

**RAPPORT DU
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE AU
CONSEIL MUNICIPAL ET AU
CONSEIL D'AGGLOMÉRATION**

**Pour l'exercice
terminé le 31 décembre 2007
et le trimestre
terminé le 31 mars 2008**

Dépôt légal - 2^e trimestre 2008

Bibliothèque nationale du Québec

ISSN : 1709-514X

ISBN : 978-2-7647-0739-5

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

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction	1
Suivi des recommandations du vérificateur général	2
Commentaires et suggestions du vérificateur général	5
Indicateurs de performance du Bureau du vérificateur général	6

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

VÉRIFICATION FINANCIÈRE

Ville de Montréal	1
Autres organismes municipaux	3

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DE GESTION

Activités de prévention des incendies	1
Gestion des changements TI	28
Gestion des demandes des clients (GDC)	44
Gestion du plan de main-d'œuvre	70
Plan de continuité de services – sécurité civile	81
Salaires de 100 000 \$ et plus	111
Suivi des recommandations des commissions permanentes (conseils municipal et d'agglomération)	115
Téléphonie mobile	127
Traitement et dépenses des élus ainsi que dépenses de fonction du directeur ou de la directrice de l'arrondissement	142
Vérifications administratives réalisées à la suite de l'émission d'un constat d'infraction	157

ANNEXES

Article 107 de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	1
Liste des rapports de vérification produits (états financiers ou autres informations financières)	6
Membres du Bureau du vérificateur général	7

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – DIAGRAMME DES FLUX

Planification	11
Vérification et rapports	12
Rapport annuel et suivis	13

RELEVÉ DES COMPTES DE DÉPENSES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Rapport des vérificateurs externes
Relevé des comptes de dépenses

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.

Avec la création de l'agglomération de Montréal le 1^{er} janvier 2006, la présentation des états financiers de la Ville de Montréal avait été considérablement modifiée, et les obligations du vérificateur général, en matière de vérification de ces états financiers ainsi que du taux global de taxation, plus étendues.

En 2007, la Ville de Montréal à l'instar de l'ensemble des municipalités du Québec a adopté les principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Ainsi, pour une deuxième année consécutive, la présentation des états financiers de la Ville de Montréal a été considérablement modifiée. J'y reviendrai dans la section portant sur la vérification financière.

Comme par le passé, le rapport que je dépose aujourd'hui porte sur le résultat de l'ensemble de mes travaux concernant la totalité des activités de la Ville de Montréal, incluant celles relatives à l'agglomération, qu'il s'agisse de vérification financière, de gestion ou d'optimisation des ressources, pour la période s'étalant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008.

Comme toujours, je privilégie la recherche et la mise en œuvre de solutions durables aux causes profondes des problèmes recensés au cours de nos travaux. Par une approche fondée sur un partenariat avec élus et gestionnaires, nous cherchons donc à :

- cerner les risques ou les 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 des programmes importants de la Ville en matière d'efficacité, d'efficience et d'économie des ressources;
- rechercher et tirer 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.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

S'il existe un indicateur qui permet de juger du succès de mon approche de partenariat, le pourcentage de recommandations du vérificateur général, qui a fait l'objet de mesures correctives concrètes, est sans nul doute le meilleur.

Les résultats des suivis effectués en ce qui a trait aux recommandations formulées de 2002 à 2006 sont les suivants :

Recommandations	Suivi réalisé en mars 2004	Suivi réalisé en mars 2005	Suivi réalisé en mars 2006	Suivi réalisé en mars 2007	Suivi réalisé en mars 2008
Formulées en 2002					
Faites	23	6	3	5	3
En cours	17	17	10	7	
Reportées	8		3		
Annulées		2	1	1	1
Périmées					3
Total	48	25	17	13	7
Formulées en 2003					
Faites		27	6	7	3
En cours		21	15	3	
Non faites				5	
Total	0	48	21	15	3
Formulées en 2004					
Faites			135	74	72
En cours			148	76	2
Reportées			17	9	
Annulées			2	1	4
Non faites				5	
Périmées					7
Total	0	0	302	165	85
Formulées en 2005					
Faites				95	58
En cours				86	31
Reportées				8	15
Annulées				1	
Autres				10	
Total	0	0	0	200	104

Recommandations	Suivi réalisé en mars 2004	Suivi réalisé en mars 2005	Suivi réalisé en mars 2006	Suivi réalisé en mars 2007	Suivi réalisé en mars 2008
Formulées en 2006					
Faites					140
En cours					87
Reportées					1
Non faites					2
Autres					14
Total					244
Total général pour l'ensemble des années					443

En ce qui concerne plus particulièrement les recommandations formulées en 2006, celles dont le statut est considéré comme fait ou en cours représentent une proportion de 93 % par rapport à un objectif annuel fixé à 80 % par l'administration municipale.

Pour l'ensemble des recommandations formulées depuis 2002, le suivi réalisé en mars 2008 démontre que 657 sont faites, dont 276 dans les 12 derniers mois. Ainsi, sur une base cumulative, c'est près de 80 % des recommandations qui ont été faites, alors qu'un peu moins de 15 % sont en cours. Somme toute, il s'agit là d'excellents résultats.

Sommaire du statut des recommandations formulées de 2002 à 2006	Ensemble des suivis	Suivi réalisé en mars 2008
Faites	657	276
En cours	120	120
Reportées	16	16
Annulées	13	5
Non faites	12	2
Périmées	10	10
Autres	14	14
Total général	842	443

En 2006, en réponse à notre vérification sur la gestion de la prévention de la santé et sécurité au travail, le Service du capital humain nous avait signalé que pour être en mesure de définir un plan d'action précis établissant en détail les actions prévues pour les différents intervenants, une clarification des rôles et des responsabilités en santé et sécurité du travail des divers ordres décisionnels de la Ville était nécessaire. Nous avons effectivement reçu de la Direction générale, en février dernier, un plan d'action détaillé dont je tiens à souligner ici la grande qualité.

Sans en reprendre tous les termes, je crois qu'il est ici opportun de faire état de certains éléments particulièrement substantiels de ce plan d'action : l'adoption par le comité exécutif d'une politique de santé et sécurité du travail et l'approbation par le directeur général d'une directive déclarant la santé et sécurité du travail comme étant un enjeu stratégique pour la Ville. Cette directive définit les rôles et les responsabilités en la matière, ainsi que la portée et la fréquence de la reddition de comptes en santé et sécurité du travail pour l'ensemble des unités administratives de la Ville de Montréal.

COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

LIGNE ÉTHIQUE

L'été 2007 aura été marqué par ce que je me permettrai d'appeler le « scandale d'Outremont ». Comme je l'expliquais alors à une journaliste au cours d'une entrevue téléphonique, il est illusoire de penser qu'un vérificateur peut, dans le cadre normal de ses travaux, détecter des actes frauduleux, surtout lorsque les montants en cause sont de faible importance.

Il appartient en tout premier lieu aux gestionnaires de s'assurer que les contrôles de gestion qu'ils ont mis en place sont suffisants pour idéalement prévenir, sinon détecter la fraude. Ils doivent également s'assurer que ces contrôles ne sont pas plus coûteux que les sommes que l'on cherche à préserver.

Un moyen communément utilisé dans les grandes entreprises pour décourager la fraude est ce qu'il est convenu d'appeler la « ligne éthique » (en anglais on fait souvent référence à « whistleblowing hotline » ou « fraud hotline »).

Depuis déjà sept ans, la Ville de Toronto possède une telle ligne, baptisée « Fraud and waste hotline ». La responsabilité première de toute enquête relative à une fraude suspectée appartient au vérificateur général de cette ville. Ce dernier fait rapport annuellement au Comité de vérification sur les activités liées à la fraude.

Malgré les nombreuses discussions qu'a occasionné la mise en place éventuelle d'une telle ligne à Montréal, par le passé, aucune action concrète ne s'est matérialisée en ce sens. Pourtant, dans une organisation aussi vaste et complexe que la Ville, l'existence d'une ligne semblable ne pourrait être que bénéfique.

J'en suggère donc fortement la création par l'administration municipale.

De plus, si cela peut en faciliter la mise en place, je suis disposé à m'en charger dans la mesure où la Ville est prête à m'accorder les crédits nécessaires pour ce faire.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Souvent, au cours de nos travaux de vérification, nous constatons l'absence d'indicateurs de performance adéquats, permettant un suivi administratif rigoureux et une reddition de comptes satisfaisante.

Tout au long des années, nous avons accumulé un certain nombre de données relatives à notre performance et à la gestion de nos ressources. Cette année, pour la première fois, je crois opportun de présenter les indicateurs qui m'apparaissent les plus pertinents, afin de permettre au lecteur de se faire une opinion sur la performance du Bureau du vérificateur général de Montréal.

Les indicateurs présentés sont les suivants :

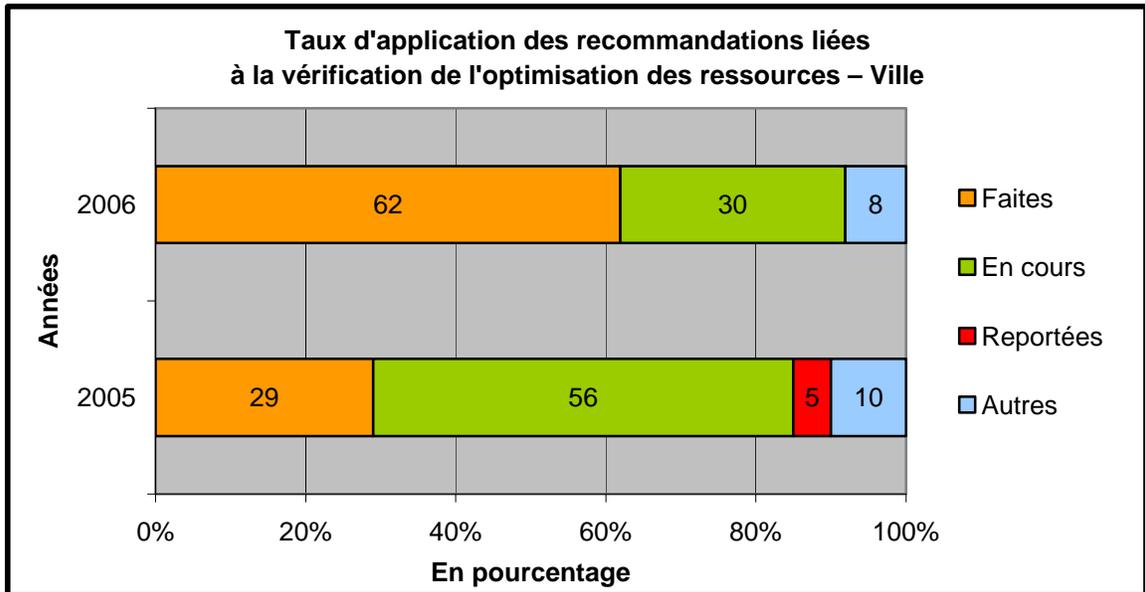
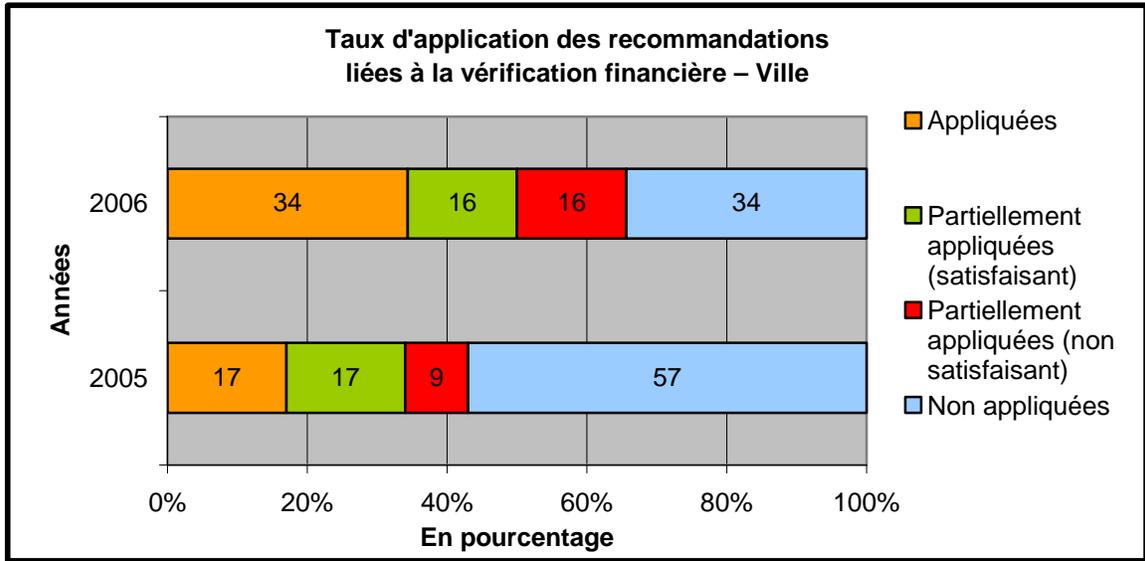
- Le nombre de rapports émis;
- Le taux d'application des recommandations;
- L'évolution des effectifs;
- L'utilisation du temps;
- L'accès à l'égalité en emploi;
- Les résultats financiers.

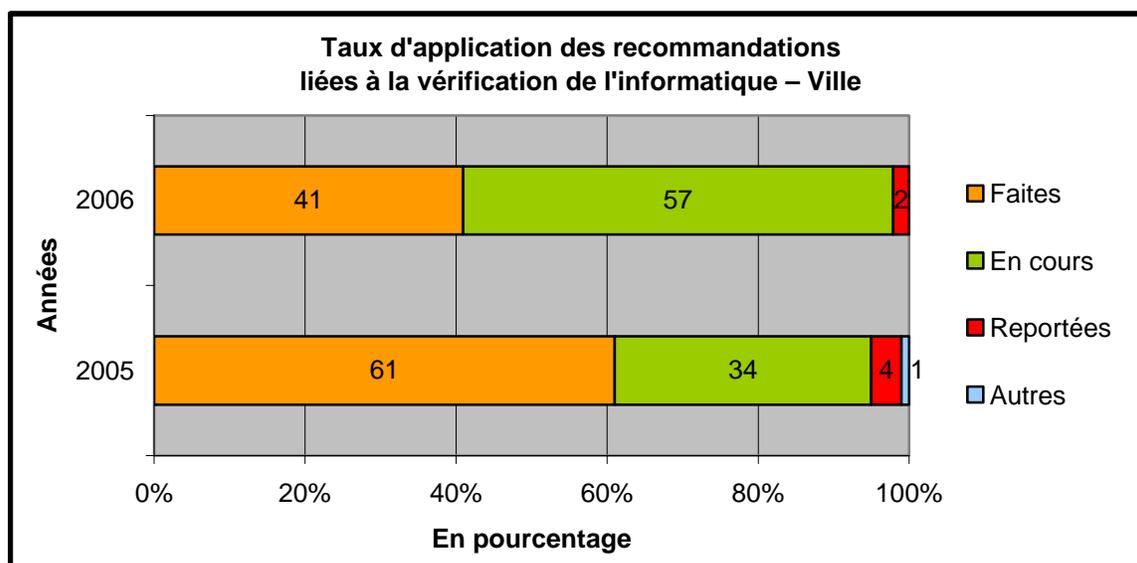
LE NOMBRE DE RAPPORTS ÉMIS

Année de référence	Vérification financière			Vérification d'optimisation des ressources et de gestion
	Total	Année courante	Année précédente	
2002	45	36	9	7
2003	54	39	15	6
2004	43	30	13	10
2005	36	21	15	12
2006	27	11	16	9
2007	15	10	5	10

La réduction du nombre de rapports en vérification financière s'explique principalement par l'abandon de certains mandats, non requis par la loi, visant en particulier les régimes de retraite et des certificats exigés par le gouvernement du Québec.

LE TAUX D'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS



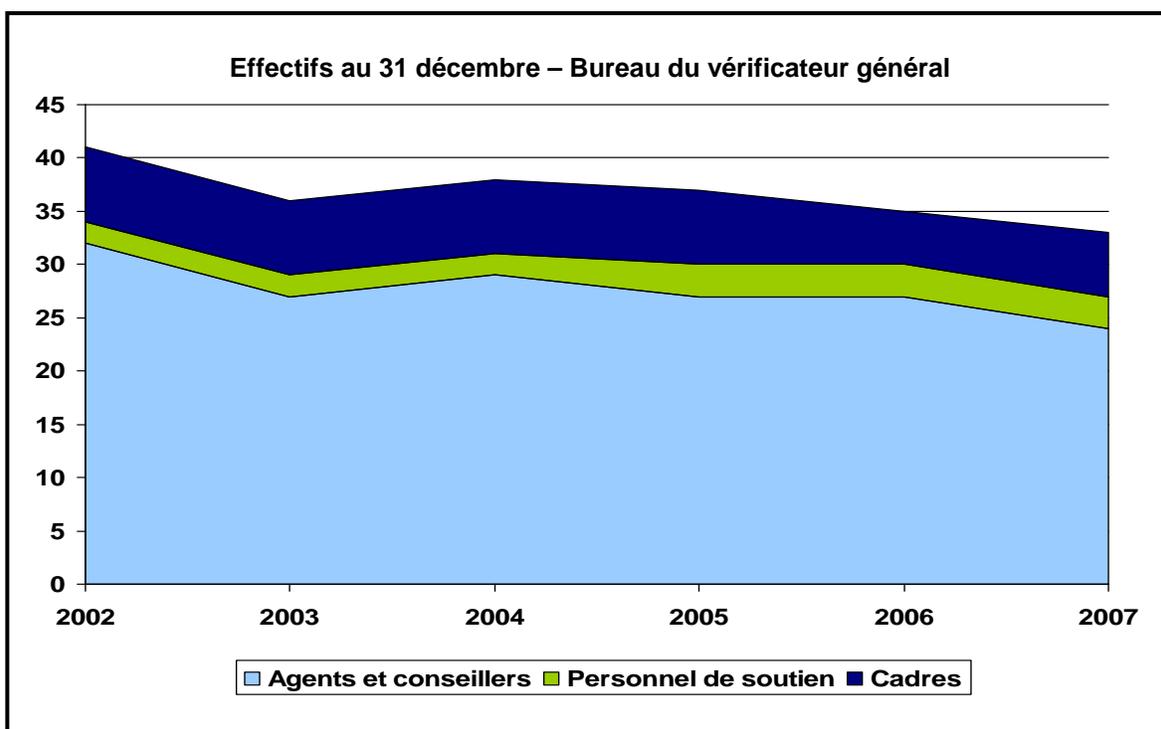


Cet indicateur m'apparaît particulièrement important, car il permet d'apprécier la justesse et le réalisme des recommandations mises de l'avant par le vérificateur général et son équipe.

Dans l'ensemble, je considère qu'il démontre une bonne performance, en particulier sur le plan de la vérification informatique et de l'optimisation des ressources.

En ce qui a trait à la vérification financière, la création de l'agglomération au 1^{er} janvier 2006, le déploiement toujours en cours du système intégré de gestion Simon et les modifications comptables en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2007 expliquent l'écart avec les deux autres types de vérification.

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



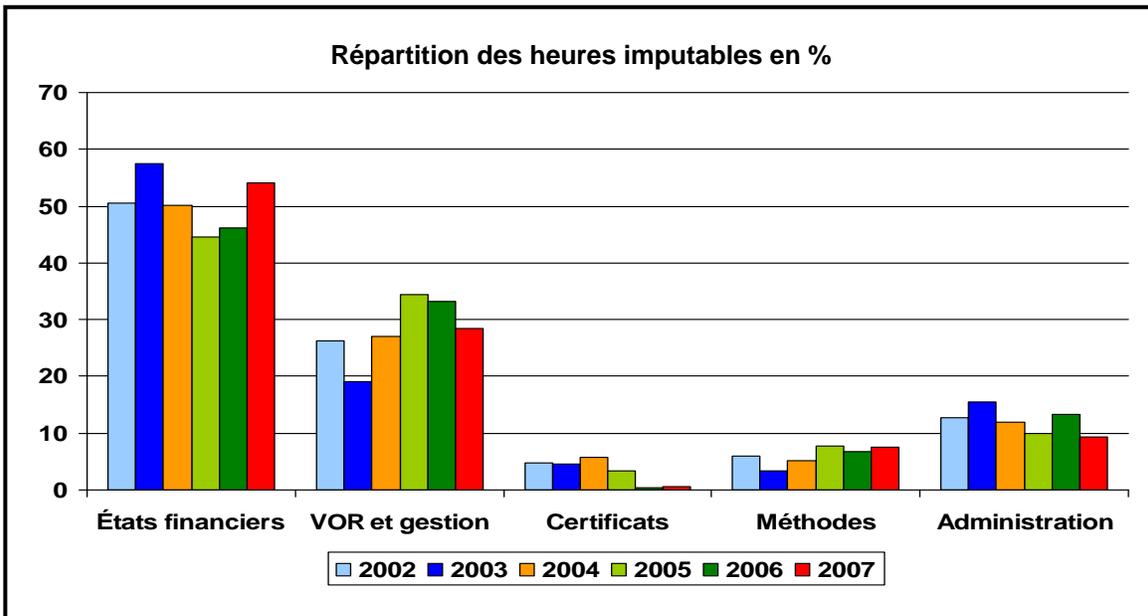
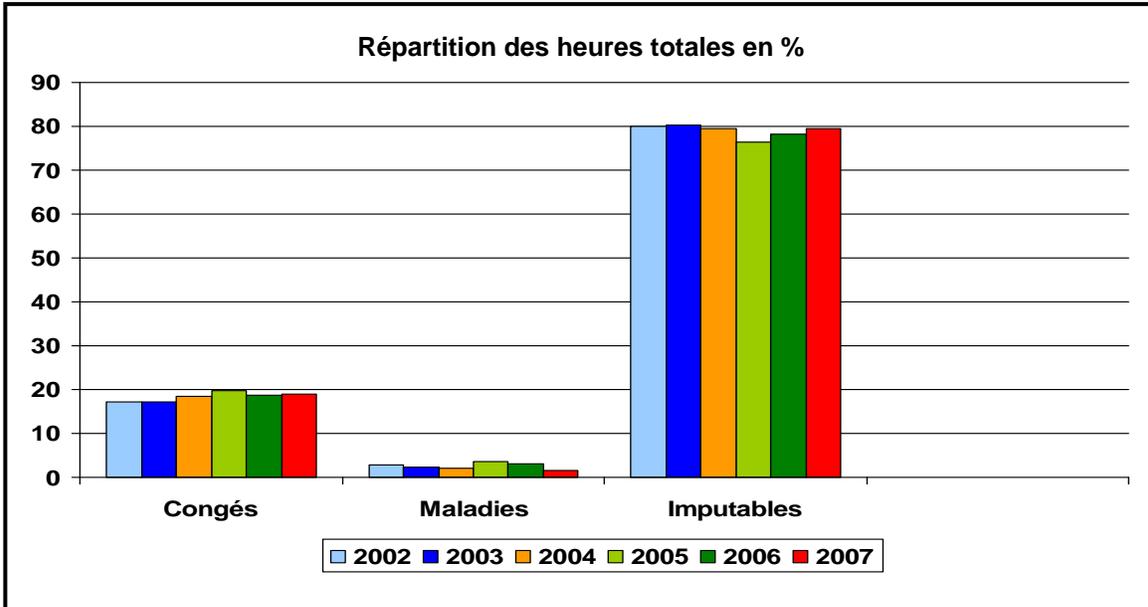
À l'observation du graphique, on constatera aisément une érosion importante du nombre de ressources humaines disponibles au Bureau du vérificateur général. Cette érosion s'explique, d'une part, par un certain nombre de départs à la retraite, et, d'autre part, par une incapacité à pourvoir aux postes vacants.

Qui plus est, cette décroissance risque de s'accroître fortement d'ici les prochaines années. En effet, nous anticipons neuf départs à la retraite d'ici le 31 décembre 2010, soit près de 25 % de l'effectif total.

La forte demande pour les comptables dans les dernières années a eu pour effet de pousser les salaires à la hausse et de nous rendre ainsi moins compétitifs sur le marché du travail.

Le maintien de notre capacité de vérification dans l'avenir demeure donc un enjeu d'envergure pour le Bureau du vérificateur général.

L'UTILISATION DU TEMPS



VOR : Vérification de l'optimisation des ressources

Méthodes inclut Recherche comptable, Contrôle de la qualité et Formation

Les données relatives à l'utilisation du temps démontrent une constance pour presque toutes les catégories mesurées, à l'exception de la vérification des états financiers qui, après les gains réalisés en 2004 et en 2005, connaît une augmentation en 2007 résultant de la création de l'agglomération et de l'adoption de nouvelles normes comptables.

Nos travaux de vérification de gestion en ont souffert, malgré une réduction du temps consacré aux certificats, aux méthodes et à l'administration.

La pointe observée en 2006 au chapitre du temps imputé à l'administration résulte en partie du déménagement du Bureau du vérificateur général, du 333 Saint-Antoine Est, qui doit être démoli pour faire place au futur CHUM, au 1550 Metcalfe.

Autres indicateurs	Résultats	
	2007	2006
1. Taux de roulement du personnel de vérification	19 %	6 %
2. Taux d'absentéisme (conseillers et agents)	2,7 %	1,9 %
3. Nombre d'heures consacrées à la formation	1042	1112
4. Nombre moyen d'heures de formation par employé	34,7	34,7
5. Ratio coût de la formation/masse salariale conformément au projet de loi 90. L'objectif pour l'ensemble de la Ville est de 1 %.	2,3 %	2,4 %

Notre fort taux de roulement en personnel de vérification s'explique par un nombre accru de départs à la retraite et devrait se situer autour de 10 % en 2008.

Par ailleurs, nous avons continué à investir dans la mise à jour de nos compétences.

ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

À l'instar de la Ville, le Bureau du vérificateur général porte une attention particulière aux questions d'égalité en emploi.

