sites (31 mars 2002 et 31 mars 2003);
- CLD de Montréal (31 mars 2003);
- CLD de Montréal – liquidation (16 octobre 2003);
- Société de gestion Marie-Victorin (31 décembre 2002);
- Anjou 80;
- Cité du commerce électronique (31 décembre 2002);
- 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 2002);
- Régime complémentaire de retraite des employés non syndiqués de l'Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2002);
- Régime complémentaire de retraite des employés cols blancs de l'Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2002);
- Régime complémentaire de retraite des employés cols bleus de l'Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2002);
- Régime de retraite des cadres de la Communauté urbaine de Montréal;
- Régime de retraite supplémentaire des cadres de la Communauté urbaine de Montréal;
- Régime de retraite des employés syndiqués de la Communauté urbaine de Montréal;

- Régime de retraite supplémentaire des employés syndiqués de la Communauté urbaine de Montréal;
- Régime complémentaire de retraite des employés de la Ville de Montréal-Est;
- Dépenses par catégorie des programmes de santé communautaire (huit rapports distincts au 31 décembre 2002);
- Programme de rénovation d'immeubles locatifs;
- Programme d'adaptation de domicile;
- Programme 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 catégorie – Programme de sécurité du revenu et pour l'organisation des services publics d'emploi;
- Programme de logements adaptés pour aînés autonomes;
- Programme Rénovation Québec, phase I;
- Dépenses pour la rémunération et les avantages sociaux des anciens employés (31 décembre 2002);
- 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;
- Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2002);
- Renseignements complémentaires par ensemble immobilier – Office municipal d'habitation de Montréal (31 décembre 2002);
- Conseil des arts de Montréal (31 décembre 2002);
- Office de consultation publique de Montréal (31 décembre 2002).

Un rapport avec restriction a été produit sur les états financiers de la Société de gestion Nauberges de Lachine (31 décembre 2002).

**MEMBRES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
ANNÉE 2003**

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

\* Nomination temporaire

\*\* En disponibilité