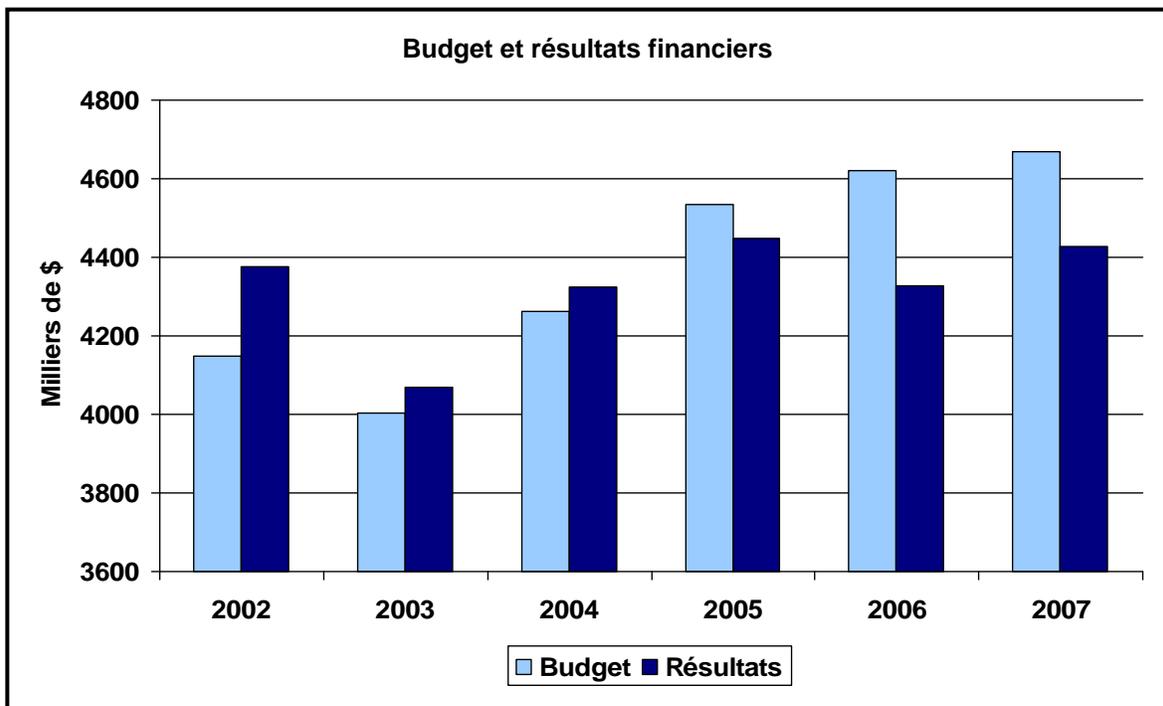
Les statistiques présentées ci-dessous démontrent une légère sous-représentation pour les femmes (au chapitre des cadres), alors que les minorités ethniques n'y sont pas représentées. La capacité du bureau de remédier à cette sous-représentation est directement liée à sa capacité d'attirer de nouveaux candidats.

État de la situation – programmes d'accès à l'égalité			
Clientèle visée	Sous-représentation	Représentation réelle	
	2006	2006	2005
Femmes	2	12	12
Autochtones	-	-	-
Minorités visibles	-	2	3
Minorités ethniques	4	-	-

* Seul le personnel permanent est considéré dans le calcul.

Représentation féminine		
Catégorie de personnel	2006	2005
Cadre	20 %	14 %
Professionnel	33 %	33 %
Technicien et soutien	100 %	100 %

RÉSULTATS FINANCIERS



Le dernier indicateur porte sur les résultats financiers du Bureau. Ainsi qu'en fait foi le graphique, les résultats du Bureau du vérificateur général sont inférieurs au budget depuis 2005, principalement à cause des salaires et avantages sociaux pour les postes vacants.

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

VÉRIFICATION FINANCIÈRE

VILLE DE MONTRÉAL	1
AUTRES ORGANISMES MUNICIPAUX	3

VILLE DE MONTRÉAL

Le 1^{er} janvier 2007, la Ville a adopté les normes comptables publiées par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), applicables aux administrations locales. Auparavant, les états financiers de la Ville étaient présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec et aux particularités décrites dans les notes afférentes aux états financiers.

L'application de ces nouvelles normes a considérablement accru la complexité et la charge de travail liées à la préparation et à la vérification des états financiers de la Ville pour l'année 2007. Déjà, au cours de la planification initiale des travaux avec le Service des finances, nous avons prévu que le dépôt des états financiers au conseil municipal devait être repoussé de mars à avril 2008.

Les principales modifications des méthodes comptables résultant de l'adoption de ces normes incluent les éléments suivants :

- a) La présentation générale des états financiers;
- b) Tous les postes et les notes touchés par la consolidation des comptes des organismes contrôlés par la Ville;
- c) Les propriétés destinées à la revente;
- d) La méthode d'évaluation des prêts;
- e) Les dépenses reportées;
- f) Les subventions reportées;
- g) Les produits de cession d'immobilisations et de propriétés destinées à la revente et les revenus reportés afférents à ces cessions;
- h) L'investissement net dans les immobilisations;
- i) Les surplus;
- j) Les montants à pourvoir dans le futur;
- k) Les revenus de transfert relatifs à l'acquisition d'immobilisations;
- l) Les revenus et les dépenses d'intérêts sur les placements du fonds d'amortissement et sur les débiteurs à affecter au remboursement de la dette à long terme, existants au 1^{er} janvier 2001, ainsi que les dépenses d'intérêts sur la dette à long terme émise avant cette date;
- m) La charge et l'obligation au titre des avantages sociaux futurs;
- n) Le remboursement de la dette à long terme.

Ainsi, mon rapport de vérification des états financiers de la Ville a été déposé au conseil municipal le 28 avril 2008 et au conseil d'agglomération le 30 avril 2008. Dans ce rapport, j'ai déclaré que les états financiers consolidés donnent, à tous égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Ville en date du 31 décembre 2007, ainsi que des résultats de ses activités et de l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date.

Parallèlement, j'ai déposé aux conseils mon rapport sur la ventilation des dépenses mixtes. Dans ce rapport, j'ai déclaré que le tableau de la ventilation des dépenses mixtes de l'administration municipale donne, à tous les égards importants, une image fidèle de la ventilation entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, selon les critères et la méthode de calcul définis dans le règlement adopté par le conseil d'agglomération.

Enfin, j'ai déposé, le 30 avril, mes rapports de vérification portant sur le taux global de taxation de la Ville et de l'agglomération. Dans ces rapports, j'ai déclaré que ces taux ont été établis 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 de nombreuses sociétés contrôlées par la Ville, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007, notamment la Société de transport de Montréal et la Société d'habitation et de développement de Montréal.

Il convient de noter que l'application des normes comptables du CCSP par la Ville a eu une incidence importante sur la Société de transport de Montréal. En effet, outre ses états financiers à vocation générale, la société a dû soumettre à la Ville, à des fins de consolidation, et au ministère des Affaires municipales et des Régions, des états financiers préparés en vertu de ces normes.

Même si l'effet de ces changements a été moins important à la Société d'habitation et de développement de Montréal, il n'en demeure pas moins que les efforts d'harmonisation des conventions comptables entre les deux sociétés fusionnées, ayant donné naissance à cette Société au 1^{er} janvier 2007, ont occasionné un surcroît de travail, autant pour son personnel que pour celui de mon bureau.

Une liste de tous les organismes vérifiés figure en annexe.

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DE GESTION

ACTIVITÉS DE PRÉVENTION DES INCENDIES	1
GESTION DES CHANGEMENTS TI	28
GESTION DES DEMANDES DES CLIENTS (GDC).....	44
GESTION DU PLAN DE MAIN-D'ŒUVRE	70
PLAN DE CONTINUITÉ DE SERVICES – SÉCURITÉ CIVILE.....	81
SALAIRES DE 100 000 \$ ET PLUS	111
SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES COMMISSIONS PERMANENTES (CONSEILS MUNICIPAL ET D'AGGLOMÉRATION).....	115
TÉLÉPHONIE MOBILE.....	127
TRAITEMENT ET DÉPENSES DES ÉLUS AINSI QUE DÉPENSES DE FONCTION DU DIRECTEUR OU DE LA DIRECTRICE DE L'ARRONDISSEMENT.....	142
VÉRIFICATIONS ADMINISTRATIVES RÉALISÉES À LA SUITE DE L'ÉMISSION D'UN CONSTAT D'INFRACTION	157

ACTIVITÉS DE PRÉVENTION DES INCENDIES

CONTEXTE

La *Loi sur la sécurité incendie* (L.R.Q., c.S-3.4), adoptée par le gouvernement du Québec en juin 2000, prévoit notamment qu'en plus d'être en charge de la lutte aux incendies et des sauvetages survenant au cours de telles circonstances, les autorités locales et régionales participent à l'évaluation des risques d'incendie, d'accident ou de sinistre ainsi qu'à la prévention de ces événements.

Pour se conformer à la *Loi sur la sécurité incendie*, le Service de sécurité incendie de Montréal (le Service) s'est donné pour mission, entre autres, de sauvegarder la vie, de protéger les biens et de préserver l'environnement des citoyens et des visiteurs par la prévention, contribuant ainsi à la sécurité des personnes et à la conservation du patrimoine.

De plus, la *Loi sur la sécurité incendie* innove en obligeant dorénavant les autorités locales et régionales à établir un schéma de couverture de risques. Ce schéma, dont l'adoption pour la Ville de Montréal est prévue au cours de l'année 2008, consistera notamment en une analyse des risques présents sur le territoire en vue de prévoir des mesures de prévention propres à réduire les probabilités d'un incendie et de planifier les modalités d'intervention susceptibles d'en limiter les effets néfastes lorsqu'il se déclare.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Notre vérification a consisté à évaluer dans quelle mesure les activités de prévention sont planifiées et réalisées en tenant compte de l'importance des risques et des objectifs établis.

Plus particulièrement, nous avons examiné la réglementation en vigueur, le processus entourant l'inspection des bâtiments, l'application informatisée utilisée pour la compilation des activités préventives, l'existence de programmes d'inspection, et le suivi exercé sur les activités réalisées au regard des délais de traitement, des avis de non-conformité émis et des procédures pénales. Finalement, nous avons également examiné les contrôles relatifs à la tenue des exercices d'incendie, le traitement des plaintes et la reddition de comptes.

Nos travaux ont été réalisés auprès d'unités administratives du Service de sécurité incendie de Montréal, principalement auprès des directions et des divisions suivantes :

- Direction de la planification stratégique, de qui relèvent la Division de l'expertise et du développement de la prévention et la Division de la gestion de projet et du changement;
- Direction des opérations et de la prévention, de qui relèvent la Division 12 (Kirkland, Beaconsfield, Baie-D'Urfé et Pointe-Claire), la Division 22 (Plateau-Mont-Royal, Rosemont et La Petite-Patrie) et la Division 25 (Anjou, Rivière-des-Prairies, Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est).

Nos travaux ont principalement porté sur les activités de prévention réalisées en 2006 et en 2007. Cependant, aux fins de comparaison, certaines données antérieures à ces années ont également été considérées.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans l'exercice des responsabilités qui lui incombent, le Service doit notamment assurer la conformité aux lois, aux normes et aux règlements municipaux qui encadrent actuellement les activités de prévention des incendies.

Ainsi, conformément à leur rôle visant à assurer la protection des citoyens et du patrimoine contre l'incendie, les agents de prévention sont les mandataires désignés par le Service pour veiller au respect de ces exigences réglementaires.

En ce qui concerne l'ex-Ville de Montréal (avant la fusion municipale survenue le 1^{er} janvier 2002), cette responsabilité était principalement attribuée aux 34 agents de prévention de la Division de la prévention du Service de sécurité incendie de Montréal (à cette époque appelé Service de la prévention des incendies) pour les bâtiments de plus de huit logements. Pour leur part, les pompiers de la Division des opérations effectuaient également des visites de prévention dans les bâtiments résidentiels de huit logements et moins.

En 2002, à la suite de la fusion municipale, le Service devait intégrer les activités de 22 services incendie localisés sur le territoire de l'île de Montréal. En conséquence, il a revu sa structure en 2003, en déconcentrant les activités de prévention et en augmentant de façon substantielle le nombre d'agents de prévention.

Depuis la défusion municipale du 1^{er} janvier 2006, la compétence de la sécurité incendie relève dorénavant du conseil d'agglomération. Par conséquent, le Service de sécurité incendie de

Montréal continue de gérer les activités de prévention pour l'ensemble du territoire de l'Île de Montréal.

Au moment de notre vérification, en plus des pompiers qui assument toujours une part de responsabilité en ce qui a trait aux visites préventives, tout près de 60 agents de prévention travaillent au sein des 12 divisions relevant des centres opérationnels Nord et Sud de la Direction des opérations et de la prévention. Ces agents sont placés sous la responsabilité de 12 chefs de section prévention incendie (un par division), chacun étant respectivement responsable d'un certain nombre de villes reconstituées ou d'arrondissements sur le territoire de l'agglomération.

En vue d'encadrer et de soutenir les activités préventives, la Division de l'expertise et du développement de la prévention, placée sous la responsabilité de la Direction de la planification stratégique du Service, a également été créée. Outre le chef, cette division compte, en date du 31 décembre 2007, un effectif de 16 personnes. Son mandat consiste notamment à assurer le soutien concernant la réglementation, à fournir l'expertise, à assurer le développement des activités de prévention et à assurer la sécurité incendie entourant la tenue d'événements spéciaux (p. ex. feux d'artifice).

En matière de sécurité incendie, l'inspection des bâtiments figure parmi l'une des principales mesures préventives visant essentiellement à promouvoir auprès de la population des gestes préventifs en vue de favoriser un environnement sécuritaire et de réduire ainsi les risques de pertes de vies humaines ou de dommages matériels en cas de sinistre.

Ces inspections réalisées à l'égard d'immeubles résidentiels, commerciaux, industriels et institutionnels peuvent être planifiées ou réalisées sur réception d'une plainte ou d'une demande en provenance de citoyens, de propriétaires, de locataires ou d'autres représentants municipaux (p. ex. policiers, pompiers, élus). Elles visent entre autres à s'assurer que les installations de protection incendie (p. ex. avertisseurs de fumée, systèmes de gicleurs, extincteurs portatifs) ou certaines mesures préventives (p. ex. plan de sécurité incendie [PSI], exercices d'incendie, dégagement des issues, entreposage de produits inflammables) respectent la réglementation et les normes en vigueur en matière de sécurité incendie, sans quoi des procédures pénales peuvent être enclenchées en vue d'inciter le contrevenant à apporter les correctifs.

À cet effet, afin d'assurer le lien entre les constats d'infraction complétés par les agents de prévention (les seuls mandataires autorisés à cette fin) et l'enclenchement des procédures pénales à la cour municipale, le Service dispose de ressources occupant le poste d'« officier ou officière de liaison ». Entre autres fonctions, ces officiers de liaison reçoivent les constats complétés par les agents de prévention, analysent les rapports d'inspection qui leur sont remis pour procédures,

étudient la teneur des infractions en conformité avec la réglementation en vigueur, examinent la qualité des pièces justificatives qui devront être soumises en preuve et témoignent en cour.

Réglementation en matière de prévention des incendies

Au Québec, il revient aux municipalités de réglementer les exigences en matière de prévention incendie. Ainsi, selon une interprétation de la Direction du contentieux de la Ville, bien que la compétence entourant la gestion des activités de prévention incendie relève du conseil d'agglomération, le pouvoir de réglementation concernant le territoire de l'Île de Montréal relève du conseil municipal de chacune des villes liées. Par conséquent, les chefs des sections de prévention incendie, répartis sur le territoire de l'Île de Montréal sont donc responsables de l'application des règlements en vigueur sur leur territoire respectif.

Au moment de nos travaux de vérification, le Service avait dénombré 25 règlements relatifs à la prévention incendie, soit 1 règlement applicable sur le territoire de l'ex-Ville de Montréal, 11 règlements applicables dans les arrondissements issus des ex-villes de banlieues, et enfin 13 règlements dans les villes reconstituées au 1^{er} janvier 2006. Ces règlements, en vigueur au moment de la création de l'agglomération de Montréal au 1^{er} janvier 2006, s'appliquent donc jusqu'à leur remplacement.

Une analyse comparative des règlements en vigueur, réalisée par la Division de l'expertise et du développement de la prévention, a permis de relever plusieurs disparités entre eux, et ce, tant au chapitre de la portée d'intervention du Service en vue de faire appliquer la réglementation que sur le plan des dispositions techniques et administratives que ces divers règlements comportent.

Premièrement, en ce qui a trait à la portée d'intervention du Service, l'analyse révèle que celle-ci est parfois limitée dans l'application de la réglementation auprès de certaines villes liées. En effet, Senneville et L'Île-Dorval n'ont pas de règlement en matière de prévention des incendies. Dans le cas de Baie-D'Urfé, le règlement de prévention incendie est inclus dans le règlement sur le bâtiment, qui est de compétence municipale. Par conséquent, c'est l'inspecteur en bâtiment de cette ville liée qui est autorisé à faire appliquer ce règlement et non la Section prévention incendie responsable de celle-ci. Ainsi, pour les cas précités, aucune poursuite ne peut être intentée par le Service advenant que des anomalies relevées n'aient pas été corrigées.

Deuxièmement, en ce qui concerne les dispositions techniques, une disparité est certes la référence à des éditions différentes du Code national de prévention des incendies (CNPI). Précisons que le CNPI est un outil référentiel conçu par la Commission canadienne des codes du bâtiment et de prévention des incendies que les plus grandes municipalités du Québec ont adopté

dans leur réglementation municipale. Les exigences que l'on y retrouve portent notamment sur la prévention des incendies, l'entretien de l'équipement de sécurité incendie et les moyens d'évacuation, le contenu des bâtiments et l'élaboration de plans de sécurité incendie, de même que sur le stockage, la manutention et l'utilisation des matières dangereuses.

Les règlements sur la prévention incendie actuellement en vigueur sur le territoire de l'agglomération font généralement référence aux éditions 1990 et 1995 du CNPI, à l'exception de trois règlements faisant plutôt référence à des éditions antérieures (1963, 1977 et 1980) et un règlement dans lequel la référence à l'édition du CNPI a été abrogée. Or, d'une version du CNPI à une autre, il est possible d'observer des exigences variables au regard de certains aspects techniques. À titre d'exemple, dans le CNPI 1995, certains articles atténuent les exigences concernant les gicleurs par rapport au CNPI 1990. En effet, pour certains bâtiments, une compartimentation avec résistance au feu serait suffisante, alors que le CNPI 1990 exige la présence de gicleurs.

En plus des disparités concernant la référence à une édition du CNPI, certains règlements en prévention incendie comportent des exigences supérieures à l'égard de certains aspects techniques. À titre d'exemple, le règlement de prévention incendie de la ville liée de Pointe-Claire prévoit des exigences techniques plus sévères en obligeant notamment que les ascenseurs des bâtiments de plus de trois étages soient munis, entre autres, d'un système de rappel automatique relié à une génératrice et au réseau d'alarme incendie du bâtiment.

Finalement, les dispositions administratives présentent également des différences d'un règlement à l'autre, notamment à l'égard des droits d'accès aux bâtiments visités (p. ex. les heures où les agents de prévention peuvent accéder aux bâtiments), des droits et des façons d'aviser les contrevenants (p. ex. par courrier recommandé, avis verbaux), et des amendes pouvant être imposées aux contrevenants. En effet, une analyse comparative des différents règlements permet d'observer que le montant minimal des amendes varie entre 20 \$ et 300 \$, alors que le montant maximal varie entre 300 \$ et 4 000 \$. Toutefois, d'autres règlements ne précisent pas de limites à l'égard des amendes imposées.

À notre avis, l'existence de différents règlements de prévention incendie sur le territoire d'une division ainsi que sur le territoire de l'agglomération rend plus difficile l'application de la réglementation par les agents de prévention, car cette situation requiert une bonne connaissance de ces règlements pour être en mesure d'établir des situations non conformes au cours des visites réalisées. Une telle situation représente donc un risque que la réglementation ne soit pas correctement interprétée et, par conséquent, correctement appliquée, sans compter le temps de formation accru pour de nouveaux agents que cette situation occasionne.

Par ailleurs, l'application de normes de sécurité, de règles administratives et d'amendes variables pourrait être perçue comme inéquitable pour les citoyens. De plus, cette situation est susceptible d'avoir une incidence négative sur la crédibilité du Service. À cet effet, les gestionnaires rencontrés ont mentionné avoir reçu des plaintes de certains propriétaires qui dénonçaient les différences dans l'application des règlements.

Compte tenu de cette lourdeur dans l'application des règlements, nous sommes d'avis qu'il serait souhaitable que la réglementation soit harmonisée sur l'ensemble du territoire de l'agglomération. Cependant, selon une interprétation de la Direction du contentieux au regard du paragraphe 8 de l'article 19 de la *Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations*, la compétence actuelle de l'agglomération en matière de sécurité incendie est restreinte du fait qu'elle ne peut établir, par le biais d'une réglementation commune, des normes minimales de prévention uniformes pour tous les citoyens de son territoire.

En conséquence, dans le cadre de ses demandes de modifications législatives, la Direction du contentieux a soumis au gouvernement, à l'automne 2007, une requête visant à prévoir que la compétence du conseil d'agglomération soit élargie afin d'englober tous les aspects de la sécurité incendie, dont la réglementation en matière de prévention. Bien que le gouvernement n'ait pas pris position à l'égard de cette demande en décembre 2007, un représentant de la Direction du contentieux affirme que la position de la Ville (au nom de l'agglomération) sera maintenue dans ce dossier et que la demande sera réitérée au printemps 2008.

Dans l'intervalle, d'autres mécanismes pourraient être entrepris. À titre d'exemple, le Service pourrait entreprendre des démarches afin d'élaborer un projet de règlement de prévention incendie applicable sur le territoire de la Ville de Montréal en vue de son approbation par le comité exécutif et de faire des représentations auprès des villes liées pour qu'elles adhèrent à ce règlement.

Recommandation

En vue d'améliorer la qualité des services offerts et la protection du public, nous recommandons à la Direction générale d'entreprendre les démarches nécessaires en vue d'uniformiser la réglementation en matière de prévention incendie sur le territoire de l'agglomération.

Actions proposées par la Direction générale

« Mandater le Service de sécurité incendie de Montréal d'entreprendre les démarches nécessaires pour élaborer un projet d'harmonisation de la réglementation de prévention incendie. (**Échéancier prévu : avril 2008**)

Soumettre au directeur général le calendrier prévisionnel du projet d'harmonisation. (**Échéancier prévu : mi-mai 2008**)

Soumettre au conseil municipal un projet d'harmonisation de la réglementation de prévention incendie sur le territoire de la Ville de Montréal. » (**Échéancier prévu : à déterminer**)

Planification des inspections de bâtiments

La planification des inspections de bâtiments vise notamment à orienter les interventions conformément aux objectifs fixés et aux orientations stratégiques du Service en matière de prévention, mais également à cibler judicieusement les secteurs où il importe d'intervenir en priorité.

Par conséquent, la planification des inspections doit non seulement être réalisée en tenant compte des ressources disponibles, mais doit également s'appuyer sur une bonne connaissance de l'inventaire des bâtiments existants, ainsi que sur une analyse des particularités du territoire desservi et des risques inhérents. À titre d'exemple, il importe de considérer des facteurs tels que le nombre et l'usage des bâtiments existants, la population visée, la classification des bâtiments en fonction des risques qu'ils comportent et l'historique des principales causes d'incendies et des pertes matérielles.

Au cours de la réalisation de nos travaux de vérification, nous avons constaté qu'il n'existait ni objectif ni réelle planification concernant l'inspection préventive des bâtiments. En effet, à la suite de la déconcentration des activités de prévention en 2003, la direction du Service n'a pas communiqué de ligne directrice au regard des résultats visés en cette matière.

Selon les renseignements obtenus des personnes rencontrées, en raison d'une importante charge de travail et des ressources limitées, la Division de l'expertise et du développement de la prévention n'a pas été en mesure d'assurer pleinement le support technique et l'encadrement que cette réorganisation nécessitait. Du côté des chefs de division des opérations et de la prévention, ceux-ci étant plus spécialisés et sollicités en matière d'opérations de combat des incendies, ils se seraient peu impliqués en vue d'encadrer les activités de prévention de leur section.

Dans les circonstances, les chefs de section en prévention rencontrés mentionnent avoir orienté les activités préventives en fonction de priorités qu'ils s'étaient eux-mêmes fixées. Nous remarquons toutefois que ces priorités n'ont pas nécessairement été établies en fonction d'une analyse du profil de risques du territoire.

Nous constatons donc que la charge de travail des agents de prévention se gère au quotidien et qu'elle consiste principalement à répondre aux plaintes et aux diverses demandes qui leur sont adressées. En conséquence, très peu d'inspections statutaires ont été réalisées au cours des années 2006 et 2007.

En ce qui a trait aux visites préventives réalisées par les pompiers, nous avons pu observer que le plan de développement du Service (2004-2008) visait à s'assurer que les avertisseurs de fumée, pour le secteur résidentiel, sont en état opérationnel dans une proportion de 85 % en 2006 et de 90 % en 2008. Cependant, à cet égard, nous n'avons retracé l'existence d'aucune planification officielle ni d'objectifs particuliers au sein des divisions visitées. Selon les renseignements obtenus, il appert de façon générale que les pompiers réalisent très peu de visites préventives.

En somme, nous constatons que les activités de prévention ont été gérées *en silo* au sein de chacune des divisions. Il en est donc résulté des modes de fonctionnement et d'intervention disparates et non concertés vers une stratégie commune en matière de prévention incendie.

Par ailleurs, tel que nous l'avons mentionné précédemment, en vue de déterminer les secteurs où des inspections doivent être prioritairement planifiées, il importe que les gestionnaires au sein des différentes divisions disposent d'un inventaire à jour des bâtiments existants, ainsi que d'une analyse des particularités du territoire desservi et des risques inhérents. À cet égard, les renseignements obtenus des gestionnaires rencontrés révèlent des lacunes.

D'une part, nous constatons que les sections ne connaissent pas précisément l'inventaire des bâtiments constituant leur territoire compte tenu du risque qu'ils représentent et de leur usage. Ainsi, bien que des applications informatisées répertorient déjà diverses informations relatives aux bâtiments au sein du Service ou d'autres services municipaux, elles ne communiquent pas entre elles de façon intégrée. De plus, pour la plupart de celles-ci, les chefs de section et les agents de prévention n'y possèdent aucun accès. En somme, il n'existe pas, actuellement, de base de données permettant d'obtenir une vue d'ensemble des caractéristiques inhérentes aux bâtiments existants sur le territoire d'une division.

D'autre part, depuis 2003, le Service a déployé des efforts afin de se doter d'un outil de gestion informatisé intitulé « Tableau de bord ». Cette application compile, à partir des données contenues

dans d'autres applications utilisées par le Service dans le cadre des opérations de combat des incendies (SSDO, RAO, SGIC)¹, des statistiques échelonnées sur plusieurs années. Cette base de données, qu'il est notamment possible d'interroger par caserne, division, arrondissement ou ville reconstituée, recense ainsi des données opérationnelles telles que le nombre d'incendies survenus sur un territoire au cours d'une période X, le nombre de blessés ou de pertes de vies humaines, les causes des incendies et l'ampleur des pertes matérielles. Selon les renseignements recueillis auprès du gestionnaire responsable du développement de l'application, la plupart des chefs de division, des chefs aux opérations et des chefs de section disposent de l'outil et ont reçu la formation requise en vue de son utilisation. Néanmoins, bien que l'application représente, à notre avis, un outil de gestion utile et pertinent pour orienter adéquatement la planification des interventions en prévention incendie, nous constatons qu'elle est peu ou pas du tout utilisée au sein des divisions et des sections.

À notre avis, la connaissance de l'inventaire des bâtiments jumelée à l'analyse des incidents survenus et des risques inhérents au territoire constituent des informations indispensables en vue de s'assurer que la planification des inspections à réaliser, tant par les agents de prévention que par les pompiers, est orientée vers les bâtiments où les risques sont les plus considérables. Cette planification est d'autant plus importante que, rappelons-le, la *Loi sur la sécurité incendie*, adoptée en avril 2000 par le ministère de la Sécurité publique, oblige maintenant les municipalités du Québec à prévoir au schéma de couverture de risques l'inspection préventive des bâtiments.

Recommandations

En vue de favoriser des interventions concertées et l'amélioration de la performance en sécurité incendie, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de définir ses orientations et de diffuser des objectifs mesurables au regard des inspections préventives à réaliser, et ce, conformément au niveau de service qui aura été déterminé au schéma de couverture de risques.

En vue de cibler judicieusement les secteurs où il importe de planifier prioritairement des inspections de bâtiments et ainsi assurer la sécurité des occupants et de la population environnante, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de prendre les mesures qui s'imposent afin de :

- **constituer une base de données contenant l'inventaire et les caractéristiques des bâtiments existants sur le territoire de l'agglomération;**

¹ SSDO : Sous-système des données opérationnelles; RAO : Répartition assistée par ordinateur; SGIC : Système de gestion informatisé des casernes

- solliciter, auprès des divers intervenants, l'utilisation des outils qu'il juge appropriés pour établir le diagnostic de leur territoire respectif.

De plus, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de s'assurer que les inspections préventives de bâtiments réalisées au sein des divisions des opérations et de la prévention sont planifiées en tenant compte des objectifs qui auront été établis et d'une évaluation des risques inhérents au territoire qu'elles desservent.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

- 1) « Dès l'an 1 du schéma de couverture de risques, 22 personnes/année seront affectées au secteur d'action prévention comprenant l'évaluation et l'analyse des incidents, la réglementation municipale, les avertisseurs de fumée et le développement de la fonction de la prévention. À la suite du processus d'embauche de ces ressources, certaines de ces personnes auront pour tâche de mettre en place des actions dans la fonction "inspection".

Établir un diagnostic organisationnel.

Mettre en place une organisation transitoire pour définir les orientations du Service en matière de prévention afin de répondre aux opportunités externes du SIM (schéma de couverture de risques, revue des activités, services, opérations et programmes [RASOP], recommandations du vérificateur), et aux préoccupations du Service (établissement d'objectifs mesurables, uniformisation des interventions, qualité de service aux citoyens, intégration d'activités de prévention aux opérations).

*Mettre en place un projet de prévention ciblant les orientations et ayant comme caractéristiques des livraisons évolutives des livrables, mis en application au fur et à mesure, ainsi qu'une élaboration collégiale des livrables, une validation des livrables dans les régions, une planification et un suivi du calendrier des livrables. (**Échéancier prévu : octobre 2008**)*

- 2) *Établir, en collaboration avec les représentants de la DTI ainsi que des membres de la Section des technologies de la Direction de la planification stratégique et des technologies, un système de gestion du patrimoine bâti (SGPB) constituant une base de données nous permettant d'analyser et de planifier nos activités d'inspection selon le type de bâtiments, leurs occupations et leurs matériels d'autoprotection. (**Échéancier prévu : mai 2009**)*

Élaborer, en collaboration avec les gestionnaires, les différents intervenants et les membres de la Section des technologies, une liste d'outils appropriés pour établir le diagnostic de leur

territoire respectif, inclure ces processus au plan d'affaires informatique du SIM et les inscrire dans un plan d'action. (Échéancier prévu : mars 2009)

- 3) *À la suite de la mise en place des outils permettant l'établissement des diagnostics territoriaux et du processus de contrôle de la qualité en mesures préventives prévus au plan d'affaires informatique du SIM, s'assurer d'établir, à l'adoption du schéma de couverture de risques, les engagements planifiés du SIM (objectifs) auprès de la Ville de Montréal (agglomération) en matière d'inspections préventives et en assurer le suivi par le processus de contrôle de la qualité. » (Échéancier prévu : décembre 2009)*

Compilation des activités de prévention et élaboration de programmes d'inspection

En vue de répondre aux besoins des agents de prévention, nouvellement déconcentrés dans les divisions, la Direction de la planification stratégique du Service a élaboré, en 2003, une application informatique appelée « Système de gestion des activités de prévention » (ci-après désignée le SGAP). Cet outil informatique permet la compilation des demandes d'intervention reçues (requêtes des citoyens ou des pompiers, plaintes ou demandes d'information).

En février 2007, une directive administrative approuvée par le directeur des opérations portant sur l'utilisation du SGAP a été diffusée à tout le personnel. Cette directive définit l'acheminement des demandes d'intervention à chacune des étapes du processus ainsi que les interventions attendues par chacune des ressources impliquées (préposé, agent de prévention et chef de section) au moment de la compilation des données.

Actuellement, l'application permet l'assignation d'une demande d'intervention à un agent de prévention dès sa réception. Chaque demande d'intervention offre également la possibilité de générer des fiches papier (inspection générale, exercice d'incendie, plainte, avertisseurs de fumée) servant aux agents de prévention au cours des visites effectuées ou d'interventions demandées.

À la suite des visites, l'application prévoit la saisie des fiches d'inspection utilisées afin de constituer l'historique des interventions réalisées pour chacun des bâtiments visés. De plus, l'application permet également de produire des rapports statistiques faisant état du nombre de demandes par type d'interventions (p. ex. nombre de demandes d'intervention, nombre d'inspections, nombre de plaintes).

Bien que la directive portant sur l'application du SGAP précise le rôle de chaque intervenant et qu'une formation portant sur l'utilisation de l'application avait préalablement été donnée en 2006 et

en 2007 aux agents de prévention et aux chefs de section, nous constatons que les activités de prévention ne sont pas enregistrées d'une manière uniforme.

En effet, à la suite de l'enregistrement d'une demande d'intervention, le nombre de fiches enregistrées peut varier d'une section à l'autre. Ainsi, au moment de la réception d'une demande, certains agents de prévention saisissent uniquement une demande d'intervention dans le SGAP alors que d'autres saisissent, en plus d'une demande d'intervention, des fiches spécifiques tenant compte de la nature de l'intervention requise (p. ex. plainte, inspection, avertisseurs de fumée). Comme les divers rapports actuellement produits par l'application sont issus de la compilation du nombre de fiches saisies, les différentes façons d'interpréter et d'utiliser la nature des fiches rendent peu comparables les informations produites d'une section à l'autre, et sont donc moins utiles à la prise de décision.

En somme, compte tenu du fait que le Service présente annuellement au conseil d'agglomération un rapport des activités réalisées, les distorsions observées pour la compilation des données pourront compromettre la pertinence de présenter certaines informations. D'ailleurs, un examen du rapport des activités (2004-2006), préparé par le Service, nous a permis d'observer qu'au regard du chapitre portant sur la prévention, le Service indiquait que les données de l'année 2006 concernant l'inspection des bâtiments, les visites de nouveaux lieux et les exercices d'incendie n'étaient pas accessibles.

En ce qui concerne plus particulièrement le contenu des fiches d'inspection, des modèles standards ont été conçus par les usagers experts au cours du développement du SGAP. Bien que ces fiches devaient répondre à l'ensemble des règlements en vigueur, les gestionnaires rencontrés nous ont mentionné qu'elles ne permettent pas de démontrer dans quelle mesure la réglementation a été respectée. D'ailleurs, certains éléments importants du CNPI ne seraient pas prévus sur ces fiches d'inspection. Une telle situation présente des risques que des anomalies ne soient pas détectées au moment des visites réalisées et, par conséquent, qu'elles ne soient pas signalées au contrevenant.

À cet égard, selon les chefs de section rencontrés, les fiches du SGAP sont en fait des listes de vérification qui ne laissent pas suffisamment place au jugement. Par ailleurs, ils mentionnent également que certaines fiches sont trop succinctes alors que d'autres sont trop détaillées, compte tenu de leurs besoins. Pour ces raisons, un chef de section nous a même mentionné ne pas se servir des fiches d'inspection.

Compte tenu des lacunes mentionnées précédemment à l'égard des fiches d'inspection, nous sommes d'avis que le moment est opportun pour revoir la nature de ces fiches actuellement

disponibles au SGAP, et leur contenu, afin qu'elles permettent aux sections de prévention incendie de démontrer le respect de la réglementation. De plus, étant donné que la direction du Service prévoit mettre en place, dans un avenir très rapproché, un programme d'inspection des bâtiments les plus risqués en fonction de leur catégorie et de leur usage, nous croyons que le moment serait également approprié pour élaborer des programmes particuliers (p. ex. programmes sur les résidences de personnes âgées, sur les écoles).

De plus, nous croyons qu'en plus de réitérer auprès des usagers l'importance de saisir de manière uniforme les activités préventives au sein de l'application informatisée, le Service devrait prendre les mesures qu'il jugera appropriées (p. ex. directive particulière au traitement des demandes, nouvelle tournée de formation, guide de l'utilisateur, support aux usagers) afin de disposer d'une information de gestion comparable d'une unité administrative à l'autre et utile à la prise de décision.

Enfin, bien que les activités de prévention du Service prévoient également la réalisation de visites préventives par les pompiers, nous avons constaté que la compilation de ces visites au SGAP n'est pas uniforme. En effet, n'ayant pas accès à l'application SGAP, les pompiers n'y compilent pas les résultats de leurs visites préventives. Ils acheminent cependant leurs rapports rédigés à la suite de ces visites aux chefs des sections de prévention incendie afin que ceux-ci procèdent à la compilation de ces statistiques. Selon les renseignements obtenus, certains chefs compilent ces visites préventives à l'aide d'un tableau constitué sur Excel, alors que d'autres procèdent à la saisie de ces données dans le SGAP. À notre avis, chacune des sections devrait uniformiser la compilation des visites préventives des pompiers pour que les rapports statistiques produisent une information comparable.

Ces renseignements sont d'autant plus importants que les orientations stratégiques du Service prévoient notamment mettre l'accent sur la vérification des avertisseurs de fumée. En conséquence, nous croyons que toutes les activités de prévention, incluant les visites réalisées par les pompiers, devraient être enregistrées dans le système de gestion des activités préventives. Il serait ainsi plus facile de mesurer le degré de réalisation des activités et d'en effectuer le rapprochement avec les objectifs établis.

Recommandations

Nous recommandons que le Service de sécurité incendie de Montréal évalue la pertinence des fiches d'inspection actuellement prévues au SGAP ainsi que les informations qu'elles comportent afin qu'elles permettent de démontrer le respect de la réglementation en vigueur.

De plus, nous recommandons à la Division de l'expertise et du développement de la prévention d'élaborer, pour l'ensemble des sections de prévention incendie, des programmes d'inspection particuliers selon les catégories et les usages des bâtiments, considérant la réglementation en vigueur et les risques établis.

Finalement, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de prendre les mesures appropriées pour favoriser l'uniformité des informations saisies à l'application informatisée utilisée, et ce, afin de disposer d'une information de gestion comparable d'une unité administrative à l'autre et utile à la prise de décision.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

- 1) « Un plan d'action sera présenté à la direction afin d'évaluer et de faire évoluer le système de gestion des activités de prévention (SGAP). Dans la gestion des risques, les fiches d'inspection seront évaluées en tenant compte du respect ou non de la réglementation. Les quatre phases du plan d'action seront effectuées en collaboration avec la Section des technologies de la Direction de la planification stratégique et des technologies. **(Échéancier prévu : mai 2009)**

- 2) Considérant ses nouvelles orientations et sa stratégie en prévention, le SIM prévoit, dans le schéma de couverture de risques, un programme d'inspections périodiques des risques plus élevés. De plus, dans son volet tactique, la Division de l'expertise et du développement de la prévention devra définir un programme spécifique d'inspection de ces risques et établir les encadrements inhérents. **(Échéancier prévu : mars 2010)**

- 3) À la suite du plan d'action déposé pour l'évolution du système de gestion des activités en prévention incendie permettant l'identification des caractéristiques opérationnelles et du fonctionnement de gestion des activités en matière de gestion de risques, un programme de sensibilisation et de formation comportant l'uniformité des informations saisies sera diffusé aux utilisateurs agents (phase 1) et aux pompiers (phase 2). **(Échéancier prévu : décembre 2009)**

Établissement d'encadrements et mise en place, à partir de l'unité contrôle de la qualité, des critères permettant d'assurer la gestion des comparables entre les différentes régions. »
(Échéancier prévu : septembre 2009)

Suivi sur les activités réalisées

Délais de traitement

Le suivi exercé au regard des activités de prévention doit non seulement permettre d'évaluer périodiquement le degré d'atteinte des objectifs fixés à cet égard, mais également le respect des délais de traitement prévus pour l'ensemble des dossiers ainsi que la productivité des ressources compte tenu de la charge de travail. À cette fin, les gestionnaires responsables doivent disposer d'outils de gestion performants afin d'obtenir rapidement l'information de gestion leur permettant de cibler les secteurs problématiques, pour ensuite prendre une décision éclairée au regard des correctifs à apporter.

En l'absence d'une planification établie en fonction d'orientations et d'objectifs précis pour 2006 et 2007, le suivi exercé par les chefs des sections de prévention incendie a plus porté sur la réalisation d'interventions concernant les demandes et les plaintes reçues. Selon les renseignements obtenus des chefs de section rencontrés, ce suivi a consisté, d'une part, à examiner et à approuver les feuilles de route journalières produites par les agents de prévention. Ces feuilles de route font état des dossiers ayant fait l'objet d'une intervention, ainsi que de la nature du travail réalisé. D'autre part, les chefs de section ont également exercé un contrôle au regard des avis de non-conformité préparés par les agents de prévention avant qu'ils ne soient acheminés aux contrevenants concernés. Ce contrôle consiste, entre autres, à vérifier la validité des informations apparaissant à l'avis de non-conformité (p. ex. nom et adresse du propriétaire, motifs d'infraction) et à approuver les délais consentis au contrevenant pour apporter les correctifs demandés.

Afin d'assister les gestionnaires au cours du suivi des demandes d'interventions préventives réalisées, l'application informatisée SGAP permet de générer un rapport intitulé *Charge de travail*. Ce rapport dresse la liste de tous les dossiers actifs (p. ex. PSI à approuver, plainte à traiter, suivi des avis de non-conformité à réaliser en vue de s'assurer que les correctifs demandés ont été apportés), et ce, par section et par agent de prévention. Bien qu'il ne fournisse pas une information détaillée au regard des délais accumulés pour le traitement de ces demandes d'intervention, il permet néanmoins de comparer la date de création d'une demande d'intervention à la date d'échéance prévue pour y donner suite. Selon les renseignements obtenus des chefs de section rencontrés, ce rapport ne serait pas réellement utilisé à des fins de gestion, c'est-à-dire pour suivre les dossiers en cours ou pour exercer un suivi du respect des délais, pas plus qu'il n'est rapproché des feuilles de route produites par les agents de prévention.

Nos travaux de vérification confirment d'ailleurs qu'une proportion importante de dossiers avaient dépassé les dates d'échéance prévues. En effet, l'examen des rapports *Charge de travail* en date du 31 octobre 2007, pour les trois divisions sélectionnées, démontre que sur un total de 3 055 dossiers actifs au 31 octobre 2007, 1 007 (33 %) d'entre eux comportaient une date d'échéance dépassée depuis plus de six mois (antérieure au 30 avril 2007). La répartition de ces 1 007 dossiers est la suivante :

- 364 (36 %) avaient une date d'échéance prévue en 2007 (entre le 1^{er} janvier 2007 et le 30 avril 2007);
- 399 (40 %) avaient une date d'échéance prévue en 2006;
- 182 (18 %) avaient une date d'échéance prévue en 2005;
- 62 (6 %) avaient une date d'échéance prévue en 2004.

Précisons que l'analyse dont nous faisons état tient compte des données enregistrées au SGAP et pourrait être différente si certaines sections avaient adhéré à l'application dès son déploiement. Néanmoins, la situation démontre que des dossiers n'ont pas été traités dans le délai prévu et que d'autres devant se soumettre à de nouvelles inspections n'ont fait l'objet d'aucun suivi.

De plus, bien que l'application SGAP permet de lister des dossiers actifs, elle ne permet pas pour le moment de lister tous les dossiers traités et fermés au cours d'une période donnée en vue d'en évaluer les délais de traitement, que ce soit par section ou par agent de prévention. À titre d'exemple, l'application ne permet pas aux gestionnaires d'évaluer facilement les délais de traitement des plaintes.

En conséquence, comme les chefs de section n'exercent pas de suivi rigoureux sur les dossiers actifs et que l'application ne facilite pas l'obtention d'une information de gestion détaillée sur les délais de traitement, il est alors difficile d'évaluer le respect des délais de traitement prévus, de même que la productivité des ressources.

Aussi, malgré le fait que le rapport de gestion *Charge de travail* permet de comparer la date de création et la date d'échéance pour des demandes d'intervention ou pour des suivis, il ne permet pas aux gestionnaires de distinguer la nature des demandes (p. ex. inspection, PSI, tenue d'exercice d'incendie ou plainte). Les gestionnaires ne disposent donc pas d'un portrait de la situation à l'égard du respect des dates d'échéance par nature d'intervention. À titre d'exemple, l'application ne permet pas de fournir le nombre de PSI en cours d'approbation ou le nombre de plaintes encore non traitées. Une telle situation ne permet donc pas d'établir de cas problématiques et de prendre des décisions éclairées au regard des correctifs à apporter.

Recommandations

Afin de faciliter l'exercice du suivi sur les activités préventives et d'établir les secteurs problématiques, nous recommandons que le Service de sécurité incendie de Montréal prenne les mesures nécessaires pour que le système de gestion des activités préventives :

- fournisse des informations pertinentes à l'égard des délais de traitement;
- distingue la nature des demandes d'intervention en cours.

Par ailleurs, nous recommandons que les chefs des sections de prévention incendie effectuent un suivi sur la réalisation des dossiers actifs ainsi que sur le respect des délais de traitement, afin d'être en mesure d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés et la productivité des agents de prévention.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

- 1) *« À la suite du dépôt du plan d'affaires informatique et du plan d'action sur l'évolution du système de gestion des activités en prévention incendie, comportant l'établissement des fondements et des orientations de gestion en matière de prévention ainsi que la compilation des produits et des livrables à sa mise en application, le système SGAP devra être en mesure de répondre aux délais de traitement des dossiers ainsi qu'à l'identification de la nature des demandes d'intervention en cours. (Échéancier prévu : novembre 2009)*
- 2) *Dans le cadre de la réorganisation du partage des rôles et des responsabilités des gestionnaires, un groupe de chefs de section devra s'assurer du transfert des divers encadrements auprès du personnel en mesures préventives. Un autre groupe de chefs de section devra voir à l'implantation des pratiques de travail. Un dernier groupe de chefs de section devra s'assurer de la mise en œuvre des programmes et des outils en rendant compte de leur adéquation sur la réalisation des dossiers des activités, sur le respect des délais de traitement et, par la reddition de comptes, sur l'atteinte des objectifs ainsi que sur la productivité des agents de prévention. » (Échéancier prévu : mars 2010)*

Avis de non-conformité

Le suivi des avis de non-conformité émis consiste à vérifier que les contrevenants ont apporté les correctifs requis au terme des délais consentis. Pour ce faire, les outils de gestion utilisés doivent permettre de recenser rapidement les dossiers pour lesquels des avis de non-conformité ont été émis et d'effectuer le suivi des diverses anomalies relevées (p. ex. système de gicleurs non fonctionnel, issues encombrées) en tenant compte des délais consentis.

Au cours de nos travaux de vérification, nous avons toutefois pu observer que tout le volet concernant l'enregistrement et le suivi des avis de non-conformité n'avait pas été développé dans l'application informatisée SGAP.

De ce fait, bien que les lettres d'avis de non-conformité émises soient jointes électroniquement aux dossiers auxquels elles se rapportent au SGAP, nous constatons que l'outil ne permet pas de recenser, entre autres :

- la liste des dossiers pour lesquels des avis de non-conformité ont été émis au cours d'une période donnée, de même que ceux, parmi cette liste, nécessitant toujours un suivi;
- le portrait à jour des anomalies relevées pour un dossier illustrant notamment les articles réglementaires transgressés, les délais consentis et les correctifs apportés.

D'une part, pour les agents de prévention, cette situation exige de devoir déployer plus d'efforts afin de retrouver les dossiers pour lesquels des avis de non-conformité sont à suivre et, par la suite, de statuer sur l'état d'avancement des correctifs demandés, soit en consultant et en épurant les dossiers constitués sous forme papier. Ainsi, en plus d'alourdir inutilement leur charge de travail, cette pratique augmente les risques que la vérification des correctifs demandés ne soit pas systématiquement réalisée à l'échéance des délais octroyés, que des oublis surviennent et que des retards s'accumulent.

D'autre part, pour les gestionnaires responsables, la forme actuelle du SGAP rend plus laborieuse l'évaluation de l'ampleur de la charge de travail liée aux suivis des avis de non-conformité. De ce fait, il devient également plus difficile de planifier adéquatement les interventions et de prendre action au regard des dossiers pour lesquels les délais consentis sont dépassés.

Par ailleurs, bien que l'outil SGAP ne favorise pas présentement un suivi rigoureux des avis de non-conformité émis, nous sommes d'avis que d'autres mécanismes auraient pu être instaurés à cette fin. Dans cette intention, nos travaux de vérification ont permis d'observer qu'un seul des trois chefs de section rencontrés s'était doté d'un mécanisme de compilation manuel lui permettant de répertorier le nombre d'avis de non-conformité pour lesquels un suivi est toujours requis. Ainsi, au 31 décembre 2007, les informations compilées démontrent que tout près de 900 avis de non-conformité nécessitaient un suivi, dont la moitié date des années 2004 à 2006. Selon les renseignements obtenus, malgré les efforts consentis, les agents de prévention ayant davantage été sollicités pour répondre aux demandes quotidiennes et aux plaintes, ces retards accumulés n'ont pu être complètement résorbés.

En ce qui concerne les deux autres chefs de section, d'autres mécanismes de compilation des avis de non-conformité n'ont pas été instaurés. En conséquence, ces derniers ne disposent d'aucune

information leur permettant de connaître le nombre des avis de non-conformité nécessitant un suivi, et d'évaluer l'ampleur des retards pouvant s'être accumulés.

Recommandations

En vue de faciliter le suivi des avis de non-conformité émis et de fournir aux gestionnaires un outil de gestion utile pour la prise de décision, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de prendre les mesures appropriées afin de prévoir au système de gestion des activités préventives un volet permettant entre autres :

- **de déterminer, pour une période donnée, les dossiers pour lesquels des avis de non-conformité ont été émis et ceux nécessitant toujours un suivi;**
- **d'obtenir le portrait à jour des anomalies relevées pour un dossier, compte tenu des articles réglementaires transgressés, des délais consentis et des correctifs apportés.**

De plus, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de prendre les mesures nécessaires pour que les sections de prévention incendie assurent un suivi adéquat au regard des avis de non-conformité émis, afin que les correctifs requis soient apportés à l'intérieur des délais consentis.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

« Dans son plan d'affaires informatique, le SIM priorisera le processus de l'outil de gestion des activités de prévention avec une criticité de cinq sur cinq. Son suivi d'implantation prendra place immédiatement après la réalisation du plan d'action de l'évolution du système SGAP en matière de prévention (gestion des risques) et les liens devront être effectués au tableau de bord, ce qui permettra d'identifier et de suivre les dossiers de non-conformité, en plus d'obtenir, pour chaque dossier, le suivi des anomalies, les délais consentis et les correctifs apportés. » (Échéancier prévu : décembre 2009)

Procédures pénales

Les règlements municipaux actuellement en vigueur prévoient la possibilité d'intenter des procédures pénales en vue d'inciter un contrevenant à apporter les correctifs demandés à la suite des avis de non-conformité émis. Les amendes prévues au moment de l'émission d'un constat d'infraction peuvent ainsi varier entre 20 \$ et 4 000 \$, selon qu'il s'agisse d'une infraction commise par un particulier ou par une personne morale, d'une première infraction ou d'une récidive.

Bien que l'exercice du jugement professionnel guide la décision de l'agent de prévention d'accorder des délais supplémentaires pour apporter les correctifs demandés ou d'entreprendre les démarches menant à l'émission d'un constat d'infraction, il est selon nous légitime de croire que les déficiences constatées au regard du suivi des avis de non-conformité ont un effet sur l'enclenchement des procédures pénales.

De ce fait, nous avons pu constater une baisse importante des procédures pénales déposées à la cour municipale depuis la déconcentration des activités de prévention en 2003, malgré le fait que le nombre d'agents de prévention incendie soit passé de 34 à 60. En effet, les statistiques obtenues démontrent les variations suivantes :

Année	Nombre de constats d'infraction signifiés et déposés à la cour (au 31/12/2007)
2002	497
2003	0
2004	0
2005	0
2006	0
2007	54

De l'avis des personnes rencontrées, outre les lacunes observées à l'égard du suivi des avis de non-conformité, d'autres facteurs peuvent, du moins en partie, expliquer cette diminution du nombre de procédures pénales déposées à la cour, notamment :

- le nombre important de règlements différents en matière de sécurité incendie sur le territoire de l'agglomération et les disparités observées entre ceux-ci, ce qui occasionne des problèmes d'interprétation au regard de certaines dispositions et, par le fait même, rend certains dossiers présentés non recevables à la cour;
- le fait que plusieurs chefs de section et agents de prévention étaient nouvellement en poste à la suite de la déconcentration des activités de prévention en 2003 et que certains d'entre eux n'étaient pas familiers avec les procédures pénales et la constitution de dossiers de poursuites. Selon les renseignements obtenus de l'officière de liaison responsable des dossiers de cour, près de 90 % des dossiers soumis en 2006 (45 dossiers sur un total de 52) étaient à plusieurs égards mal constitués et n'étaient pas recevables à la cour (p. ex. preuves insuffisantes ou non probantes, rapports d'inspection mal rédigés, erreurs sur l'article réglementaire invoqué). Dans le but de pallier cette lacune, une tournée des divisions a été amorcée en 2007 afin d'offrir une formation concernant le traitement et la constitution des dossiers aux fins des procédures pénales. Pour cette année, la proportion de dossiers considérés non recevables a été de 33 %, soit 30 dossiers sur un total de 91, soumis par les sections aux fins de poursuites;

- le fait que, depuis la déconcentration des activités de prévention, la direction du Service n'a diffusé aucun encadrement administratif au sein des divisions afin d'uniformiser la marche à suivre au regard du suivi des anomalies relevées et ultimement de l'enclenchement des procédures pénales. À titre d'exemple, ces encadrements auraient pu présenter les orientations retenues par le Service concernant, entre autres, le type d'avis à acheminer aux contrevenants selon le degré d'avancement du dossier (p. ex. lettre d'avis de non-conformité, lettre administrative visant à informer le contrevenant que des procédures pénales seront enclenchées), les délais raisonnables pouvant être octroyés à ce dernier pour apporter les correctifs selon la gravité des anomalies relevées (p. ex. 5 jours, 30 jours), ou encore des indications relativement aux stratégies à préconiser en vue d'inciter les contrevenants à apporter les correctifs demandés (p. ex. cessation des opérations d'une entreprise tant que les correctifs ne sont apportés). Par conséquent, on assiste actuellement à des modes de fonctionnement parfois très disparates d'une division à une autre;
- le fait que la charge de travail des officiers de liaison n'a pas nécessairement été planifiée de manière à s'assurer que les dossiers de poursuite acheminés par les sections sont déposés à la cour à l'intérieur des délais prescrits. En effet, en vertu de l'article 14 du Code de procédure pénale, un délai d'un an est prescrit à compter de la date de la connaissance de la perpétration de l'infraction pour présenter une poursuite pénale à la cour. Or, selon les renseignements recueillis, les officiers de liaison ont davantage été sollicités pour s'occuper de la sécurité entourant la tenue d'événements spéciaux (p. ex. festivals). Par conséquent, sur 73 dossiers de poursuites soumis par les sections en 2005 et 2006, 28 (38 %) d'entre eux ont vu leur date de prescription périmée et n'ont pu être déposés à la cour. Pour 2007, cette problématique semble s'être résorbée, car aucun des dossiers soumis par les sections n'était périmé.

En conclusion, nous sommes d'avis qu'en plus d'avoir une incidence sur la sécurité du public, ces lacunes observées concernant le suivi des avis de non-conformité et le traitement des dossiers aux fins des procédures pénales exposent le Service à des critiques advenant qu'un incendie survienne.

Recommandations

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal d'élaborer un plan d'action, incluant un échéancier, pour la poursuite de la formation entreprise relativement au traitement des dossiers aux fins de procédures pénales, et ce, en vue de favoriser leur recevabilité à la cour.

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal d'élaborer et de diffuser à l'ensemble des intervenants concernés des encadrements clairs en vue d'uniformiser la

marche à suivre au regard du suivi des anomalies relevées et de la constitution des dossiers aux fins des procédures pénales.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

« Dans le cadre de l'organisation transitoire de la fonction "prévention", la Section de l'expertise devra assurer la démarche des nouveaux encadrements et des pratiques de gestion en matière de poursuites judiciaires. De plus, en collaboration avec le chef de projets, elle devra déposer, auprès de la Division de l'expertise et du développement de la prévention, un plan d'action incluant un échéancier sur la formation et sur l'ensemble des éléments de gestion et d'action de l'activité "Gestion des dossiers de cour". Elle devra aussi établir le processus pour répondre à l'objectif de la Ville (agglomération) dans la revue des activités, services, opérations et programmes (RASOP). »
(Échéancier prévu : septembre 2009)

Contrôles de la tenue des exercices d'incendie

La tenue périodique d'exercices d'incendie constitue l'une des mesures préventives préconisées en vue d'assurer la protection des occupants en cas d'incendie. Ces exercices permettent notamment de mettre à l'épreuve le bon fonctionnement du plan de sécurité incendie (PSI) préparé à l'égard des bâtiments visés, tout en permettant aux occupants de se familiariser avec les procédures d'alertes, les dispositifs d'alarme, les issues de secours et les points de ralliement. Précisons qu'en plus de fournir des instructions et de préciser les mesures à prendre en cas d'incendie (p. ex. sonner l'alarme, prévenir les pompiers, évacuer le personnel), le PSI doit notamment prévoir la tenue d'exercices d'incendie.

Les règlements municipaux de prévention des incendies en vigueur (25 règlements) ainsi que les normes contenues dans le CNPI stipulent que la responsabilité de planifier la tenue des exercices d'incendie est attribuable au propriétaire du bâtiment. On y précise également que ces exercices doivent être réalisés à intervalles d'au plus 12 mois. Toutefois, en fonction de l'usage des bâtiments et des risques qu'ils comportent en cas d'incendie, la fréquence exigée à l'égard de la tenue de ces exercices d'incendie pourra même varier de un par mois à six par année (p. ex. les garderies, les écoles, les centres d'hébergement).

Selon les gestionnaires rencontrés, l'intervention des agents de prévention, et à l'occasion des pompiers, est principalement sollicitée sur demande et consiste à :

- valider la conformité d'un plan de sécurité incendie. Pour ce faire, l'évaluation de l'efficacité des mesures qui y sont prévues s'effectue au moment de la réalisation d'un exercice d'incendie;

- assister les propriétaires au cours de la tenue d'un exercice d'incendie.

Ainsi, à la lumière des renseignements obtenus, nous constatons qu'actuellement les agents de prévention ainsi que les pompiers n'exercent pas une réelle surveillance en vue de s'assurer que les propriétaires s'acquittent de leurs obligations concernant la tenue périodique d'exercices d'incendie.

En effet, au cours de la réalisation de nos travaux de vérification au sein des divisions sélectionnées, nous n'avons retracé l'existence d'aucun programme de surveillance visant, d'une part, à sensibiliser les propriétaires de bâtiments au regard de leurs responsabilités et, d'autre part, à contrôler la tenue des exercices d'incendie. Aussi, bien que la réglementation impute cette responsabilité aux propriétaires, nous sommes d'avis que par sa mission, le Service a également un rôle à jouer pour assurer la protection des biens et la sécurité du public. En conséquence, sans que cette surveillance soit systématiquement exercée à l'égard de tous les bâtiments, nous croyons qu'elle pourrait à tout le moins être orchestrée sur une base rotative et être orientée en fonction de critères tels que l'évaluation des risques, l'évaluation et l'analyse des incidents et le niveau de service désiré.

Recommandation

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal d'élaborer et de diffuser auprès des divisions un programme de surveillance concernant la tenue des exercices d'incendie en vue de sensibiliser les propriétaires de bâtiments et de s'assurer que ces derniers s'acquittent de leurs responsabilités conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

« Dans le cadre de l'organisation transitoire de la fonction "prévention", la Section des mesures préventives et du développement devra, avec l'aide des chefs de section (développement), mettre en place un programme de surveillance concernant la tenue d'exercices d'incendie. (Échéancier prévu : décembre 2009)

L'unité de contrôle de la qualité devra, en collaboration avec les chefs de section (administration et mesures préventives), s'assurer que les propriétaires des bâtiments s'acquittent de leurs responsabilités conformément aux dispositions réglementaires en matière d'exercices incendie. » (Échéancier prévu : mars 2010)

Traitement distinctif des plaintes

Dans le cadre de la gestion des activités de prévention des incendies, la compilation des plaintes reçues constitue une source d'information pertinente en vue, d'une part, d'évaluer la satisfaction des citoyens au regard de la qualité des services offerts et, d'autre part, de repérer des situations pouvant compromettre la sécurité du public.

Ainsi, considérant que ces plaintes peuvent engendrer des conséquences négatives pour l'image du Service, il importe qu'un traitement distinctif leur soit accordé et que des mécanismes de suivis particuliers soient instaurés.

Tout d'abord, les critères à considérer pour classer une demande d'intervention au titre de « plainte » doivent avoir été documentés et communiqués à l'ensemble des intervenants. À notre avis, cette clarification permet d'éviter les variations dans l'interprétation des concepts sous-jacents à la classification des demandes (plaintes ou demandes d'interventions) et favorise un traitement uniforme de même que la production d'information de gestion comparable d'une division à l'autre.

Ensuite, afin d'assurer le suivi et le traitement approprié de la plainte, des règles d'acheminement désignant le niveau hiérarchique des gestionnaires (p. ex. assistant-directeur, chef de division) à qui ces dernières devront être acheminées au sein de l'organisation doivent être préalablement établies. De plus, des mécanismes de communication auprès du plaignant doivent également avoir été prévus afin de l'informer du suivi accordé à la demande.

Finalement, en vue d'encadrer de façon plus spécifique le traitement des plaintes, des délais de traitement tenant compte des risques liés aux faits signalés et de l'urgence de la situation doivent également être formellement définis.

Compte tenu de ce qui précède, les travaux de vérification réalisés nous ont permis de constater qu'aucune directive administrative formelle n'avait été diffusée à l'ensemble des intervenants au sein des divisions des opérations et des sections de prévention incendie.

En effet, bien qu'une directive administrative à l'état de projet (appelée « Gestion de la plainte de citoyen ») ait été préparée en 2007 par des ressources de la Division de l'expertise et du développement de la prévention, les renseignements obtenus sont à l'effet que cette dernière n'a jamais été approuvée et diffusée.

Aussi, bien que cette directive contienne déjà des aspects pertinents pour assurer la saine gestion de cette catégorie de demandes, nous sommes néanmoins d'avis qu'elle pourrait être bonifiée en y

intégrant également certains des aspects précédemment mentionnés, soit : les critères qu'il importe de considérer pour classer une demande au titre de « plainte », des règles d'acheminement désignant le niveau hiérarchique des gestionnaires à qui les plaintes reçues doivent être acheminées au sein de l'organisation, des mécanismes de communication auprès du plaignant afin de l'informer et, finalement, les délais de traitement souhaités.

En conséquence, malgré le fait que certains gestionnaires rencontrés mentionnent véhiculer verbalement comme message que les plaintes doivent être prises en charge dans les 24 heures suivant leur réception, il est légitime de croire qu'en l'absence d'encadrement formel, les façons de faire peuvent ne pas favoriser un traitement équitable et uniforme des plaintes reçues et surtout ne pas démontrer l'efficacité souhaitée par la direction du Service au regard du délai de traitement.

Recommandation

En vue de favoriser l'uniformité du traitement des plaintes et la production d'information de gestion comparable d'une division à une autre, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal d'approuver et de diffuser à tous les intervenants une directive administrative spécifiant, entre autres :

- **les critères à considérer pour classer une demande d'intervention au titre de « plainte »;**
- **les règles d'acheminement désignant le niveau hiérarchique des ressources à qui les plaintes reçues devront être acheminées au sein de l'organisation;**
- **les mécanismes de communication préconisés pour informer le plaignant du suivi accordé à sa demande;**
- **des délais de traitement préconisés en tenant compte des risques et de l'urgence de la situation.**

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

« La Division de l'expertise et du développement devra émettre une directive administrative concernant la gestion de la plainte des citoyens comprenant, entre autres, les critères pour classer la requête, les règles désignant les principes d'acheminement et de réception de la plainte au sein du Service, les mécanismes de communication spécifiques pour informer le plaignant du suivi accordé à sa demande et les délais de traitement préconisés compte tenu des risques et du niveau d'urgence de la situation. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Reddition de comptes

Afin d'évaluer dans quelle mesure la gestion des activités a permis d'atteindre les objectifs fixés, des mécanismes de reddition de comptes systématiques et permanents doivent exister. Pour ce faire, il est nécessaire de produire des rapports de gestion périodiquement et d'y inclure des renseignements pertinents sur l'évaluation des résultats atteints au cours de la période couverte. Les renseignements ainsi colligés doivent être présentés de manière à faciliter l'évaluation des activités et la prise de décision.

Concernant les activités de prévention des incendies, un mécanisme de reddition de comptes informel existe au moment de la tenue de réunions périodiques par les chefs de division ou par les assistants-directeurs aux opérations. Au cours de ces rencontres, les gestionnaires font notamment état de l'évolution des dossiers prioritaires ainsi que des divers problèmes rencontrés.

Par ailleurs, un mécanisme de reddition de comptes plus formel est également en place lorsque les chefs des sections de prévention incendie produisent, à l'intention de leur chef de division, leur bilan des réalisations. Bien que différents, nous avons constaté dans l'ensemble que ces bilans des réalisations font état des principales activités préventives réalisées au cours de la période visée. On y retrouve notamment des informations portant sur les priorités que les chefs s'étaient eux-mêmes fixées, des statistiques sur le nombre et la nature des demandes traitées par les agents de prévention ainsi que des statistiques sur les visites préventives réalisées par les pompiers. La plupart de ces données statistiques proviennent de l'application SGAP.

En ce qui concerne les chefs de division, ceux-ci produisent, à l'intention des assistants-directeurs aux opérations, des rapports statistiques portant sur les activités préventives réalisées autant par les agents de prévention que par les pompiers. Ces rapports compilent le nombre de demandes d'intervention traitées par nature (p. ex. inspection, plainte, plan de sécurité incendie, avertisseurs de fumée). Nous constatons cependant que ces rapports compilent diverses informations éparses, sans toutefois qu'elles soient rapprochées à des objectifs mesurables, ce qui ne permet pas d'en évaluer le degré d'atteinte. Par ailleurs, rappelons que la plupart de ces statistiques sont issues de données compilées par le biais du SGAP. Or, tel que nous l'avons observé plus haut dans ce rapport, du fait qu'il existe un manque d'uniformité dans l'enregistrement des activités réalisées par les sections, nous croyons qu'il devient difficile d'utiliser ces informations aux fins d'analyses comparatives. En conséquence, nous sommes d'avis que les rapports de gestion reçus par la direction du Service peuvent ne pas être utiles et suffisants pour déterminer des secteurs problématiques et, ce faisant, compromettre l'atteinte des objectifs fixés par le Service.

Ultimement, nous sommes d'avis qu'un bilan synthétisant les activités préventives réalisées par l'ensemble des unités administratives du Service devrait être préparé à l'intention de la direction du Service afin de démontrer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints. À cet effet, nous avons pris connaissance du rapport d'activité 2004-2006 préparé par la direction du Service à l'intention du conseil d'agglomération. Bien que ce rapport présente une synthèse des activités réalisées, il ne fournit aucune indication à l'égard du degré d'atteinte des objectifs fixés.

Recommandation

En vue de connaître formellement la performance des activités de prévention et d'être en mesure de prendre des décisions éclairées, nous recommandons que le Service de sécurité incendie de Montréal prenne les mesures qui s'imposent pour :

- **que les divisions des opérations et les sections de prévention incendie rendent compte de leurs réalisations au regard de l'atteinte des résultats attendus;**
- **qu'une synthèse des réalisations regroupant l'ensemble des activités préventives réalisées au sein des unités administratives du Service, soit établie et rapprochée avec les objectifs établis.**

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal

« Dans le cadre de la réorganisation du Service et de l'organisation transitoire de la fonction "prévention", le Service prendra, à la suite de l'approbation du schéma de couverture de risques, toutes les dispositions nécessaires pour doter le Service de ressources humaines, de programmes, d'outils de gestion et d'encadrements afin que les gestionnaires des régions et des sections puissent rendre compte de leurs réalisations en regard de l'atteinte des objectifs et des résultats attendus. (Échéancier prévu : décembre 2009)

Un processus sera élaboré au plan d'affaires informatique du SIM pour l'établissement d'un document synthèse des réalisations de l'ensemble des activités préventives réalisées par les régions et les sections en lien avec les objectifs établis par la direction du Service en matière de prévention des incendies. » (Échéancier prévu : décembre 2009)

GESTION DES CHANGEMENTS TI

CONTEXTE

L'usage grandissant des technologies de l'information (TI) permet à une organisation d'effectuer ses opérations 24 heures par jour. Toutefois, un arrêt de ses systèmes ou de son réseau, même temporaire, peut devenir très coûteux. Il est donc important d'avoir un processus de changement qui minimise les pannes et les arrêts non planifiés.

La gestion des changements TI comprend toutes les modifications (courantes, urgentes, ainsi que les rustines de mise à jour) effectuées aux infrastructures et aux applications à l'intérieur de l'environnement de production. Pour la Ville, cela signifie, entre autres, les modifications aux serveurs ainsi qu'aux applications et aux bases de données. Les changements aux applications comprennent l'ajout de fonctionnalités ou de corrections d'anomalies.

Un plan directeur informatique (PDI), dont un volet traite de la gestion du changement, a été élaboré et présenté en 2005 à la Direction générale. Au moment de la rédaction du présent rapport, le plan n'avait pas encore été adopté. Au cours de notre mandat, la section Gestion intégrée des technologies (GIT) de la Division des technologies amorçait également l'élaboration d'un processus de gestion des changements. Une réorganisation des missions et des activités de certaines sections de la Division des technologies a aussi été amorcée durant notre mandat, notamment afin d'orienter la gestion de ces sections en fonction des plateformes utilisées.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

L'objectif de la vérification consiste à nous assurer que les contrôles de gestion des changements TI en place permettent un fonctionnement et un rendement optimaux des processus, de même qu'une intégrité et une disponibilité des données.

Afin d'identifier clairement les contrôles clés d'une saine gestion des changements dans le domaine des TI, nous avons dressé le tableau suivant, qui a servi de cadre de référence pour la conduite de notre vérification.

Tableau des principaux contrôles clés du processus de gestion des changements

Objectifs de contrôles	Contrôles clés
Contrôle des demandes de changements	Existence de politiques, de normes, de procédures de gestion des changements
	Définition claire des rôles et responsabilités
	Fiduciaire (propriétaire) clairement identifié
Évaluation d'impact	Définition et analyse des besoins
	Analyse structurée des risques et des impacts
	Analyse coût-bénéfices
Contrôle du changement	Processus de priorisation des changements
	Communication avec le demandeur et les intervenants
	Indicateurs de gestion/Tableau de bord
Changements urgents	Effectués de façon identique à un changement régulier
	Contrôles de suivi mis en place lorsque la possibilité d'esquiver la procédure existe
Documentation et procédures	Documentation et suivi des modifications effectuées (ce qui a été modifié, quand et par qui)
	Existence de normes de développement
	Procédure de mise à jour de la documentation
Autorisations	Processus d'approbation à des moments appropriés
	Élaboration et réalisation de tests
	Tests d'acceptation par les utilisateurs
Mise en production	Séparation des environnements
	Existence d'une plage d'entretien
	Séparation des tâches incompatibles
	Existence d'un plan de recouvrement en cas de problèmes
Mise en place des nouvelles fonctionnalités	Plan de formation
	Documentation à jour pour les usagers

Nos travaux de vérification se sont déroulés du mois de juin au mois d'octobre 2006. Ils ont porté sur les aspects suivants :

- Changements à certaines infrastructures de production;
- Changements à certaines infrastructures de télécommunications;
- Changements à certaines applications.

Relativement aux changements sur les infrastructures, nous nous sommes attardés à certains types de serveurs. À la suite d'une première analyse, nous avons retenu six des sections applicatives. Nous avons choisi deux applications dans chacune d'elle. Pour les applicatives retenues, nous nous sommes attardés aux modifications réalisées récemment.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de notre vérification révèlent l'existence de certains contrôles clés adéquats. Parmi ceux-ci, mentionnons la présence, pour l'ensemble des applications examinées :

- de divers tests à l'intérieur d'environnements appropriés au cours des développements applicatifs;
- d'un plan de recouvrement permettant de revenir à une situation antérieure en cas de problèmes dans la mise sur pied du développement.

Notre vérification nous a également démontré que les contrôles en place sont satisfaisants pour deux des sections applicatives examinées.

Toutefois, d'autres éléments nécessitent un plan d'action de la part de la direction, car nos travaux ont révélé que certains contrôles clés étaient absents ou déficients.

Contrôle des demandes de changements

Le contrôle des demandes de changements vise à s'assurer que les modifications faites aux actifs informationnels suivent un processus uniforme, qu'elles sont toutes consignées et qu'elles répondent aux besoins des usagers.

Politiques, normes et procédures

La mise en place de politiques, normes ou procédures formelles permet à une organisation de gérer de façon uniforme et coordonnée l'ensemble des demandes de modifications liées à ses infrastructures technologiques ou à ses applications. De plus, l'uniformité des processus permet de s'assurer plus facilement que tous les contrôles ont été appliqués et que les incidents liés à l'introduction de changements sont minimisés.

Dans le cas des infrastructures technologiques, notre vérification nous a démontré qu'il n'existe aucune procédure ou aucune norme permettant un traitement uniforme et coordonné des demandes de changements. Ces dernières parviennent sous diverses formes (billet du centre de services, courriel) à la section responsable de l'actif visé par le changement et leur traitement est

généralement exécuté par le personnel de cette section sans qu'aucun mécanisme formel de coordination ne soit en place.

Les résultats de notre vérification révèlent également l'absence de politiques, de normes ou de procédures de gestion des changements applicables à l'ensemble des sections – Applications de la DTI. En fait, seulement le tiers des sections analysées utilisent un processus normalisé et documenté de gestion des demandes de changements pour l'ensemble des applications sous leur responsabilité. Pour les autres sections, le processus général diffère parfois selon l'application ou la plateforme sur laquelle elle repose.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information (DTI) du Service des affaires corporatives de procéder à la rédaction et à la mise en place de politiques, de normes et de procédures pour l'ensemble des divisions de la DTI afin de permettre un processus de gestion des changements plus rigoureux, de faciliter la gestion et la réalisation des demandes de modifications.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« La DTI a amorcé, en 2006, l'implantation du processus opérationnel de gestion des changements conformément au cadre de référence ITIL. C'est dans le cadre du projet pilote avec l'environnement SIMON Postimplantation, où plus ou moins 100 personnes sont impliquées et devront être formées au processus ITIL de la gestion des changements, que seront documentées les procédures qui permettront une gestion rigoureuse des changements. (Échéancier prévu : décembre 2007)

La DTI poursuivra en 2008 la mise en place de ces nouveaux processus. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Rôles et responsabilités

La définition des rôles et des responsabilités permet de préciser :

- les intervenants dans un processus;
- le type d'intervention dont chacun est responsable à l'intérieur du processus;
- les interactions entre les divers intervenants.

Ces définitions permettent également de s'assurer qu'un responsable est désigné pour chacune des interventions nécessaires à la réalisation du processus.

Au cours de notre vérification, les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants de la Division des technologies étaient plutôt définis en fonction de l'actif sous gestion et non pas en fonction de processus établi. Cette façon de faire ne facilite pas la détermination des priorités à attribuer aux changements.

En ce qui a trait aux divisions applicatives, les rôles et les responsabilités étaient clairement établis dans seulement la moitié des sections examinées. Bien que pour la majorité des applications examinées, les fonctions respectives des intervenants soient bien comprises, une documentation formelle des rôles et des responsabilités permet de préciser la nature et le type d'intervention, en plus de faciliter le transfert de connaissance au moment de l'arrivée de nouvelles personnes à l'intérieur d'un groupe.

Recommandation

Afin d'identifier les personnes liées à un processus de changement, le type d'intervention à effectuer par chacun des intervenants ainsi que les interactions entre eux, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives de définir les rôles et les responsabilités des divers intervenants, et de veiller à ce qu'ils soient communiqués et compris de la part de chacun d'eux.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« Cette recommandation est traitée à même le projet d'implantation décrit à la section précédente Politiques, normes et procédures. Puisqu'on y décrit spécifiquement les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants et qu'on y a élaboré un plan de gestion du changement et de communication qui vise l'ensemble des employés visés, tant à la DTI que chez les propriétaires d'actifs. (Échéancier prévu : décembre 2007)

La DTI poursuivra en 2008 la mise en place de ces nouveaux processus ». (Échéancier prévu : décembre 2008)

Fiduciaire ou propriétaire d'application

Selon *Le grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française, un fiduciaire est une « personne responsable de la garde et de la gestion d'un bien appartenant à autrui ». Relativement à la gestion des changements TI, il est notamment question de la gestion d'une l'application et de ses données. Le fiduciaire (propriétaire) est donc le décideur responsable des modifications effectuées à ces biens dont il a la garde. En l'absence d'un propriétaire ou d'un fiduciaire désigné pour une application, aucun intervenant ne peut statuer de manière légitime sur les changements qui y sont apportés.

Au moment de notre revue, nous avons noté que certaines applications n'identifiaient clairement aucun fiduciaire (propriétaire). Dans ces situations, il est très difficile de déterminer les rôles et les responsabilités des intervenants, de s'assurer que les modifications demandées correspondent aux besoins des usagers, de prioriser les demandes en fonction des besoins ou encore d'effectuer des tests d'acceptation. De plus, dans ces cas, la DTI doit souvent agir à titre de fiduciaire, prendre l'initiative, décider et mener à terme le changement, notamment dans le cas de modifications législatives ou réglementaires, ce qui, ultimement, ne relève pas de son rôle.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives de participer à l'identification d'un fiduciaire (propriétaire) pour chacune des applications afin qu'un intervenant puisse statuer légitimement sur les modifications apportées à ces actifs.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« Dans le cadre des travaux du plan directeur de sécurité de l'information (PDSI), la liste des fiduciaires pour chacune des applications connues à ce moment a été complétée à la fin du mois d'août 2006. Pour un certain nombre d'applications, les noms génériques "Services corporatifs" ou "Arrondissements" ont été utilisés afin de désigner le fiduciaire. La Direction des technologies de l'information ne peut désigner elle-même un intervenant particulier qui agirait au nom de ces entités. Afin de pallier cette situation, la DTI tente de former des comités. Ces derniers permettent un lien entre les utilisateurs et la DTI et font en sorte que les modifications apportées aux applications ne sont pas établies de façon unilatérale par l'entité chargée d'en exécuter le développement. Une liste des applications se trouvant dans cette situation sera produite ainsi que le nom des participants aux divers comités formés (nom de l'entité et de son représentant). »

(Échéancier prévu : décembre 2008)

Évaluation d'impact

Cet objectif de contrôle permet :

- de mesurer l'ampleur des changements demandés en effectuant une définition et une analyse des besoins de l'utilisateur;
- de s'assurer que les modifications demandées sont pertinentes;
- de prévoir adéquatement les risques et les impacts sur les autres composantes des systèmes;
- de prévoir les ressources nécessaires au déploiement.

Les résultats de notre vérification démontrent que, dans le cas de modifications affectant les infrastructures technologiques, les analyses de besoins, d'impacts, de risques et de coût-bénéfices sont habituellement non documentées et non normalisées. De plus, elles ne sont pas effectuées de façon systématique. Dans le cas des applications, nos travaux ont démontré que les deux tiers des demandes de changements analysées possédaient une analyse formelle des besoins afin de réaliser la demande. Également, seulement 25 % de ces demandes étaient appuyées par des études d'impact et des analyses de coût-bénéfices. Nous avons été informés, entre autres, que les analyses de coûts, ne sont pas complétées, car aucune facturation n'est actuellement effectuée auprès des services utilisateurs. Toutefois, dans le cadre de la mise sur pied prochaine d'un centre de services partagés, la présence de cette analyse prendra une plus grande importance. De plus, l'absence d'analyses documentées et normalisées des besoins des utilisateurs fait en sorte qu'il est impossible de s'assurer que les modifications effectuées sont en accord avec les besoins du requérant. L'absence d'études d'impact augmente également le risque que surviennent des incidents, ou encore que se produise une dégradation de la performance des systèmes et des équipements, à la suite de l'introduction de certains changements.

Recommandations

Afin de mesurer adéquatement la pertinence, l'ampleur et l'effet des modifications réclamées, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives de s'assurer que :

- a) des analyses de besoins technologiques sont systématiquement consignées par écrit;**
- b) des études d'impact, de risques et de coût sont produites au cours de toutes les demandes de changements;**
- c) ces analyses sont comparées aux bénéfices potentiels, dans les cas où elle est l'initiatrice de la demande;**
- d) le format et le contenu de ces analyses sont normalisés.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« La DTI est à mettre en place un Bureau de projets qui mettra en œuvre les recommandations énoncées. » (**Échéancier prévu : décembre 2007**)

Contrôle du changement

Le contrôle du changement vise à s'assurer que les modifications effectuées aux divers actifs informationnels ont été priorisées, que leur évolution est communiquée aux divers intervenants et que des indicateurs de gestion sont mis à la disposition des gestionnaires permettant à ces derniers d'agir adéquatement. Les indicateurs de gestion sont établis à partir d'objectifs clairs et mesurables déterminés par la direction, et permettent une reddition de comptes plus facile des opérations.

Centralisation des demandes et indicateurs de gestion

La centralisation des demandes de changements permet, entre autres, de s'assurer que l'ensemble des demandes suit un même processus. Cette façon de faire permet une meilleure priorisation, une meilleure planification et une coordination plus efficace des actions en plus de faciliter l'établissement d'indicateurs de gestion.

Division des technologies

Notre vérification nous a permis de constater qu'il n'existe en ce moment aucune centralisation des demandes de changements liées aux infrastructures technologiques. De même, aucun mécanisme permettant de compiler l'ensemble des demandes relatives aux diverses infrastructures n'est utilisé à l'heure actuelle. Ce manque de centralisation fait en sorte que la transmission d'informations entre les parties, relativement aux actions posées, est plus difficile ou parfois inexistante et qu'il est plus compliqué de s'assurer que toutes les demandes de changements sont priorisées, planifiées et coordonnées de façon optimale. Également, étant donné que les modifications sont effectuées de façon *ad hoc* par les équipes respectives, l'absence d'une centralisation des demandes ne permet pas facilement l'obtention d'une assurance raisonnable qu'aucune modification non autorisée n'a été effectuée sur les actifs informationnels ou que des incidents non planifiés surviennent à la suite de la mise en place de changements. De plus, le manque de centralisation ne permet pas de dégager une information homogène et pertinente facilitant la production d'indicateurs de gestion.

Divisions – Applications

Les demandes de changements aux applications sont en général acheminées par courriel au chef de section responsable de l'application ou sont accessibles à ce dernier à l'intérieur d'un espace commun centralisé. Toutefois, dans certaines des sections, les demandes peuvent aussi être transmises par téléphone ou communiquées uniquement au conseiller en système de gestion affecté à l'application. Le processus actuel n'oblige donc pas, à l'intérieur de toutes les sections, la transmission des demandes de modifications en un point unique de collecte. Il est donc plus ardu pour certaines de ces sections de dégager une information permettant la production d'indicateurs de gestion. Tout comme pour la Division des technologies, notre travail a révélé certaines lacunes relativement à la transmission d'informations. L'absence d'une centralisation des demandes ne favorise pas l'échange d'information entre les responsables sur l'évolution du travail. Il est également difficile de s'assurer que seulement les modifications autorisées sont effectuées sur les actifs ou que les incidents non prévus sont limités.

Outil de compilation des demandes de changements

Un outil, accessible à l'ensemble des intervenants liés aux développements d'applications et appelé GDTI (Gestion des demandes de travail en informatique), a été développé par une des divisions applicatives de la DTI. Cet outil permet la compilation et le suivi des demandes de changements ainsi que la compilation du temps. En 2005, une firme externe a reçu le mandat d'évaluer la capacité de cette application à répondre aux besoins exprimés par les gestionnaires et de proposer les meilleures pratiques en matière de tableau de bord. La firme a alors émis l'opinion que « le système actuel possède les capacités techniques nécessaires pour répondre aux besoins prioritaires », mais « il est fortement recommandé de renforcer certains aspects du système ».

Un comité de travail, également recommandé par cette firme, a été formé à la fin du mois de mars 2006, afin de mieux définir et de mettre en place leurs recommandations.

Au moment de notre vérification, ce comité de travail était composé de personnes y participant sur une base volontaire, et n'avait pas d'échéancier précis pour réaliser son mandat. De plus, les ressources nécessaires à la réalisation de plusieurs des objectifs de ce comité font actuellement l'objet d'une demande au PTI 2007-2009 (Projet triennal d'immobilisation).

Nous avons observé que certaines des sections applicatives effectuent la compilation des demandes à l'aide d'un fichier Excel. D'autres utilisent l'application GDTI, soit comme un processus parallèle à d'autres moyens de suivi, soit pour compiler simplement le temps imputé aux demandes. Selon l'information recueillie auprès des sections utilisatrices, l'outil comporte toutefois

plusieurs irritants et sa terminologie n'est pas entièrement adaptée à leur réalité. Le manque de convivialité et l'absence de normalisation des écrans font en sorte que l'outil est délaissé ou n'est pas utilisé de façon uniforme et rigoureuse par l'ensemble des intervenants. Dans ces circonstances, il est très difficile de s'assurer que :

- toutes les demandes suivent le même processus;
- les actions sont adéquatement priorisées et coordonnées;
- des indicateurs de gestion sont compilés.

Recommandations

Afin que toutes les demandes suivent un processus identique, que les actions soient adéquatement coordonnées et que des indicateurs de gestion soient établis aux fins d'analyse, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives :

- **pour les changements liés aux infrastructures :**
 - a) **de centraliser les demandes de changements;**
 - b) **de se doter d'un mécanisme de compilation et de suivi des demandes de changements;**
- **pour les changements liés aux applications :**
 - c) **de prioriser, formaliser et poursuivre le mandat du comité de travail portant sur l'application GDTI;**
- **pour l'ensemble des divisions de la DTI :**
 - d) **d'établir des indicateurs de gestion pertinents en conformité avec les objectifs fixés et de mettre en place des mécanismes d'analyse périodique.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

a) et b) Pour les changements liés aux infrastructures

« Dans le projet en cours de réalisation, SIMON, l'action corrective présentée à la section Politiques, normes et procédures couvre ces recommandations. (Échéancier prévu : décembre 2007)

Pour les autres infrastructures, cette recommandation sera intégrée aux stratégies et aux plans de déploiement au cours de l'année 2008. (Échéancier prévu : décembre 2008)

c) Pour les changements liés aux applications

Recommandation déjà appliquée. (Complété)

d) Pour l'ensemble des divisions de la DTI

Cette recommandation sera réalisée à l'intérieur de l'action corrective présentée pour la recommandation de la section Politiques, normes et procédures et graduellement pour l'ensemble de la DTI au cours de 2008. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Documentation et procédures

L'existence d'une documentation et de procédures normalisées permet notamment de s'assurer que les modifications sont effectuées à l'intérieur d'un cadre uniforme de développement, que le détail des actions posées sur un actif peut être consulté facilement et en tout temps pour une référence ultérieure, et qu'une polyvalence et une formation du personnel sont assurées relativement au soutien technique.

Cadre et normes de développement

Notre vérification nous a permis de constater qu'il existe des normes de développement pour les applications reposant sur le serveur central et sur la plateforme Oracle. Certaines sections utilisent un cadre et des normes dans leurs développements d'applications, mais ces encadrements ne sont pas partagés uniformément par l'ensemble des sections applicatives. En fait, aucun cadre et aucune norme de développement relative à chacune des plateformes n'ont été désignés comme règles à respecter pour les différents développements d'applications de la Ville. Le manque d'homogénéité dans les normes utilisées peut entraîner, entre autres, des incidents plus longs à résoudre, des problèmes de capacité ou des retards dans les traitements.

Recommandations

Afin de réduire les incidents, les délais indus liés à leur résolution ou encore les problèmes de capacité, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives de :

- a) déterminer un cadre et des normes uniformes de développement à respecter, en fonction des diverses plateformes en usage, pour l'ensemble des applications reposant sur les infrastructures dont elle assure la gestion;**
- b) communiquer ces encadrements et fournir la formation appropriée aux intervenants concernés;**
- c) mettre en place un processus continu de mise à jour de ce cadre et de ces normes.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« Dans l'ensemble, cette recommandation est conforme aux énoncés du Plan directeur informatique. Toutefois, les points spécifiquement nommés n'ont pas été priorisés à court terme dans le plan d'implantation du Plan directeur informatique. La DTI a priorisé, en 2007, la mise en place d'un Bureau de projets, les processus de gestion de portefeuille et les premières initiatives d'architecture d'entreprise municipale (notamment pour les systèmes financiers, d'approvisionnement, de ressources humaines, de paie et de gestion de temps, dont l'architecture est maintenant sous la responsabilité de la DTI. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Documentation et suivi des modifications

Concernant les modifications effectuées aux infrastructures, notre vérification nous a permis de constater qu'il existe un outil de documentation permettant de consigner les mises à jour des rustines pour les applications utilisant la plateforme Oracle, ainsi que les mises en production des applications. Toutefois, cet outil n'est utilisé qu'à l'intérieur d'une section applicative et n'est pas partagé par l'ensemble des intervenants. Pour les modifications aux autres serveurs, non couverts par cette section, aucun outil de documentation rapide n'existe et il faut plutôt interroger chacun des serveurs afin de connaître les versions du système d'exploitation, les rustines installées, de même que les actions qui y ont été effectuées.

En ce qui a trait aux changements effectués par les sections applicatives, nous avons également observé que la documentation des modifications n'est pas toujours disponible facilement et sa mise à jour n'est pas effectuée systématiquement. De plus, les outils de documentation utilisés ne sont pas normalisés entre les diverses sections de développement. En effet, plusieurs d'entre eux sont utilisés dans les diverses sections et permettent d'effectuer le suivi des modifications apportées à certaines applications. Au moment de notre vérification, une section applicative qui n'utilisait pas ce genre d'outil effectuait l'analyse d'un des produits déjà employés à la Ville en vue de l'acquérir. L'absence d'outils normalisés à l'échelle de la Ville favorise ce genre de démarche. De plus, la multiplication des outils en usage entraîne une multitude de méthodes de travail et requiert des efforts supplémentaires pour le soutien. Cependant, une normalisation des outils en usage permet généralement, en se prévalant d'économies d'échelles, une réduction unitaire des frais de licences auprès du fournisseur, une réduction des coûts de formation ainsi qu'un gain en efficacité.

Recommandation

Afin de réduire le nombre d'outils en usage et d'uniformiser la documentation des interventions effectuées, nous recommandons que la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives détermine et se dote, lorsque la plateforme s'y prête, d'outils normalisés de documentation pour les modifications effectuées sur ses infrastructures et pour le développement des applications informatiques sous sa responsabilité.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

*« Déjà, la DTI travaille à généraliser l'utilisation de la plateforme Service desk pour la gestion des incidents et la gestion des demandes de service. Le développement du processus de gestion des configurations et le développement ultérieur du CMDB (Configuration management data base – ITIL) dans les prochaines années viendront répondre à la présente recommandation. »
(Échéancier prévu : décembre 2009)*

Autorisations

Ce contrôle permet de s'assurer, entre autres, que les changements ont été effectués selon les demandes et les besoins du requérant, que les modifications apportées ont suivi les normes et les procédures en vigueur, que les développements ont été testés et approuvés avant d'être mis en production et que ces modifications sont en accord avec les attentes du propriétaire de l'actif informationnel.

Processus d'approbation

Relativement aux modifications effectuées par la Division des technologies, l'absence d'un processus formel fait en sorte que le processus d'approbation se résume à l'émission d'une requête, au transfert de la demande à une personne chargée de son exécution et à la réalisation du changement requis. Dans ces cas, il existe peu de traces des autorisations qui ont été accordées à l'exception des courriels de demande ou d'avis au chef de section avisant ce dernier que le travail a été exécuté. Ces pièces ne sont pas toutes disponibles pour l'ensemble des changements effectués.

Au cours de notre travail, nous avons également constaté qu'à l'exception de trois sections applicatives, il existe peu ou pas de traces d'approbation des diverses étapes du processus de développement par le fiduciaire (propriétaire) de l'application. Les étapes minimales du processus de changement pour lesquelles une trace de l'autorisation serait souhaitable sont :

- la description de ce qui doit être modifié, la façon de procéder, le coût le cas échéant, et la date prévue de livraison avant que le développement ne soit amorcé;
- le résultat des tests d'acceptation sur l'actif informationnel et la décision prise à la suite de ces tests;
- l'approbation de tous les propriétaires d'actifs informationnels visés par le changement avant sa mise en production.

L'absence d'un processus formel d'autorisation risque d'engendrer des contestations sur la nature des modifications effectuées ou la mise en place de changements non conformes ou insatisfaisants.

Recommandations

Afin que les changements introduits soient conformes aux attentes des fiduciaires (propriétaires) d'actifs informationnels, nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives :

- a) d'identifier, à l'intérieur du processus de changement, les étapes pour lesquelles une preuve de l'approbation accordée par le propriétaire de l'actif est requise et la forme que celle-ci devrait prendre;**
- b) de s'assurer que toutes les autorisations requises sont obtenues avant d'effectuer une modification dans l'environnement de production.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« L'action corrective présentée à la section Politiques, normes et procédures couvre les présentes recommandations. Dans le projet en cours de réalisation – SIMON Postimplantation – les étapes et les paliers d'approbation, tout autant que le protocole d'autorisation des changements effectués, ont à être définis dans le cadre du développement et de la mise en place du processus de gestion des changements (ITIL). (Échéancier prévu : décembre 2007)

Ce processus sera par la suite graduellement implanté pour les autres domaines au cours de 2008. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Tests d'acceptation par les utilisateurs

Les travaux d'acceptation des utilisateurs permettent de s'assurer que ce qui sera mis en production correspond aux attentes des usagers relativement au contenu et aux fonctionnalités demandées. Ces tests permettent aussi d'identifier et de corriger des anomalies, parfois non identifiables par le personnel affecté au développement, avant le déploiement.

Nos travaux ont révélé que les tests d'acceptation par les utilisateurs n'étaient systématiquement effectués que dans 75 % des cas analysés. Des changements ont donc été mis en production dans le quart des applications examinées sans que les utilisateurs en aient vérifié les fonctionnalités à l'aide de tests formels. L'absence de ce type de tests par l'utilisateur ne permet pas, entre autres, d'identifier certaines anomalies avant que l'application soit mise en production, risquant ainsi de provoquer un travail additionnel de correction après le déploiement, ou de causer des incidents dans l'environnement de production.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives de s'assurer qu'aucun changement d'envergure n'est mis en production sans que des tests d'acceptations n'aient été effectués par les utilisateurs afin de valider les modifications effectuées.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« L'action corrective présentée à la section Politiques, normes et procédures couvre la présente recommandation. » (Échéancier prévu : décembre 2007)

Mise en production

Les contrôles relatifs à la mise en production visent à s'assurer que l'on insère seulement ce qui a été demandé et accepté et que ces travaux sont effectués dans des conditions permettant de minimiser les perturbations.

Séparation des tâches incompatibles et plage d'entretien

La séparation des tâches incompatibles permet notamment de s'assurer qu'aucun intervenant n'est en mesure de contrôler, du début à la fin, le processus de mise sur pied des modifications aux divers environnements de production qui lui permettraient d'installer des modifications non

autorisées. De plus, afin de faciliter la mise en place des changements et minimiser l'effet de ces opérations sur les actifs et les systèmes, il est souhaitable de réserver à l'avance des moments précis à l'intérieur d'un calendrier de production ou de déterminer, conjointement avec tous les fiduciaires (propriétaires) d'actifs affectés par le changement, d'une période appelée « plage d'entretien ».

Au moment de nos travaux, nous avons constaté que des modifications effectuées à la moitié des applications, principalement celles qui sont développées sur la plateforme Oracle, ont été mises en production par la personne responsable du développement. De plus, nous avons été informés que le responsable des serveurs corporatifs n'était pas systématiquement et préalablement mis au courant du déploiement des modifications faites sur certains serveurs dont il a la gestion. Il n'existe aucune plage d'entretien ou aucun processus formel de communication entre le gestionnaire de l'infrastructure et le fiduciaire (propriétaire) de certaines applications permettant d'assurer qu'une approbation du responsable de l'actif visé a été obtenue avant la mise en production d'un changement. Ces déploiements non anticipés peuvent notamment entraîner des incidents provoquant des pannes ou des ralentissements dans les opérations.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives d'instaurer un mécanisme assurant que le responsable de la mise en production est différent de la personne responsable du développement, pour chacune des demandes autorisées. De plus, les mesures en place devraient permettre que les actions soient coordonnées et priorisées avec le responsable de l'actif visé par le changement afin qu'aucune personne ne soit en mesure de contrôler l'ensemble du processus de modification et que les incidents soient minimisés.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« L'action corrective présentée à la section Politiques, normes et procédures – SIMON – couvre la présente recommandation. (Échéancier prévu : décembre 2007)

Une fois que le projet pilote sera complété, une évaluation de scénarios de déploiement aux autres environnements sera élaborée pour 2008. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

GESTION DES DEMANDES DES CLIENTS (GDC)

CONTEXTE

Le 2 mars 2006, l'administration municipale adoptait le modèle « Montréal pour le réseau virtuel intégré e-Cité/311 » (le réseau e-Cité/311). Ce modèle vise à permettre à tous les citoyens ainsi qu'à toutes les clientèles de la Ville d'avoir accès facilement, rapidement et en tout temps (24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par année) à des services, des programmes et des produits municipaux de qualité. Principalement, on prévoit :

- développer et offrir un point d'accès téléphonique ayant un numéro facile à mémoriser, soit le 311;
- offrir aux citoyens ainsi qu'aux autres clientèles la possibilité d'accéder aux services selon le mode de prestation de leur choix (p. ex. téléphone, comptoir, Internet);
- prendre charge, traiter et assurer le suivi des demandes, des requêtes et des plaintes à la satisfaction des clients.

Le directeur général a alors été mandaté pour constituer, sous sa direction, une équipe projet affectée à la mise en œuvre du réseau e-Cité/311.

Pour réaliser ce projet, il est prévu d'utiliser des outils corporatifs tels qu'un système informatique permettant la gestion du trafic téléphonique, des bases de données contenant des informations sur les services, les programmes et les produits ainsi qu'une application informatique permettant de gérer les demandes reçues des clients.

En ce qui concerne ce dernier outil, plus particulièrement, les arrondissements et les services corporatifs ne disposaient pas d'applications informatiques communes pour le traitement des demandes reçues. Ainsi, la Ville a commencé, en juin 2005, la mise en œuvre de l'application informatique « Gestion des demandes de clients » (GDC) dans ces unités d'affaires.

Cet outil permet d'enregistrer toutes les demandes reçues par la Ville, de les acheminer aux personnes concernées dans les arrondissements ou services corporatifs et d'indiquer les actions prises. De plus, on y retrouve les délais de traitement réels par rapport aux délais de résolution souhaités préalablement définis. Cela permet la production de rapports de gestion faisant état de la performance dans le traitement des demandes. Du fait qu'il s'agit d'un outil corporatif, les rapports produits permettent la comparaison des services offerts d'une unité d'affaires à l'autre.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Notre vérification a consisté à s'assurer que le traitement des demandes des clients s'effectue adéquatement, dans un délai raisonnable, et permet la reddition de comptes périodique aux instances concernées.

Plus particulièrement, nous avons examiné l'existence d'orientations de l'administration municipale, les mesures prises pour assurer la saisie intégrale et uniforme de l'ensemble des demandes, les mécanismes mis en place relativement au suivi des demandes en vue de leur traitement à l'intérieur des délais de résolution souhaités, les mesures instaurées pour assurer un traitement distinctif au regard des plaintes, et finalement l'existence d'objectifs, d'indicateurs de performance et de mécanismes de reddition de comptes.

Notre vérification a principalement porté sur les demandes des clients qui ont été enregistrées dans l'application GDC au cours de l'année 2006. Les unités d'affaires suivantes ont fait l'objet de notre vérification : le Service des communications et des relations avec les citoyens, les arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de LaSalle, de Saint-Léonard et du Sud-Ouest.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Orientations de l'Administration et encadrements corporatifs

En vue de favoriser l'atteinte des objectifs et de transposer les orientations dans les activités quotidiennes, des encadrements corporatifs doivent être définis, approuvés par une instance et finalement, faire l'objet d'un suivi rigoureux pour en assurer le respect.

Au sommaire décisionnel appuyant la recommandation d'adopter le modèle Montréal pour le réseau virtuel intégré e-Cité/311, on retrouve, parmi les objectifs :

- Prendre en charge, traiter et assurer le suivi des demandes, requêtes et plaintes à la satisfaction des clients;
- Assurer un meilleur suivi du rendement et de la performance de la prestation de services par l'obtention de rapports de gestion fiables et comparables.

Pour atteindre ces objectifs, l'application GDC doit être utilisée de façon uniforme par toutes les unités d'affaires et contenir une information de qualité pour ensuite permettre la production de rapports de gestion corporatifs fiables. À ces égards, des encadrements corporatifs doivent tracer des lignes directrices claires dont l'application doit faire l'objet d'un suivi rigoureux.

Au moment de la réalisation de nos travaux, un projet d'encadrements corporatifs portant sur le réseau intégré e-Cité/311 était élaboré par l'équipe projet affectée à la mise en œuvre de ce réseau.

Des éléments de ces encadrements portent sur l'utilisation, par les services corporatifs et les arrondissements, d'outils corporatifs tels que le GDC. On y prévoit, entre autres, des directives portant sur la gestion des demandes de clients. L'une d'entre elles devrait préciser un cadre de gestion des demandes de clients qui comprendra toutes les informations pertinentes concernant la réception, l'analyse, l'enregistrement, la transmission et le traitement des demandes des clients.

D'autres directives sont également prévues afin de tracer les lignes directrices concernant les niveaux de service, les indicateurs de rendement, les mesures de comparaison, la reddition de comptes, etc.

Ce projet fait actuellement l'objet de consultations auprès de 19 répondants représentant les 19 arrondissements de la Ville. Selon les renseignements obtenus, il est actuellement prévu que le directeur général approuve ces directives.

Recommandation

Nous recommandons à l'équipe projet affectée à la mise en œuvre du réseau e-Cité/311 de poursuivre les démarches visant à présenter les encadrements corporatifs en vue de leur approbation par le directeur général, dans les meilleurs délais, afin de favoriser l'atteinte des objectifs et de transposer les orientations dans les activités quotidiennes. Ces encadrements devront désigner l'unité d'affaires responsable de sa mise en œuvre, de son suivi et de son évaluation.

Actions proposées par l'équipe projet affectée à la mise en œuvre du réseau e-Cité/311

« Conformément au modèle adopté par les instances de la Ville de Montréal pour le réseau de prestation de services aux citoyens e-Cité/311, les démarches relatives aux encadrements corporatifs sont en cours. Un document de travail sera présenté au Comité de direction par le directeur général en vue de valider l'orientation et l'étendue de ces encadrements.

Ce document de travail proposera aussi une unité responsable de l'implantation, du suivi et de l'évaluation des encadrements.

Principales actions à venir :

1. a) *Présentation du document de travail relatif aux encadrements au Comité de direction par le directeur général;*
b) *Validation de l'orientation et de l'étendue des encadrements par le Comité de direction (Échéancier prévu : mai 2007);*
2. *Finalisation du projet d'encadrements par l'équipe projet (Échéancier prévu : mai-juin 2007);*
3. *Présentation des encadrements pour approbation du directeur général et du Comité de direction. » (Échéancier prévu : juin 2007)*

Gestion des demandes des clients

La gestion des communications, au sein de l'appareil municipal, est partagée entre une unité d'affaires corporative et chacun des 19 arrondissements.

Par sa mission, le Service des communications et des relations avec les citoyens est le maître d'œuvre de toutes les activités et actions de communications corporatives. Il veille, entre autres, aux orientations, et offre des services et des solutions de communication, en lien avec les besoins et objectifs de l'Administration. Chacun des arrondissements assure la gestion des communications au regard des services de proximité.

Pour assurer la gestion des demandes des clients au sein de l'appareil municipal, l'application GDC est l'outil corporatif reconnu. Cette application gère les demandes des clients de différentes natures. Il peut s'agir d'une demande d'information (p. ex. heures d'ouverture d'une piscine, date de collecte des matières dangereuses), d'une requête (p. ex. réparation d'un nid-de-poule ou obtention d'un permis), d'une plainte ou encore d'un commentaire. L'objectif de l'application est d'assurer l'universalité des services, tout en permettant aux clients d'enregistrer et de faire le suivi de leurs demandes sur tout le territoire de la Ville, indépendamment de l'endroit où le service doit être rendu. Pour les unités d'affaires, l'outil offre les facilités pour répondre efficacement aux différentes demandes des clients et permet la production de rapports statistiques et de gestion.

Pour trois des arrondissements visités, soit Le Sud-Ouest, Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et LaSalle, la mise en œuvre de l'outil a été effectuée en juin 2005, alors que pour l'arrondissement de Saint-Léonard, elle a eu lieu en mai 2006.

Les demandes saisies à l'application GDC peuvent provenir de sources diverses. Elles peuvent, entre autres :

- être directement acheminées par les ressources affectées à la centrale d'appel qui relève du Service des communications et des relations avec les citoyens (p. ex. le Bureau des communications opérationnelles [BCO], ou Accès Montréal Première Ligne [AMPL]);
- être transmises en personne ou par téléphone aux ressources assignées au service à la clientèle dans les bureaux d'Accès Montréal (BAM) de chacun des arrondissements;
- être acheminées par courrier électronique;
- provenir d'employés de la Ville ou d'élus municipaux.

En vue de pouvoir diriger et traiter promptement et adéquatement les demandes reçues (requête, plainte ou commentaire) à l'égard des différentes activités offertes par les unités d'affaires, l'application GDC contient des règles dites « Règles d'acheminement des demandes », qui précisent :

- le nom de la personne ou du groupe de personnes, au sein de chaque unité administrative, responsable de prendre en charge et de régler la demande, et ce, pour chaque activité de l'unité d'affaires, et pour chacune des natures de communication suivantes : plainte, requête, commentaire;
- le délai de résolution souhaité à l'intérieur duquel l'unité administrative devrait donner suite aux demandes des clients pour chacune des activités et par nature de communication.

Saisie des demandes des clients

L'application informatisée GDC a été conçue dans le but de fournir, à l'ensemble des unités d'affaires de la Ville, un outil de gestion universel qui permet d'exercer un suivi sur les demandes reçues et qui présente une vue d'ensemble du traitement de ces demandes. Par conséquent, il est primordial que toutes les unités d'affaires l'utilisent et que l'ensemble des demandes adressées aux unités d'affaires y soit systématiquement saisi.

Selon les statistiques compilées pour l'année 2006, 676 854 communications ont été saisies à l'application GDC. De ce nombre, 58 % avait trait à des demandes d'informations, 39 % à une requête, 1 % avait trait à des plaintes et 2 % à des demandes ayant été soit annulées, relancées ou réactivées, ou encore à des commentaires formulés. Ainsi, nos travaux ont principalement été orientés vers les demandes d'informations et les requêtes.

Demandes d'information

Compte tenu de la diversité des portes d'entrée des demandes (p. ex. téléphone, au comptoir, courrier électronique) et de l'intervention humaine que requiert la saisie à l'application GDC, il ne nous a pas été possible d'en vérifier l'intégralité. Cependant, nos travaux nous ont permis de constater que pour deux arrondissements (Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et Saint-Léonard), l'ensemble des « demandes d'information » n'était pas systématiquement saisi. Les principales raisons invoquées sont, d'une part, le temps jugé considérable pour procéder à la saisie de celles-ci et, d'autre part, la perception qu'ont certains, voulant que la compilation de cette nature de demande est peu utile comme information de gestion.

Nous sommes conscients que les demandes d'information ne requièrent généralement aucun suivi ultérieur, puisque la réponse à la question posée est immédiatement transmise au client. Néanmoins, nous sommes d'avis que la compilation de statistiques au regard de la nature des demandes les plus fréquemment adressées à l'arrondissement permettrait, entre autres, d'identifier des secteurs d'activité pour lesquels des améliorations seraient nécessaires. À titre d'exemple, l'établissement de questions fréquemment posées à l'égard des activités récréatives offertes par l'arrondissement pourrait mettre en évidence la nécessité de mieux faire connaître ces services (feuillets publicitaires, avis dans les journaux, site Web, etc.).

Recommandation

En vue de favoriser l'uniformité des façons de faire et d'obtenir des renseignements permettant des analyses qui pourront éventuellement appuyer la prise de décisions, le Service des communications et des relations avec les citoyens devrait, de concert avec les arrondissements :

- **évaluer la pertinence de maintenir la saisie des demandes d'information à l'outil corporatif GDC;**
- **s'assurer que seront intégrées, aux encadrements corporatifs à venir, les orientations qui auront été prises au regard des natures de communications qu'il importe de saisir à l'application GDC.**

Actions proposées par le Service des communications et des relations avec les citoyens

« Pour le Service des communications et des relations avec les citoyens, il est pertinent, voire nécessaire, de maintenir la saisie des demandes d'information dans l'outil corporatif GDC. C'est d'ailleurs la consigne qui est appliquée pour les ressources sous sa responsabilité directe. »

Le Service des communications et des relations avec les citoyens soulèvera cette problématique auprès des services et arrondissements utilisant le système GDC et tentera d'établir un consensus à cet effet.

Enfin, les orientations qui se dégageront du consensus établi seront intégrées aux encadrements corporatifs à venir. » (Échéancier prévu : décembre 2007)

Requêtes

Pour ce qui est des requêtes, le risque est plus faible qu'un nombre important de ces demandes ne soient pas enregistrées au GDC. En effet, le client dont la requête n'aura pas été traitée, est susceptible de présenter une nouvelle demande en indiquant son insatisfaction, ce qui augmentera le nombre de plaintes.

Toutefois, dans le cas des demandes de permis (p. ex. permis de construction), nos travaux révèlent que plusieurs de ces demandes ne sont pas enregistrées au GDC ou font l'objet de double saisie. En effet, les quatre arrondissements visités utilisent d'autres applications informatiques spécifiquement pour le traitement des demandes de permis.

Dans le cas des deux arrondissements de l'ex-Ville de Montréal (Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et Le Sud-Ouest), les demandes de permis sont saisies à l'application GDC et à l'application informatisée utilisée pour l'émission des permis « Gestion du territoire – Permis ». Comme ces deux applications ne communiquent pas entre elles, cela nécessite une double saisie. À cet effet, des représentants du Service des communications et des relations avec les citoyens nous ont mentionné que des mesures avaient déjà été entreprises en vue d'établir des liens informatisés qui permettront à ces deux applications informatiques de se communiquer les renseignements relatifs aux demandes de permis. Selon les renseignements obtenus, le déploiement de cette nouvelle fonctionnalité sera complété pour le printemps 2007.

Pour les deux autres arrondissements (Saint-Léonard et LaSalle), les demandes de permis sont enregistrées uniquement dans leur application informatique de gestion d'émission des permis (p. ex. application BÉLUGA pour LaSalle et PG MENSYS pour Saint-Léonard). Cependant, comme aucun lien informatisé n'existe entre ces applications informatiques et le GDC, ce dernier ne contient pas les demandes de permis de ces deux arrondissements. Selon les renseignements obtenus auprès de ces arrondissements, aucun mécanisme n'est encore prévu afin que les demandes de permis soient enregistrées au GDC.

Recommandations

En vue d'éviter la double saisie des demandes de permis, nous recommandons au Service des communications et des relations avec les citoyens de poursuivre les efforts entrepris en vue de créer des liens informatisés entre les applications informatiques GDC et « Gestion du territoire – Permis ».

Afin de faciliter l'évaluation et la comparaison de la performance du traitement des demandes de permis, nous recommandons au Service des communications et des relations avec les citoyens, en collaboration avec les arrondissements de LaSalle et de Saint-Léonard, d'entreprendre les démarches en vue d'identifier les mécanismes à mettre en place pour que l'ensemble des demandes de permis soit saisi intégralement au GDC.

Actions proposées par le Service des communications et des relations avec les citoyens

« Le Service des communications et des relations avec les citoyens a déjà fait développer un lien entre les applications GDC et "Gestion du territoire – Permis". Ce lien est fonctionnel et les utilisateurs de GDC ont tous reçu une formation spécifique à cet effet.

Puisque 12 arrondissements utilisent l'application "Gestion du territoire – Permis", on peut affirmer qu'il n'y a plus de double saisie pour ces arrondissements. (Échéancier prévu : mars 2007)

Sept arrondissements, dont Lasalle et Saint-Léonard, utilisent des applications locales de gestion des permis qui ne sont pas liées à GDC.

Le Service communications et des relations avec les citoyens rencontrera les responsables de ces arrondissements afin de leur proposer l'utilisation du système "Gestion du territoire – Permis", ce qui permettrait de régler le problème de la double saisie ou, encore, de la boîte noire, et permettrait de faciliter l'évaluation et la comparaison de la performance du traitement des demandes de permis. » (Échéancier prévu : mars 2008)

Suivi des demandes des clients

À la suite de leur saisie dans l'application GDC, les demandes transitent par les statuts suivants : transmise, prise en charge et fermée. Le statut « transmise » indique que la personne qui a saisi la demande l'a transmise à la personne ou au groupe de personnes désignée(s), conformément aux règles d'acheminement prévues par l'unité d'affaires. Le statut « prise en charge » indique qu'une personne désignée prend en charge la demande, en vue de son traitement. Cette personne peut

être celle qui effectue le tri des demandes, qui effectue le travail, un contremaître ou le gestionnaire responsable. Finalement, une fois le service rendu au client, le statut « fermée » sera enregistré au GDC pour la demande concernée.

En vue de s'assurer que le service demandé a été rendu aux clients à l'intérieur de délais raisonnables, les gestionnaires responsables des activités visées doivent exercer un suivi rigoureux sur les demandes actives (non encore fermées) et sur les demandes supprimées. Cet exercice permet d'interroger les responsables au regard des demandes pour lesquelles une action tarde à être entreprise pour obtenir des explications, et apporter, le cas échéant, les correctifs qui s'imposent.

Par ailleurs, un suivi du délai de réalisation des demandes fermées doit également être exercé en vue de s'assurer que celles-ci ont été traitées dans les délais de résolution souhaités. Pour faciliter le suivi, des mécanismes doivent donc être mis en place (p. ex. désignation des personnes responsables, production de rapports).

Suivi des demandes actives et supprimées

En ce qui concerne le suivi des demandes actives, l'application GDC offre, entre autres, aux usagers, la possibilité de produire des rapports contenant, pour une période donnée, des listes des demandes actives dont le statut est soit « transmise » ou « prise en charge ».

Afin de connaître l'importance des demandes actives pour les arrondissements ayant fait l'objet de notre vérification, nous avons examiné des rapports comportant les demandes de l'année 2006 toujours actives en date du début février 2007. De façon générale, nous constatons qu'un nombre important de demandes (40 %), datant parfois de plus de six mois, sont toujours actives dans l'application GDC et que des mécanismes de suivi périodiques n'ont pas été instaurés dans les arrondissements visités.

Plus particulièrement, cet examen nous a permis de constater les faits suivants :

- Les arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et du Sud-Ouest comportent chacun plus d'une centaine de demandes portant le statut « transmise », soit 39 % et 46 % respectivement, qui datent de plus de six mois. En ce qui concerne les arrondissements de Saint-Léonard et de LaSalle, le nombre des demandes portant le statut « transmise » datant de plus de six mois est beaucoup moins important, soit près d'une dizaine chacun, dont 11 % et 58 % respectivement.

Selon les renseignements obtenus, plusieurs raisons peuvent expliquer le fait que des demandes portent le statut « transmise ». Il peut s'agir notamment de demandes qui n'ont été prises en charge par personne ou dont la prise en charge n'a pas été enregistrée au GDC, ce qui altère la fiabilité des données. Ce statut peut également être attribuable à des règles d'acheminement non mises à jour quant aux personnes désignées, ayant ainsi occasionné la transmission de demandes à des personnes qui n'en sont plus responsables.

- Pour les arrondissements du Sud-Ouest, de Saint-Léonard et de LaSalle, le nombre de demandes portant le statut « prise en charge » s'élève en moyenne à 225 chacun, dont 36 %, 19 % et 37 %, respectivement, datent de plus de six mois, alors que pour l'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, elles s'élèvent à environ 2 500, dont 43 % datent de plus de six mois.

Selon les renseignements obtenus, plusieurs de ces demandes auraient été réglées « sur le terrain », sans être fermées dans l'application GDC, alors que d'autres auraient été prises en charge sans toutefois avoir été traitées. Les gestionnaires rencontrés nous ont cependant mentionné qu'il était actuellement difficile d'évaluer la proportion des demandes réglées, mais non fermées dans GDC, sans en faire l'analyse.

Aussi, outre l'arrondissement de Saint-Léonard, qui n'a l'application GDC que depuis mai 2006, la situation serait également semblable pour plusieurs demandes enregistrées en 2005.

Par conséquent, nous sommes d'avis qu'une analyse visant à épurer les demandes actives enregistrées dans le GDC devrait être réalisée en vue d'identifier celles nécessitant soit un traitement, soit une fermeture, selon le cas. Puisque l'application GDC est nouvellement déployée, l'épuration immédiate de ces demandes est d'autant plus importante afin d'éviter d'alourdir inutilement l'outil. Par la suite, des mécanismes de suivi périodique devront être instaurés par les gestionnaires pour identifier promptement les demandes non réglées, selon leur statut, et prendre les mesures adéquates en vue de donner suite aux demandes reçues dans les meilleurs délais. Advenant qu'un tel suivi ne soit pas effectué, les délais de réalisation continueront alors d'allonger, et les données enregistrées au système ne permettront pas de générer des rapports de gestion fiables.

Finalement, autant pour les ressources assignées à la saisie des demandes que pour celles assignées à la prise en charge, il est possible de supprimer des demandes enregistrées au GDC pour diverses raisons (p. ex. rappel d'un client pour annuler sa requête). L'application GDC permet notamment de produire, tout comme pour les demandes dont le statut est « transmise » ou « prise en charge », un rapport intitulé « Suivi des demandes de service (DDS) – annulées ». Nous avons

constaté que de tels rapports n'étaient pas produits et que, par conséquent, les demandes annulées des clients ne faisaient pas l'objet d'approbation par un gestionnaire responsable en vue de s'assurer de la justification d'une telle action. Nous sommes d'avis qu'un mécanisme de suivi particulier devrait être mis en place sur les demandes annulées en vue de s'assurer qu'une telle action est justifiée.

Recommandations

Nous recommandons à la direction des arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de LaSalle, du Sud-Ouest et de Saint-Léonard de :

- **procéder à l'épuration des demandes des clients actives dans l'application GDC en vue de fermer dans les plus brefs délais les demandes qui ne sont plus requises, pour ainsi favoriser la production de rapports de gestion fiables;**
- **s'assurer que les gestionnaires mettent en place un mécanisme de suivi rigoureux des demandes actives (statuts « transmise » et « prise en charge ») afin de traiter les demandes reçues dans les meilleurs délais;**
- **s'assurer que les gestionnaires approuvent les rapports contenant les listes de demandes supprimées afin d'être en mesure d'évaluer la pertinence des justifications données.**

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

« Une directive signée par le directeur de l'arrondissement précisera les attentes envers les directions dans le cadre de la mise en place des mesures visant à conformer nos pratiques aux recommandations du rapport de vérification. (Échéancier prévu : 15 mai 2007)

Production par le BAM et acheminement, aux directions concernées et au directeur de l'arrondissement, d'un rapport "GDC – Suivi des DDS" contenant les requêtes hors délais depuis plus de 30 jours. Dans une note explicative conséquente, le directeur demandera à chaque direction de compléter l'épuration avant le 1^{er} septembre 2007. (Échéancier prévu : 1^{er} septembre 2007)

Les directions soumettront, à la demande du directeur de l'arrondissement, les fréquences minimales de saisie à l'écran des commentaires des responsables sur les étapes du suivi des demandes, soit en fonction des délais, soit par stades d'interventions. (Échéancier prévu : 1^{er} septembre 2007)

Production périodique par le BAM d'un rapport "GDC – Suivi des DDS supprimées", par direction, acheminé au directeur de l'arrondissement pour information et à chaque direction concernée pour signature et retour au BAM.

Le BAM conservera les rapports approuvés. » **(Échéancier prévu : 1^{er} juillet 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement de LaSalle

« Épuration des requêtes désuètes, mais encore actives (transmises ou prises en charge, mais non réglées ou fermées) pour les années 2005 et 2006. **(Échéancier prévu : février 2007)**

Identification, dans chaque unité, d'une personne responsable de s'assurer que les demandes transmises sont prises en charge dans les meilleurs délais.

- Travaux publics et Affaires publiques et du greffe **(Échéancier prévu : mars 2007)**
- Aménagement urbain et des services aux entreprises **(Échéancier prévu : avril 2007)**
- Culture, sports, loisirs et développement social, Direction générale et Services administratifs **(Échéancier prévu : juin 2007)**

Un rapport trimestriel des requêtes annulées sera produit par l'utilisateur expert et soumis à chaque direction concernée pour validation. » **(Échéancier prévu : juin 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement du Sud-Ouest

« Mandat du directeur de l'arrondissement : Mandat d'analyse, de traitement et d'épuration des demandes actives confiées aux gestionnaires par le directeur d'arrondissement avec échéance et suivi (la priorité sera accordée aux DDS hors délai). L'utilisateur expert GDC – agente principale de communication sociale et la chef de la Division accueil et information seront présentes à la rencontre pour faire état du rapport du vérificateur, des recommandations et des actions proposées qui impliquent tout l'arrondissement. Remise des rapports aux gestionnaires (liste des DDS actives hors délai par direction). **(Échéancier prévu : début juin 2007)**

Envoi d'une directive interne aux usagers GDC de la part du directeur de l'arrondissement avec rappel des définitions de statut, et échéance de 24 heures pour la prise en charge des DDS par les unités de travail dans les services. **(Échéancier prévu : début juin 2007)**

Remise au comité de direction des rapports des DDS (statut "transmise") sur une base hebdomadaire et suivi de l'application de la directive (prise en charge des DDS à l'intérieur du délai de 24 heures – les DDS ne demeurent pas en statut "transmise" au-delà de 24 heures ouvrables).

L'information concernant les DDS (prises en charge) fera partie des rapports mensuels déposés au comité de direction.

Rappel du rôle de l'usager GDC pour la formation et le soutien aux usagers. (Formation de pointe sur les rapports et l'utilisation du GDC si requis.) **(Échéancier prévu : début septembre 2007)**

Un point sera ajouté à la directive générale sur le système GDC émise à l'ensemble des employés, précisant que toute volonté de supprimer une demande doit être autorisée par écrit par le supérieur immédiat et conservée à des fins de bilan. » **(Échéancier prévu : début juin 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement de Saint-Léonard

« Requêtes Travaux publics

- Sortir les demandes actives. Rencontrer les contremaîtres pour connaître le statut réel des demandes. Fermer les demandes traitées. Se donner une échéance pour traiter les demandes non traitées. **(Échéancier prévu : 1^{er} septembre 2007)**

Requêtes Urbanisme

- Réexamen de chacun des GDC en suspens dans le système. Le principe de notre action est le suivant : une réponse à chaque GDC doit être inscrite dans le système dès que celle-ci est prise en charge par nos équipes d'inspection. Ainsi, nous allons réexaminer chacun des GDC en suspens dans le système et répondre en fonction du travail déjà exécuté et des procédures entreprises. **(Échéancier prévu : fin avril 2007)**
- Actualisation des délais d'intervention. Par la suite, les deux personnes responsables devront actualiser les délais de traitement des GDC pour les rendre conformes à nos pratiques et à notre capacité d'intervention sur le terrain. **(Échéancier prévu : fin avril 2007)**

Déterminer les rapports de suivi des demandes actives et établir une routine d'impression mensuelle. **(Échéancier prévu : fin avril 2007)**

Émettre une directive pour que les demandes ne soient pas supprimées, mais plutôt fermées avec justification. » **(Échéancier prévu : 1^{er} mai 2007)**

Suivi exercé sur les délais de réalisation

Des délais de résolution souhaités doivent être préalablement établis à l'égard des demandes reçues pour chaque activité de l'unité d'affaires. Ces délais doivent être intégrés aux règles d'acheminement des demandes contenues dans l'application GDC.

L'information relative aux délais de résolution souhaités permet aux agents de communication, d'une part, de mieux renseigner les clients sur les délais auxquels ils doivent s'attendre pour voir leurs demandes satisfaites. D'autre part, cette information représente une cible à atteindre qui permettra par la suite d'évaluer la performance quant aux délais de traitement des demandes, de repérer les secteurs d'activité plus problématiques et, le cas échéant, de prendre action pour l'amélioration du service à la clientèle.

En conséquence, il importe que ces délais soient établis de façon à représenter le niveau de service que l'on désire offrir aux clients en tenant compte d'éléments tels que : le degré d'urgence de la situation, les ressources disponibles, les délais historiques, l'équilibre entre les travaux planifiés et les demandes ponctuelles.

Finalement, afin de permettre aux gestionnaires de s'assurer que les demandes ont été traitées dans les délais de résolution souhaités, une comparaison doit être effectuée entre ces délais et les délais de traitement réels. Ce dernier suppose nécessairement qu'une fois les demandes traitées, l'enregistrement du statut « fermée » soit effectué promptement afin de s'assurer que ce délai est représentatif de la réalité.

L'application GDC permet actuellement de produire des rapports comparant les délais de résolution souhaités aux délais réels. Pour les arrondissements ayant fait l'objet des travaux de vérification, nous avons procédé à une analyse de ces rapports. De façon générale, nous constatons l'existence d'écart importants permettant de mettre en doute la rigueur avec laquelle certains délais de résolution souhaités ont été établis, ainsi que la fiabilité de certains délais de traitement réels. Nous constatons également qu'aucun mécanisme de suivi relatif aux délais de traitement des demandes n'est actuellement instauré par les unités administratives responsables. Plus particulièrement, nos travaux révèlent les informations suivantes :

- Arrondissements de Saint-Léonard et du Sud-Ouest

Pour ces deux arrondissements, nous avons observé que les délais de résolution souhaités variaient d'une activité à l'autre. Selon les renseignements obtenus des personnes rencontrées, ces délais ont été déterminés par les responsables des activités au sein de

chacune des directions de l'arrondissement et seraient raisonnablement représentatifs de la réalité.

En vue d'évaluer dans quelle mesure les demandes avaient été traitées dans les délais de résolution souhaités, nous avons analysé, pour ces deux arrondissements, les données produites à l'aide du rapport intitulé « Délai moyen de réalisation ». Dans les deux cas, nous constatons l'existence d'écart importants entre les délais de résolution souhaités et les délais moyens de réalisation.

Notamment, en ce qui concerne l'arrondissement de Saint-Léonard, nous constatons, pour la période allant de la mise en œuvre en mai 2006 jusqu'au 31 décembre 2006, que 86 % des demandes de service fermées ont un délai moyen d'exécution supérieur à six fois le délai de résolution souhaité (4 jours), alors que 14 % ont été fermées dans un délai moyen d'exécution inférieur à six fois le délai de résolution souhaité (120 jours).

Pour ce qui est de l'arrondissement du Sud-Ouest, nous constatons, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006, que 20 % des demandes fermées présentent un délai moyen d'exécution trois fois supérieur au délai de résolution souhaité (18 jours), alors que 80 % ont été fermées dans un délai moyen d'exécution inférieur à quatre fois le délai de résolution souhaité (97 jours).

- Arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et de LaSalle

Pour ces deux arrondissements, l'examen des délais de résolution souhaités ainsi que les renseignements obtenus des personnes rencontrées révèlent que ces derniers n'ont pas été établis de façon suffisamment rigoureuse.

En ce qui concerne l'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, nous avons observé qu'un délai de résolution souhaité de 90 jours avait été fixé pour la majorité des activités. Selon les informations obtenues, ce délai correspond à celui qui avait été intégré à l'outil GDC au moment de son déploiement. À cet effet, les gestionnaires responsables du service à la clientèle au sein de cet arrondissement ont demandé à la direction de chacune des unités administratives de bien vouloir revoir ces délais au regard des activités sous leur responsabilité et de procéder aux modifications requises. Malgré ces démarches, très peu d'activités ont vu leur délai de résolution souhaité modifié.

Un examen général des délais de réalisation moyen nous a effectivement permis de constater que 21 % des demandes ont été fermées dans un délai supérieur à 90 jours, 14 % dans des

délais moyens de réalisation s'échelonnant entre 60 et 90 jours, 25 % entre 30 et 60 jours et 40 % à l'intérieur d'un délai de 30 jours.

Pour ce qui est de l'arrondissement de LaSalle, un délai de résolution souhaité de cinq jours est inscrit à l'application GDC pour la majorité des activités. Selon les renseignements obtenus des personnes rencontrées, ces délais ont également été intégrés au moment du déploiement de l'outil et devaient faire l'objet d'une réévaluation avec les gestionnaires des unités administratives, ce qui n'a pas encore été fait.

L'examen général des délais de réalisation démontre que 71 % des demandes ont été réalisées dans un délai supérieur à 5 jours, soit : 43 % de 5 à 30 jours, 12 % de 30 à 60 jours, 10 % de 60 à 90 jours, alors que 6 % sont supérieurs à 90 jours.

Ces résultats pour les quatre arrondissements peuvent s'expliquer de différentes façons, dont :

- le manque de rigueur dans l'établissement des délais de résolution souhaités;
- le manque de promptitude à fermer les demandes enregistrées au GDC, ce qui fausse les résultats quant aux délais de traitement réels;
- le temps qui pourrait inutilement s'écouler avant que la demande soit prise en charge;
- une déficience dans l'organisation du travail qui ne permettrait pas de rencontrer des délais de résolution souhaités qui auraient été bien établis.

Pour évaluer dans quelle mesure ces causes expliquent les écarts obtenus, les gestionnaires responsables des activités visées par les demandes se doivent d'exercer un suivi plus rigoureux du traitement des demandes en analysant les rapports produits à l'aide du GDC, pour ensuite prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation.

Recommandations

Afin de permettre une évaluation de la performance à l'égard du niveau de service offert et de pouvoir mieux renseigner les clients sur les délais de traitement de leur demande, nous recommandons à la direction des arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et de LaSalle de revoir les délais de résolution souhaités enregistrés au GDC afin de s'assurer que ceux-ci reflètent des cibles à atteindre qui tiennent compte du niveau de service désiré selon d'autres facteurs tels que les ressources disponibles, l'urgence de la situation, etc.

Nous recommandons que la direction des arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de LaSalle, de Saint-Léonard et du Sud-Ouest s'assure que les

gestionnaires exercent un suivi permettant l'analyse des délais de traitement réels par rapport à ceux souhaités pour ensuite, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation.

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

« Une note du directeur de l'arrondissement adressée à chaque direction leur donnera la directive de fixer un échéancier de présentation des délais de réalisation des demandes pour chaque activité GDC relevant de leur autorité. **(Échéancier prévu : 1^{er} juin 2007)**

Les délais de réalisation soumis et signés par les directeurs seront fournis au directeur de l'arrondissement et applicables dès leur approbation. **(Échéancier prévu : 1^{er} octobre 2007)**

Au début de chaque année, transmission par le BAM, au directeur de l'arrondissement et à chaque direction concernée, des rapports annuels suivants, permettant l'analyse des temps réels de fermeture des demandes :

- GDC – Délai moyen de traitement des demandes
- GDC – Délais de résolution
- GDC – Traitement des demandes

Après cette analyse annuelle, chaque direction sera appelée à corriger les écarts entre les délais réels et les délais programmés à GDC, et ce, dans un délai de 30 jours. » **(Échéancier prévu : 1^{er} février 2008)**

Actions proposées par l'arrondissement de LaSalle

« Exercice d'établissement de délais de résolution réalistes avec le personnel cadre :

- Travaux publics et Affaires publiques et du greffe **(Échéancier prévu : septembre 2007)**
- Aménagement urbain et des services aux entreprises et Culture, sports, loisirs et développement social **(Échéancier prévu : décembre 2007)**

Mise en place d'un processus de révision des délais de résolution une fois tous les nouveaux délais fixés. » **(Échéancier prévu : janvier 2008)**

Actions proposées par l'arrondissement de Saint-Léonard

« Décider de façon statutaire de réviser les délais une fois par année, une fois l'épuration faite. Si nous constatons que nous sommes "hors délai", nous modifierons; il faut nous assurer que les délais correspondent à la pratique. » **(Échéancier prévu : avril 2007 pour commencer, ensuite décembre 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement du Sud-Ouest

« Production et dépôt au comité de direction des rapports mensuels sur les délais de traitement par division à des fins d'évaluation par les gestionnaires. **(Échéancier prévu : début juin 2007)**

Analyse et revalidation des délais de traitement et modification, au besoin. » **(Échéancier prévu : début septembre 2007)**

Traitement distinctif pour les plaintes

La gestion des plaintes nécessite un traitement distinctif, car elles résultent de l'insatisfaction d'un client à l'égard de services qu'il est en droit de recevoir et qu'elles risquent d'engendrer des conséquences négatives sur l'image de l'organisation. Pour ce faire, des mécanismes de suivi particuliers doivent être instaurés, d'une part, pour assurer une communication auprès des clients, et d'autre part, pour s'assurer qu'un traitement approprié est effectué. Toutefois, une définition claire doit tout d'abord être élaborée et communiquée à l'ensemble des usagers.

Au moment de nos travaux de vérification, nous avons constaté qu'il n'existait aucune documentation écrite définissant clairement les critères à considérer pour intégrer à l'application GDC une demande au titre de « plainte » plutôt que de « requête ». Pas plus qu'il n'existait de documentation au regard des autres natures de communication (demande d'information, commentaire, relance, réactivation et annulation) pouvant également, selon le cas, y être intégré.

Selon les renseignements obtenus auprès des personnes rencontrées, la définition des différentes natures de communication a été diffusée verbalement au moment des séances de formation qui ont précédé la mise en œuvre du GDC au sein des différentes unités d'affaires.

Compte tenu du fait que tous les usagers ne sont pas nécessairement familiers avec les concepts de l'application, et que de nouvelles personnes pourront éventuellement être appelées à l'utiliser, la documentation écrite des différentes natures de communication constituerait une référence pertinente en cas d'incertitude.

Considérant que l'application GDC se veut un outil corporatif de gestion des demandes des clients, nous sommes d'avis qu'il importe d'en documenter les concepts de base afin d'éviter les variations dans l'interprétation de la nature des demandes des clients et d'en favoriser le traitement uniforme.

En ce qui concerne plus particulièrement le traitement distinctif des plaintes, des mécanismes peuvent, entre autres, résulter en l'élaboration de règles de cheminement distinctes, la désignation d'un niveau hiérarchique approprié pour recevoir les plaintes, l'établissement d'un délai précis en vue de leur traitement et la communication auprès des clients.

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que les arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et de Saint-Léonard s'étaient dotés de tels mécanismes de suivi distinctifs au regard de cette nature de communication afin que ces dernières soient acheminées aux gestionnaires responsables. Dans le premier cas, des règles d'acheminement particulières ont été intégrées à l'application GDC alors que dans le second cas, des personnes responsables de transmettre les plaintes aux gestionnaires concernés ont été désignées. En ce qui concerne les arrondissements de LaSalle et du Sud-Ouest, aucun mécanisme de suivi distinctif sur le traitement des plaintes n'avait été instauré. Ainsi, pour ces arrondissements, les règles d'acheminement sont les mêmes, peu importe la nature des demandes.

Recommandations

En vue de favoriser l'uniformité dans l'interprétation des concepts sous-jacents à la classification des demandes des clients, d'en favoriser le traitement uniforme et la production d'informations de gestion fiables et comparables, nous recommandons au Service des communications et des relations avec les citoyens de prendre les mesures qui s'imposent afin d'incorporer, aux encadrements corporatifs ainsi qu'au guide de l'utilisateur, une définition précise de chacune des natures de communication qu'il est possible d'enregistrer à l'application GDC.

Nous recommandons aux arrondissements du Sud-Ouest et de LaSalle d'instaurer des mécanismes de traitement distinctif sur les plaintes, afin d'améliorer le délai de traitement et ultimement, la satisfaction de la clientèle.

De plus, nous recommandons aux arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et de Saint-Léonard de poursuivre les efforts entrepris en vue d'instaurer un processus de traitement distinctif sur les plaintes, afin d'améliorer le délai de traitement et ultimement, la satisfaction de la clientèle.

Actions proposées par le Service des communications et des relations avec les citoyens

« Les définitions dont il est question sont déjà élaborées.

Le Service des communications et des relations avec les citoyens prendra les mesures nécessaires afin d'incorporer ces définitions dans le guide de l'utilisateur et de les promouvoir dans toutes les formations d'usagers.

De plus, il est déjà prévu que ces définitions soient intégrées aux divers encadrements corporatifs mis en place dans le cadre de la mise en place du e-Cité/311. » **(Échéancier prévu : décembre 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement du Sud-Ouest

« Toute DDS qui fera l'objet d'une plainte sera envoyée en copie conforme au directeur de l'arrondissement ainsi qu'au directeur du service concerné (modifications à apporter aux règles d'acheminement). Un suivi des plaintes par la haute direction pourra ainsi être effectué afin d'en accélérer le traitement, le cas échéant.

Rendre disponible un document précisant ce qu'est une plainte, une requête, un commentaire et rappel du service de soutien de l'utilisateur expert GDC si requis.

S'assurer que les usagers GDC à la direction de l'arrondissement et au secrétariat de chacune des directions des services collaborent à ce nouveau mécanisme de traitement distinctif des plaintes en effectuant une "veille" des plaintes et en avisant le gestionnaire de leur unité. » **(Échéancier prévu : début septembre 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement de LaSalle

« Programmation de la règle d'acheminement suivante pour toute plainte :

- Acheminement à l'unité concernée
- Copie conforme au directeur de qui relève cette unité
- Copie conforme au bureau du directeur d'arrondissement
- Copie conforme aux Ressources humaines dans le cas d'une plainte contre un employé. » **(Échéancier prévu : juin 2007)**

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

« Production hebdomadaire par le BAM d'un rapport "GDC – Suivi des DDS – plaintes", par direction, acheminé au directeur de l'arrondissement et à chaque direction concernée. Une réponse écrite au citoyen par la direction responsable de l'activité doit être envoyée dans un délai maximal de cinq jours ouvrables.

À défaut d'une réponse complète au citoyen, un accusé de réception doit minimalement être envoyé dans ce délai. » (**Échéancier prévu : 15 mai 2007**)

Actions proposées par l'arrondissement de Saint-Léonard

« Notre modèle de suivi des plaintes fonctionne bien. Nous ferons toutefois une relance auprès des groupes GDC pour leur rappeler la procédure. » (**Échéancier prévu : mai 2007**)

Objectifs, indicateurs de performance et rapports de gestion

L'établissement d'objectifs mesurables doit permettre d'orienter la planification et la réalisation des activités. Par la suite, des indicateurs pertinents de performance doivent être élaborés pour en mesurer le degré d'atteinte et des rapports de gestion doivent en faire état.

Au moment de donner son aval à la mise en œuvre du réseau virtuel e-Cité/311, l'administration municipale reconnaissait des objectifs généraux portant notamment sur l'amélioration des services aux clients et la prestation des services des arrondissements et des services corporatifs. Au moment de notre vérification, nous avons constaté qu'à ce jour, ces objectifs généraux n'ont pas été précisés par des objectifs mesurables dans les unités d'affaires (p. ex. pourcentage des demandes prises en charge dans un délai de traitement déterminé, pourcentage des demandes fermées dans les délais de résolution souhaités, réduire les délais de traitement moyen des requêtes concernant tel type d'activité de X jours).

Bien que des objectifs mesurables n'avaient pas encore été établis, l'application GDC permet de produire des rapports de gestion prédéfinis, soit :

- Les statistiques d'achalandage : présentés par nature de communication (p. ex. demande d'information, requête, plainte), par activité, par lieu et par employé, ces rapports permettent d'identifier des activités pour lesquelles des demandes sont plus fréquentes, les activités faisant l'objet de plaintes, la productivité des ressources affectées à la saisie des demandes;

- Les rapports de suivi : tel qu'il est mentionné dans la section portant sur le suivi des demandes, ces rapports établissent la liste des demandes en fonction de leur statut dans l'application (p. ex. transmise, prise en charge, fermée, annulée) ou présentent les délais de réalisation par activité et par nature de communication. Ces rapports permettent de comparer les délais de réalisation avec les délais de résolution souhaités.

Au moment de notre vérification, nous avons constaté que seuls deux arrondissements produisaient périodiquement certains rapports soit :

- LaSalle : des rapports de statistiques d'achalandage (par activité, par nature de communication, par personne). Ces rapports sont produits mensuellement à l'intention de la Direction des affaires publiques et du greffe, et hebdomadairement, pour la direction d'arrondissement et les élus;
- Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce : des rapports sur les délais de résolution des demandes fermées (par activité et par nature de communication) ainsi qu'un rapport illustrant l'évolution du nombre de demandes traitées, pour une période donnée, pour l'ensemble des activités et des natures de communication. Ce même rapport est également produit spécifiquement pour l'activité propreté. Ces rapports sont produits mensuellement et sont acheminés, selon le cas, à l'intention des directeurs des unités administratives, du directeur d'arrondissement et des élus.

Dans le cas des arrondissements de Saint-Léonard et du Sud-Ouest, aucun rapport n'est actuellement produit, aux fins de gestion, par le biais de l'application GDC. Selon les renseignements obtenus, ces arrondissements sont actuellement à explorer les possibilités d'utilisation et de confection de rapports.

Compte tenu des observations citées antérieurement, les données contenues dans ces rapports ne sont pas suffisamment fiables pour permettre aux gestionnaires, aux directions des unités administratives ainsi qu'aux directions des arrondissements, d'évaluer le rendement et la performance des activités relatives au traitement des demandes, les activités problématiques ou toute autre information utile à la prise de décision. De plus, n'étant pas liés à des objectifs mesurables, ces rapports ne permettent pas de démontrer l'atteinte de ces objectifs.

Recommandations

Nous recommandons que la direction des arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de LaSalle, de Saint-Léonard et du Sud-Ouest établisse des objectifs précis mesurables portant sur l'amélioration des services aux clients, en évalue périodiquement le degré d'accomplissement et apporte les modifications requises selon le besoin.

De plus, nous recommandons que les directions des unités administratives des arrondissements de Saint-Léonard et du Sud-Ouest produisent périodiquement des rapports de gestion faisant état du degré de réalisation des objectifs à l'intention de leur direction d'arrondissement et, le cas échéant, à leur conseil d'arrondissement, en vue de fournir des informations utiles à la prise de décision.

Enfin, nous recommandons que les directions des unités administratives des arrondissements de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce et de LaSalle poursuivent leurs efforts en vue de produire périodiquement des rapports de gestion fiables faisant état du degré de réalisation des objectifs à l'intention de leur direction d'arrondissement et, le cas échéant, à leur conseil d'arrondissement, en vue de fournir des informations utiles à la prise de décision.

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

« À compter de 2008, intégrer au moins un objectif lié à l'amélioration du traitement des demandes de service GDC au contrat de performance de chaque directeur concerné et des cadres administratifs concernés de l'arrondissement. **(Échéancier prévu : janvier 2008)**

*Améliorer le suivi actif des demandes effectué par les directions concernées afin de présenter des rapports fiables au stade du contrôle des résultats, notamment en inscrivant les commentaires et en fermant les demandes une fois le dossier traité. » **(Échéancier prévu : 1^{er} juillet 2007)***

Actions proposées par l'arrondissement de LaSalle

« Pour chacune des directions, établissement d'objectifs spécifiques d'amélioration du service-client. **(Échéancier prévu : janvier 2008)**

*Une fois établis les objectifs mesurables d'amélioration des services aux citoyens, mise en place de la production périodique de rapports de gestion afin d'informer la direction d'arrondissement et le conseil d'arrondissement du niveau d'atteinte des objectifs fixés par chaque direction. » **(Échéancier prévu : 30 avril 2008)***

Actions proposées par l'arrondissement de Saint-Léonard

« S'inspirer des indicateurs de performance du gouvernement du Québec pour établir nos objectifs spécifiques. **(Échéancier prévu : août 2007)**

Rencontrer le directeur de l'arrondissement pour connaître les besoins spécifiques de la direction et des élus. **(Échéancier prévu : 1^{er} juin 2007)**

Produire les rapports en conséquence. » **(Échéancier prévu : 30 septembre 2007)**

Actions proposées par l'arrondissement du Sud-Ouest

« Inclure cette recommandation comme cible à atteindre dans la "Planification stratégique 2007-2008", qui sera présentée à l'ensemble des gestionnaires, et assurer le suivi par le comité de direction. **(Échéancier prévu : début septembre 2007)**

Établir des objectifs mesurables sur le plan des délais de traitement des DDS, une fois l'étape de révision/revalidation des délais complétée par les gestionnaires (approbation écrite) et une fois que sera dressé le bilan semi-annuel des rapports déposés au comité de direction (mars 2008). Il faudra également tenir compte de la performance du GDT (actuellement en phase d'implantation), dans l'établissement des objectifs. **(Échéancier prévu : mars 2008)**

Assurer un suivi serré de la directive du directeur de l'arrondissement et du respect du délai de 24 heures pour la prise en charge des DDS (contrôle hebdomadaire) dans le cadre des rencontres du comité de direction et du suivi des plaintes. **(Échéancier prévu : à compter de septembre 2007)**

Produire des rapports mensuels sur mesure pour déposer au directeur de l'arrondissement et au comité de direction avec tableaux comparatifs. Cette démarche sera optimisée lorsque sera mis en service, par la Direction des relations avec les citoyens (central), l'entrepôt de données et les rapports sur mesure qu'ils permettront de créer. **(Échéancier prévu : mars 2008)**

Ajouter toute information pertinente qui pourrait avoir un effet sur les résultats à des fins d'analyse. » **(Échéancier prévu : mars 2008)**

Rapports de gestion à la Direction générale

En vue de faciliter l'atteinte des objectifs visés par la mise en œuvre du réseau e-Cité/311 ainsi que la gestion des risques associés à un tel projet, nous sommes d'avis que le directeur général doit recevoir toute l'information de gestion dont il a besoin pour orienter, en concertation avec les arrondissements, les actions à prendre pour améliorer la prestation de service dans le respect des champs de compétence des arrondissements.

À cet égard, la Charte de la Ville de Montréal (la Charte) stipule que les affaires de la Ville sont administrées, conformément à la répartition des pouvoirs et compétences qu'elle prévoit, par le conseil de ville ou, selon cas, par le conseil de chaque arrondissement.

Ainsi, les conseils d'arrondissement sont responsables de définir, pour leur arrondissement respectif, des éléments tels que les normes de services à la clientèle, de mesures de performance ou de satisfaction de la clientèle. Notons, à cet égard, que la presque totalité des demandes enregistrées au GDC s'adresse aux arrondissements responsables des services de proximité tels que l'entretien de la voirie locale, l'enlèvement et le transport des matières résiduelles, l'organisation des activités sportives ou culturelles à vocation locale, la délivrance des permis, etc.

Toutefois, des articles de la Charte font état de certains pouvoirs du conseil de ville ou du directeur général. Ainsi, mentionnons :

- À propos de la gestion des budgets par les conseils d'arrondissement : *Le conseil d'arrondissement est responsable de la gestion du budget d'arrondissement adopté par le conseil de ville dans le respect des normes minimales que fixe par règlement le conseil de ville quant au niveau des services que chacun des conseils d'arrondissement doit offrir* (article 144).
- À propos de l'autorité du directeur général : *À l'égard d'un fonctionnaire ou employé qui exerce sa fonction ou exécute sa prestation de travail dans le cadre des attributions d'un conseil d'arrondissement, l'autorité du directeur général de la Ville n'est exercée que dans le cadre de l'accomplissement d'une compétence relevant de l'autorité du conseil de ville ou du comité exécutif ou dans le cadre de la réalisation d'un enjeu stratégique* (article 57.1).

Par conséquent, bien que les conseils d'arrondissement détiennent les pouvoirs relatifs aux services offerts, le conseil de ville peut déterminer des seuils minimums et le directeur général dispose de l'autorité nécessaire à l'égard des fonctionnaires et employés d'arrondissements dans le cas d'enjeu stratégique.

Ainsi, il est raisonnable de croire que le directeur général devrait pouvoir obtenir l'information de gestion nécessaire lui permettant d'évaluer et de comparer les services offerts, d'orienter les actions en concertation avec les unités d'affaires et, ultimement, dresser un rapport au conseil municipal qui, à la limite, a le pouvoir d'établir des normes minimales.

Par conséquent, nous sommes d'avis que des encadrements corporatifs devraient prévoir le contenu et la fréquence des rapports de gestion à produire au directeur général.

Recommandation

Nous recommandons que l'équipe projet affectée à la mise en œuvre du réseau e-Cité/311, s'assure d'inclure, dans les encadrements corporatifs, le contenu et la fréquence des rapports de gestion à produire au directeur général par l'ensemble des unités d'affaires, en vue de lui permettre d'évaluer la performance du traitement des demandes des clients et de faire rapport aux instances.

Actions proposées par l'équipe projet affectée à la mise en œuvre du réseau e-Cité/311

« Le document de travail proposera notamment un processus de reddition de comptes aux instances requises comprenant des objectifs, des indicateurs de rendement et des rapports de gestion. » (Échéancier prévu : juin 2007)

GESTION DU PLAN DE MAIN-D'ŒUVRE

CONTEXTE

À l'instar de l'ensemble des grandes organisations du Québec, la Ville de Montréal et ses arrondissements devront faire face à des enjeux d'attraction et de fidélisation de main-d'œuvre.

Conformément au profil démographique du Québec, la main-d'œuvre actuellement employée à la Ville est vieillissante et un grand nombre de départs à la retraite sont à prévoir, créant ainsi des besoins accrus d'embauche de personnel. En effet, d'une part, même si des rationalisations futures survenaient, le volume de départs à la retraite est tel qu'il est raisonnable de penser que les deux phénomènes combinés généreront des besoins accrus de main-d'œuvre.

D'autre part, la pénurie de main-d'œuvre et la rareté de compétences devraient avoir une incidence sur l'ensemble des entreprises du Québec, provoquant ainsi des turbulences considérables sur le marché de l'emploi. De ce fait, il est à envisager que les problèmes d'embauche vécus par les entreprises de la région de Montréal pourraient occasionner une pression importante sur le capital humain de la Ville. Ainsi, même si la Ville semble avoir connu une relative stabilité sur le plan de son roulement de main-d'œuvre, le déséquilibre venant affecter l'ensemble du marché de l'emploi aura sûrement un effet sur la capacité de la Ville à fidéliser ses ressources.

Finalement, le profil des travailleurs a grandement évolué. À l'heure actuelle, nous retrouvons sur le marché de l'emploi des travailleurs plus éduqués, plus exigeants, issus d'origines ethniques ou culturelles diverses et de différents groupes générationnels. Bien que ces phénomènes ne soient pas nouveaux, la situation actuelle du marché de l'emploi viendra les exacerber, entraînant, pour les entreprises du Québec, un contexte d'embauche plus complexe.

C'est dans ce contexte que la Ville doit mettre en place une série de mesures qui lui permettront de disposer, pour les prochaines années, de ressources humaines suffisantes en qualité et en nombre.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Notre vérification avait pour but d'évaluer si la démarche suivie par le Service du capital humain (SCH) permettra d'élaborer un plan de main-d'œuvre (PMO) pouvant répondre aux besoins futurs relativement aux employés de la Ville. Plus spécifiquement, nous avons évalué si la méthodologie

utilisée permettait de recueillir des informations suffisamment précises pour l'établissement de stratégies et de plans d'action afin d'attirer, de recruter, de développer et de fidéliser le personnel occupant des emplois plus vulnérables.

Dans un premier temps, nous devons souligner que la démarche qui a été réalisée jusqu'à présent est très intéressante et fournit un grand nombre d'informations pertinentes pour l'exercice du PMO. L'analyse que nous avons réalisée vise à cerner les zones d'améliorations potentielles.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur une série de rapports et d'outils produits par le SCH entre 2003 et 2007. Parmi les documents analysés, nous avons évalué le *Guide PMO* et les outils s'y rattachant ainsi que différents portraits de situations couvrant, entre autres, les prévisions de retraite 2005-2009 et la situation des contremaîtres et des cadres de la Ville.

ANALYSE DE LA DÉMARCHE RÉALISÉE

Approche choisie pour la réalisation de la démarche

Il existe trois niveaux d'analyse dans une démarche de PMO.

- **Premier niveau : la planification des effectifs**
Une approche de renouvellement des ressources

Le premier niveau d'analyse aborde le PMO comme une démarche visant à assurer à l'organisation l'accessibilité à des ressources pour répondre à ses besoins actuels. À ce niveau, le PMO permet de garantir que si elle maintient la situation telle quelle, l'organisation sera en mesure de maintenir ses activités tout en ayant accès à des ressources suffisantes en nombre et en qualité.

- **Deuxième niveau : la gestion prévisionnelle des emplois**
Une approche stratégique de renouvellement des ressources

Le deuxième niveau englobe le premier, mais il considère aussi les besoins futurs de l'organisation. À ce niveau, le PMO s'assure aussi de considérer les orientations futures de l'organisation. Il évalue donc les besoins actuels, mais aussi les besoins futurs en fonction des projets mis de l'avant par l'organisation.

- **Troisième niveau : la gestion anticipée des compétences**
Une approche stratégique de la planification des ressources

Le troisième niveau englobe les deux premiers et prend également en considération les menaces et les possibilités générées par l'évolution de l'environnement externe de l'organisation. À ce niveau, cette dernière analyse sa situation actuelle et future, mais aussi les facteurs externes (variation du nombre d'inscriptions dans les écoles, concurrence potentielle des autres secteurs, etc.), et évalue les menaces et les possibilités en fonction de ces deux éléments d'information.

Les documents dont nous avons pris connaissance tendent à démontrer que la démarche adoptée par le SCH se situe au deuxième niveau. Il s'agit d'une démarche autocentrée qui évalue les besoins actuels et futurs sans pour autant déterminer les menaces et les possibilités présentes dans l'environnement immédiat de la Ville.

En ce qui concerne l'évaluation des besoins futurs, l'information relative aux besoins et aux disponibilités de chaque arrondissement est estimée dans le PMO préparé par le SCH. Aucun parallèle ne semble être fait avec l'ensemble des besoins de la Ville. Quant aux disponibilités de main-d'œuvre et aux besoins générés par les départs, le rapport de juin 2004 nous donne accès à des informations pertinentes relatives aux contremaîtres, et celui de novembre 2004, aux cadres de direction. Nous devons ajouter à ces rapports l'analyse des prévisions de retraite effectuée en avril 2005.

En ce qui a trait à la disponibilité de main-d'œuvre sur le marché (à l'extérieur de la Ville), l'information est pour ainsi dire inexistante. Dans le rapport concernant les contremaîtres (juin 2004), nous retrouvons une mention voulant que le taux de placement des finissants en technique de génie civil et en technique de l'architecture est de 100 %. Il s'agit de la seule estimation des disponibilités du marché externe qui est faite. Dans le rapport concernant les cadres de direction (novembre 2004), nous retrouvons quelques statistiques qui dressent le portrait de l'ensemble de cette population. Cependant, il s'agit d'une information très générale ne permettant pas de prévoir les disponibilités réelles de main-d'œuvre dans l'environnement immédiat de la Ville.

Or, l'analyse des menaces et des possibilités externes doit également être prise en compte. Effectivement, cette analyse devrait permettre de déterminer les facteurs qui auront une influence sur la disponibilité des ressources. Il faudra donc considérer d'abord les prévisions relatives à l'offre de main-d'œuvre qualifiée (p. ex. variation du nombre de diplômés, etc.). Puis, sachant que la disponibilité de la main-d'œuvre est fortement influencée par la demande, il sera aussi

nécessaire d'évaluer la concurrence des autres organisations qui pourraient avoir les mêmes besoins de main-d'œuvre.

Recommandation

Le Service du capital humain doit donc, pour positionner la démarche à un niveau plus stratégique, recueillir les informations de l'environnement externe qui pourraient avoir une incidence sur la disponibilité des ressources.

Actions proposées par le Service du capital humain

« Le SCH proposera, en 2008, une démarche corporative de PMO aux unités d'affaires de la Ville. Un comité de pilotage composé de directeurs de premier niveau sera mis en place afin de valider l'avant-projet. Le projet sera par la suite présenté au directeur général et, au besoin, au comité exécutif. Le plan de travail proposé permettra aux unités d'affaires de brosser un portrait de leur main-d'œuvre actuelle, de déterminer les vulnérabilités et d'élaborer un plan d'action afin de pouvoir y faire face. Les vulnérabilités liées aux pénuries seront établies. L'information à recueillir de l'environnement externe concernant la main-d'oeuvre disponible de même que les moyens à prendre pour le faire seront déterminés en fonction des vulnérabilités déterminées par les unités d'affaires et le SCH au cours des travaux du PMO. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Voici donc quelques pistes de réflexion concernant les postes qui sont déterminés comme prioritaires et qui permettront de compléter la démarche actuelle :

- Quelles sont les perspectives à l'égard de la relève externe (diplômés des institutions d'enseignement, immigration ciblée par les gouvernements, transfert potentiel d'un secteur à l'autre, etc.)?
- Existe-t-il des secteurs émergents qui risquent d'accroître la situation de pénurie (p. ex. arrivée de nouvelles entreprises spécialisées, développement de certains secteurs tels que la biotechnologie, l'aéronautique, la nouvelle technologie de l'information, etc.)?
- Existe-t-il des pénuries potentielles dans d'autres secteurs qui risqueraient d'affecter la stabilité du capital humain de la Ville?

En ce qui concerne ces questionnements, la Ville devrait posséder des statistiques précises permettant, d'une part, d'évaluer l'ampleur de la problématique et, d'autre part, d'alimenter les pistes de solutions. Par exemple, dans le cas des contremaîtres, il est dit que les perspectives de placement pour les finissants en technique du bâtiment sont excellentes. Dans ce contexte, la Ville a-t-elle dressé la liste des établissements d'enseignement à Montréal et à l'extérieur de la ville qui offrent ce type de formation? A-t-on établi les perspectives de graduation sur une période de trois à

cinq ans? Ce type d'information permettrait donc d'évaluer l'ampleur de la pénurie, mais aussi de trouver des pistes de solutions telles que des partenariats avec les institutions d'enseignement, la mise sur pied de programmes sur mesure, le soutien à la promotion des programmes, ou encore les possibilités de transfert de compétences d'un programme à un autre.

Définir la portée de la démarche

Au-delà de l'approche qui a été choisie, la Ville doit aussi s'interroger sur les objectifs de la démarche. À l'heure actuelle, celle-ci vise uniquement à assurer un renouvellement de la main-d'œuvre dans un contexte statique. Elle prend pour acquis que les deux principales variables qui influent sur les mouvements de main-d'œuvre, à savoir le potentiel d'attraction (capacité à attirer des travailleurs) et le potentiel de fidélisation (capacité à retenir une main-d'œuvre engagée et compétente), sont stables.

Or, il est très clair que les prévisions démographiques et économiques actuelles tendent à démontrer que le marché de l'emploi évoluera rapidement et connaîtra des périodes de crise qui affecteront les organisations. Il est donc illusoire pour une organisation de penser pouvoir planifier ses besoins de main-d'œuvre sans considérer les phénomènes externes.

Une démarche stratégique de planification de main-d'œuvre devrait comporter un volet prospectif dans l'optique d'améliorer la capacité d'attraction et de fidélisation. Pour ce faire, un diagnostic doit, dès le début, déterminer la situation actuelle interne et externe de l'organisation en ce qui a trait à ces deux dimensions.

De plus, la démarche actuelle semble mesurer de manière relativement précise l'effet quantitatif des départs à la retraite qui ne sont cependant que l'un des motifs entraînant la perte de ressources. Il faut donc s'assurer de considérer les facteurs causant les départs dans une approche exhaustive. Les documents examinés à ce jour ne fournissent aucune statistique détaillée quant aux autres motifs de départ. La seule mention qui est faite à ce sujet est présentée dans le rapport *Planification de main-d'œuvre – Contremaître – Synthèse des portraits* (juin 2004), lequel indique que 59 vulnérabilités relèvent de motifs autres que les départs à la retraite. Ces informations sont cependant consolidées et ne peuvent donc pas être manipulées à des fins de compréhension de la situation. Cet élément est d'autant plus important que dans le rapport *Portrait de main-d'œuvre des cadres de direction* (novembre 2004), il est clairement indiqué que « les autres facteurs de risque de départ [...] peuvent augmenter du double les risques de départs à la retraite ». Avec un effet si important, la Ville ne peut raisonnablement pas se passer d'une évaluation détaillée des causes de départs entourant les cadres, mais aussi en ce qui concerne l'ensemble des postes classés vulnérables.

Par ailleurs, la démarche actuelle néglige la dimension qualitative. Le départ d'un individu constitue non seulement une perte de ressources, mais aussi une perte de compétences pour laquelle il faudra trouver des solutions de remplacement.

Recommandation

La Ville doit donc évaluer son positionnement au chapitre de l'attraction actuelle et future, mais aussi par rapport à la fidélisation.

Actions proposées par le Service du capital humain

*« Les unités d'affaires seront invitées à faire connaître les mesures de soutien corporatives dont elles ont besoin afin de réaliser leur plan de main-d'œuvre. C'est à ce moment que le SCH sera en mesure de déterminer les actions corporatives à réaliser concernant les études liées à la capacité d'attraction de la Ville et les actions à entreprendre concernant la fidélisation des employés. »
(Échéancier prévu : décembre 2009)*

Pour ce faire, le SCH devrait vérifier :

- Sur le plan du potentiel d'attraction :
 - Quelle est la perception des chercheurs d'emploi et des futurs diplômés à l'égard de la Ville (réputation organisationnelle)?
 - Quelle est la perception des chercheurs d'emploi quant aux attributs organisationnels (rémunération, avantages, conditions, gestion de carrière, etc.)?
 - Quelle est la perception des chercheurs d'emploi quant aux attributs liés aux postes (tâches, équipe, défis, etc.)?

- Sur le plan du potentiel de fidélisation :
 - Les conditions de travail, au sens large, se positionnent-elles de manière concurrentielle par rapport aux organisations ayant besoin du même type de ressource?
 - Quel est le niveau de satisfaction des employés, et plus spécifiquement de ceux détenant un poste déterminé comme « vulnérable »?
 - Quel est le niveau de satisfaction général des employés à l'égard des différentes pratiques en matière de ressources humaines (RH) de la Ville?
 - Quel est le niveau de satisfaction des individus en matière de pratiques de gestion?

- Sur le plan des pratiques d'attraction :
 - Quelles sont les stratégies actuelles en termes de *branding* RH?
 - Quelles sont les pratiques actuelles en termes de :
 - recrutement?
 - sélection?
 - Quels sont les processus mis en place pour gérer la phase d'intégration des nouveaux employés?

- Sur le plan des pratiques de fidélisation :
 - Quelle est la perception actuelle de l'efficacité des services offerts par les RH?
 - Quelles sont les pratiques actuelles en matière :
 - d'organisation et de conditions de travail?
 - de développement et d'employabilité?
 - de gestion de carrière?
 - de gestion des départs?
 - de gestion et de leadership?

Positionner le rôle du SCH dans la démarche

En s'appuyant sur les documents analysés, il appert que le SCH se positionne comme partenaire d'affaires des différentes unités afin que ces dernières soient en mesure de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre à venir. Ce rôle est certainement très important et ne doit certes pas être négligé. Le mandat des RH devrait donc être d'orienter et de sensibiliser les unités, de les outiller et de les accompagner, mais aussi de contrôler et de valider la qualité des informations. Ce rôle est d'ailleurs clairement établi dans la mission du SCH : « Offrir de l'expertise-conseil aux gestionnaires, favorisant ainsi le développement d'une organisation tournée vers le citoyen [...] » Cela est aussi tout à fait cohérent avec l'un des axes de développement du SCH au chapitre de la planification de la main-d'œuvre et de l'évolution des structures : « [...] mettre à la disposition des arrondissements et des services corporatifs des outils d'analyse, de planification et de développement de leur main-d'œuvre [...] »

Cependant, le SCH doit aussi jouer un rôle stratégique de leader quant au dossier de planification de main-d'œuvre. À ce titre, il doit être en mesure de dresser un portrait d'ensemble de la situation, de sensibiliser les autorités de la Ville aux enjeux et aux défis, mais aussi de développer des stratégies générales permettant la maximisation des ressources. Ce point est clairement exprimé dans la mission du SCH où il est stipulé que ce dernier doit « exercer un leadership corporatif en matière de gestion du capital humain, proposer des orientations, des programmes et des services en lien avec le plan stratégique de la Ville ».

Compte tenu de l'ampleur de la pénurie, mais aussi de l'importance du défi auquel devra faire face la Ville dans les prochaines années sur le plan de la dotation, le rôle de leadership doit se traduire par des programmes corporatifs permettant l'optimisation des ressources. Il est d'ailleurs stipulé très clairement dans la description des responsabilités de la Division de la gestion des programmes corporatifs de main-d'œuvre que cette dernière doit « développer des programmes corporatifs de main-d'œuvre et de relève ». Certes, cette mesure doit se faire dans le respect de l'autonomie des différentes unités d'affaires de la Ville, mais elle devrait aussi être en lien avec une vision plus large, permettant à la Ville de faire face à des enjeux plus généraux. Cela s'inscrit sans aucun doute en cohérence avec trois des cinq rôles du SCH, soit :

- Être un partenaire stratégique des arrondissements et des services corporatifs dans la réalisation de leurs plans d'affaires;
- Être un agent de changement concernant la gestion du capital humain et la mobilisation des employés;
- Être un promoteur de la qualité de la gestion du capital humain favorisant le respect, l'équité, le sentiment d'appartenance, le bien-être et le développement des employés.

Le leadership à exercer par le SCH est d'autant plus important que les arrondissements ne semblent pas avoir de vue d'ensemble de la situation actuelle du marché de l'emploi. En effet, dans le rapport *Planification de main-d'oeuvre – Contremaître – Synthèse des portraits* (juin 2004), 81 % des intervenants en RH, dans les arrondissements, ont indiqué « [...] ne pas être intéressés par un nouveau plan de relève ». Dans le même ordre d'idées, les intervenants déclarent que : « [...] le recrutement apparaît comme une solution adéquate à envisager pour combler les postes permanents de contremaître », ce qui est incohérent avec le constat de pénurie qui est établi dans le même rapport.

Recommandation

Sur le plan stratégique, le Service du capital humain doit assumer son leadership en gardant une vue d'ensemble des besoins de main-d'œuvre de la Ville et en établissant des stratégies plus générales permettant de maximiser l'ensemble des ressources.

Actions proposées par le Service du capital humain

« Conformément à son énoncé de mission explicitée à son plan d'affaires 2006-2008, le SCH exercera son leadership corporatif dans le domaine du PMO. Un plan d'action corporatif encadrera les travaux des unités d'affaires. Des outils et des services-conseils seront proposés aux unités d'affaires. Par le biais du plan d'affaires informatique 2008-2010 du SCH, celui-ci sera à même d'offrir un support système d'informations performant permettant d'accéder aux informations de la

main-d'œuvre actuelle et de saisir les informations produites par les unités d'affaires dans le cadre de leurs travaux de PMO. Le dépôt des plans annuels de main-d'œuvre et des demandes de soutien corporatives permettra au SCH de déterminer les actions corporatives requises afin d'optimiser les actions similaires retenues par les unités d'affaires et d'assurer un suivi et une vigie corporative. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

De manière spécifique, la vulnérabilité des différents postes est actuellement évaluée par chaque unité. Il ne semble pas y avoir d'outils permettant de contrôler la façon dont sont déterminées les différentes sources de vulnérabilité. Tel qu'il est stipulé dans le *Portrait de main-d'œuvre des cadres de direction* (novembre 2004), « [...] un principe reconnu en planification de main-d'œuvre consiste à reposer la force d'un bon diagnostic de main-d'œuvre sur la qualité de l'information ».

Le SCH devrait pouvoir compter sur un certain nombre de statistiques permettant d'évaluer l'écart entre les vulnérabilités établies par les unités et la moyenne observée historiquement. Pour chacun de ces indicateurs, le SCH devrait compiler les données observées au cours des cinq dernières années et tenter d'en déduire des niveaux projetés pour les cinq prochaines années. Il est souhaitable de disposer du plus grand nombre d'indicateurs possible permettant de prévoir les variations de la main-d'œuvre, notamment :

- Taux de roulement;
- Absences de maladie (ponctuelles, à court terme et à long terme);
- Congés de maternité;
- Etc.

Le SCH doit donc disposer de toute l'information dont il a besoin pour maximiser les ressources disponibles dans l'ensemble des unités. Il doit aussi tenter de dresser un portrait détaillé des compétences disponibles et de vérifier les possibilités de transférer ces compétences d'une unité à une autre en cas de besoin.

Recommandation

Le Service du capital humain devrait prévoir un mécanisme de contrôle et de validation des données à l'égard du support opérationnel qu'il fournit aux différentes unités d'affaires.

Actions proposées par le Service du capital humain

« Les données de base concernant la main-d'œuvre actuelle seront fournies par le SCH et feront l'objet de validation et de contrôle par les unités d'affaires. Ces dernières seront soutenues dans la réalisation de leurs travaux par de la formation, des outils standardisés et un service d'expertise-

78

conseil. Ce soutien fera l'objet d'une évaluation de qualité de services auprès des unités d'affaires. Enfin, les plans d'action normalisés produits par les unités d'affaires seront analysés par le SCH afin d'en valider la qualité et feront l'objet d'une rétroaction de conformité. » (Échéancier prévu : mai 2009)

Composantes de la démarche du PMO

Une démarche de planification de main-d'œuvre doit généralement inclure trois volets : l'évaluation des besoins futurs et la disponibilité des ressources, l'évaluation du potentiel de développement des ressources internes et de la maximisation des ressources, et enfin les stratégies d'action.

À ce stade de la démarche, sous réserve des limites que nous avons établies au préalable, le premier volet concernant l'évaluation des besoins futurs et la disponibilité des ressources semble être en bonne voie.

Cependant, l'évaluation du potentiel de relève semble être laissée au bon vouloir des différentes unités. Tout en respectant le caractère décentralisé de la prise de décision, le plan de relève devrait permettre une vue d'ensemble du potentiel de relève afin de maximiser les ressources disponibles. De plus, la Ville doit s'assurer que l'ensemble des employés ciblés comme ayant du potentiel ont été consultés et évalués par rapport à leur intérêt à se développer au sein de l'organisation. À l'heure actuelle, aucun programme de plan de relève n'est mis à la disposition des différentes unités d'affaires. La présence de ce type de programme permettrait de recueillir de l'information pertinente sur le bassin de compétences disponibles à la Ville. Il est évident que ce type de programme n'est envisageable que dans la mesure où les différentes unités d'affaires se sont entendues sur une grille commune d'évaluation et de définition des compétences, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. Il faut cependant souligner une excellente initiative de l'arrondissement du Sud-Ouest, qui annonçait en novembre 2007 le lancement d'un programme de gestion de la relève des contremaîtres. Ce dernier devra être suivi avec attention puisqu'il constitue peut-être un modèle qui pourra être étendu à d'autres arrondissements par la suite.

Le troisième volet se situe pour le moment au stade embryonnaire, car la démarche est encore en évolution. Les solutions proposées au fil des différents documents semblent être ponctuelles et ne s'inscrivent pas dans une stratégie d'ensemble. Le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre est grave et doit faire l'objet d'une approche systématique. À ce titre, la démarche ne semble pas présenter un positionnement employeur pouvant guider le choix des différentes stratégies.

Recommandation

Concernant l'évaluation du potentiel de relève, le Service du capital humain doit s'assurer de faire un portrait détaillé des intérêts de carrière et de développement de l'ensemble des employés de la Ville.

Actions proposées par le Service du capital humain

« Au terme des travaux d'analyse de main-d'œuvre (PMO) et des vulnérabilités réalisés par les unités d'affaires, ces dernières, responsables de leur dotation d'employés, devront définir leur stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre et évaluer leur potentiel de relève. Étant en situation de mieux connaître les intérêts de leurs employés, ces informations seront utilisées pour élaborer leur plan d'action en fonction de leurs vulnérabilités. Elles pourront de plus forer l'information disponible au système corporatif de main-d'œuvre afin d'identifier les employés ayant un CV et des intérêts pouvant les motiver à faire carrière dans leur domaine d'affaires. En effet, le SCH prévoit, dans le cadre de son plan d'affaires informatique, le développement en 2008 d'une application libre-service permettant aux employés de mettre à jour leur CV, de faire connaître leurs intérêts de carrière et de postuler lors d'appels de candidatures à des fins d'embauche et de programmes de relève. Le SCH pour sa part, à la suite du dépôt des plans de main-d'œuvre et des vulnérabilités des unités d'affaires et de ses analyses corporatives, sera en mesure de faire état de la situation globale de la main-d'œuvre et de recommander la mise en place de mesures de soutien corporatives à la réalisation de leur plan d'action et d'assurer la vigie de la Ville dans ce domaine. Enfin, il est important de mentionner qu'il appartient aux employés de faire connaître leurs intérêts de carrière et de se manifester lors d'appels de candidatures. La responsabilité de l'employeur étant d'informer les employés de ses besoins, des parcours possibles pour être admissibles à ces postes et d'intervenir en fonction des vulnérabilités qu'il détermine. » (Échéancier prévu : décembre 2009)

PLAN DE CONTINUITÉ DE SERVICES – SÉCURITÉ CIVILE

CONTEXTE

En vertu de la *Loi sur la sécurité civile* (L.R.Q., chapitre S-2.3) (la Loi), les autorités régionales doivent, en liaison avec les municipalités locales qui en font partie, établir un schéma de sécurité civile pour tout leur territoire, fixant des objectifs de réduction de leur vulnérabilité aux risques de sinistres importants ainsi que les actions requises pour les atteindre. Dans le cadre de cette Loi, la Ville de Montréal est assimilée à une autorité régionale.

Afin d'assurer la protection :

- des citoyens, tant particuliers que corporatifs, de leurs biens et de leur environnement;
- des employés en cas de sinistre;
- des installations et des systèmes qui jouent un rôle critique dans le maintien des services essentiels aux citoyens pendant et après un sinistre;

et de se conformer à la *Loi sur la sécurité civile*, le conseil de l'agglomération de Montréal a adopté une politique appelée *Politique de sécurité civile de l'agglomération de Montréal* (la Politique).

Cette politique, qui s'appuie maintenant sur le concept de missions plutôt que sur celui de services, a été remaniée à la suite des défusions municipales et a été adoptée par le conseil d'agglomération le 28 septembre 2006. Elle prévoit qu'un certain nombre de plans doivent être produits par les services corporatifs, les arrondissements et les villes liées en regard des missions de sécurité civile locales et d'agglomération. Le plan de sécurité civile de l'agglomération de Montréal, qui constitue, selon la Politique, la pierre d'assise de sa planification en sécurité civile, est constitué de trois parties :

- Le module central, qui contient les dispositions générales du plan;
- Les plans de missions d'agglomération, lesquelles sont gérées par des services corporatifs, des sociétés paramunicipales ou des organismes externes;
- Les plans de missions locales, lesquelles sont gérées par les arrondissements de Montréal et les autres villes liées.

Les missions locales sont au nombre de 4 et les missions d'agglomération, au nombre de 10.

La Politique prévoit également que chacune des entités (services corporatifs, arrondissements, villes liées) doit rédiger son plan de mesures d'urgence général ainsi que son plan de relève et de

continuité des opérations. Toutefois, seule la composante « mission » fait partie intégrante du plan de sécurité civile.

Également, la Politique fait état du rôle décisionnel de diverses instances, dont celui du Centre de sécurité civile (CSC). Ce dernier a pour mission de s'assurer :

- de la prévention des sinistres en rapport avec les risques importants;
- du meilleur état de préparation des citoyens, des arrondissements et des services corporatifs de la Ville de Montréal, ainsi que des autres villes liées;
- de fournir le soutien stratégique à la coordination des intervenants en sécurité civile au cours de sinistres, ainsi que du rétablissement après le sinistre.

Il doit aussi s'assurer de la confection du schéma de sécurité civile, du plan de sécurité civile et de l'implication de l'Organisation régionale de sécurité civile du gouvernement du Québec pour y arriver. Le CSC est également responsable de la mission d'agglomération « Gestion stratégique de la coordination » au cours des mesures d'urgence.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Les objectifs de la vérification consistent à nous assurer que :

- 1) les divers plans (missions locales et missions d'agglomération) seront établis selon un échéancier convenu et qu'ils seront en accord avec les encadrements fournis;
- 2) les actifs informationnels essentiels au bon fonctionnement de certaines missions sont appuyés par un plan de continuité des opérations adéquat.

Pour ce faire, les lois, les normes et les politiques de la Ville de même que les meilleures pratiques de l'industrie ont servi de critères d'évaluation.

Afin de réaliser notre premier objectif, nous avons déterminé quelques entités, activités ou systèmes considérés comme prioritaires, ainsi que la mission de sécurité civile pour laquelle chacun a été désigné comme unité administrative responsable :

- La production de l'eau potable (infrastructures essentielles);
- La téléphonie sans fil et filaire ainsi que les radiocommunications (soutien logistique – agglomération).

Pour les plans retenus, nous avons examiné les contrôles et les processus d'élaboration mis en place, de même que les travaux réalisés à ce moment. Au cours de notre examen, nous avons

confirmé auprès des intervenants que l'échéancier déterminé au départ était toujours réaliste compte tenu des travaux à compléter.

Le deuxième objectif a été réalisé par l'examen de quelques-uns des systèmes TI ou des opérations jugés prioritaires dans le cadre de mesures d'urgence. Les services ou activités visés par cet examen sont :

- les télécommunications (soutien logistique – agglomération);
- les radiocommunications (soutien logistique – agglomération);
- la production de l'eau potable;
- le Service de sécurité incendie de Montréal (SIM);
- le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM).

Nous avons notamment examiné les contrôles de relève en cas de perte d'installation ou d'équipement et la mise en place de redondances ou de procédés de rechange nécessaires à la continuité de certaines opérations essentielles aux missions.

Nous avons exclu de notre travail l'analyse détaillée des plans de missions locales et d'agglomération puisque notre vérification ne vise pas l'examen des méthodes ou des moyens opérationnels décrits à l'intérieur de ces plans.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Gouvernance

Tel qu'il est mentionné plus haut, la *Loi sur la sécurité civile* requiert des autorités régionales un schéma de sécurité civile. Pour l'instant, ce schéma n'est pas encore exigible puisque la réglementation encadrant ce document n'a pas encore été adoptée par le gouvernement du Québec. La Loi prévoit que le projet de schéma doit être soumis à l'intérieur d'un délai de deux ans à compter du jour où l'autorité régionale a été soumise à l'obligation d'établir un schéma. En prévision de ce moment et également afin d'encadrer l'ensemble du processus et des opérations en matière de sécurité civile, la *Politique de sécurité civile de l'agglomération de Montréal* a été adoptée et exige la production d'un certain nombre de plans en provenance des services corporatifs, des arrondissements et des villes liées. À l'intérieur de ce dernier document, une section est notamment consacrée au processus de décision de la haute direction de la Ville de Montréal.

Rôles et responsabilités

Au cours de la gestion d'un sinistre, un manque de clarté des rôles et du processus de décision à un échelon hiérarchique supérieur peut générer de la confusion et des situations tendues. Afin d'éviter de telles situations et pour ainsi clarifier les rôles et les responsabilités des divers intervenants en matière de sécurité civile, la *Politique de sécurité civile de l'agglomération de Montréal* a établi les pouvoirs de chacun, et ce, tant en situation normale qu'en situation de sinistre. Ainsi, la Politique encadre le processus décisionnel de 11 instances susceptibles d'intervenir en matière de sécurité civile. Ces instances comprennent notamment le conseil d'agglomération, le maire de la Ville de Montréal, le directeur général de la Ville de Montréal, le maire d'arrondissement ou d'une autre ville liée, les directeurs d'arrondissements et les directeurs généraux des autres villes liées. De plus, des responsabilités et des rôles précis sont attribués à d'autres intervenants tels que la Commission de la sécurité publique, le Comité de sécurité civile de l'agglomération de Montréal et le Centre de sécurité civile.

Le Comité de sécurité civile de l'agglomération de Montréal regroupe tous les intervenants rattachés à l'ensemble des missions de sécurité civile. Les arrondissements et les villes liées y sont représentés par cinq participants (un en provenance de l'ex-Ville de Montréal, deux en provenance des villes liées et deux en provenance des ex-banlieues). Ces membres contribuent à la mise en œuvre des missions locales et d'agglomération. Ce comité a la responsabilité de s'assurer du développement du plan de sécurité civile (comprenant notamment les plans de missions locales et d'agglomération), de sa mise à jour continue, de son opérationnalisation et de son approbation pour recommandation aux instances appropriées. Toutefois, il ne possède aucun pouvoir administratif permettant d'obliger les intervenants à produire leurs plans selon des délais fixés ou selon une forme normalisée.

En plus des tâches mentionnées précédemment, le Centre de sécurité civile est responsable de la production du bilan annuel de l'état de préparation en vertu de la Politique. Afin d'exécuter adéquatement sa mission, le Centre utilise les plans des divers intervenants pour, par exemple, connaître la façon dont une situation particulière sera traitée et par quel intervenant. De plus, pour être en mesure de compléter le bilan annuel, il fait parvenir chaque année un questionnaire d'autoévaluation aux divers intervenants, qui porte sur certains éléments clés des plans. La disponibilité et l'exactitude de l'information facilitent grandement l'exécution de ces responsabilités. Toutefois, la situation actuelle fait en sorte que le Centre doit fréquemment renouveler ses demandes auprès d'un certain nombre d'intervenants afin d'obtenir leurs plans ou leurs questionnaires. Nous avons été informés que le Centre a dû parfois effectuer jusqu'à trois rappels afin d'obtenir les plans ou les questionnaires de certains arrondissements ou de quelques villes liées. Bien que ce dernier assume toutes ces responsabilités, il ne possède aucune autorité

administrative lui permettant de garantir le respect de la politique de sécurité civile, notamment en ce qui concerne la production des divers plans de missions, des formats utilisés et des échéanciers fixés pour les produire. Étant donné la situation actuelle, ces éléments sont donc laissés au bon vouloir des intervenants et il faut donc aussi repousser fréquemment les échéances.

Éléments d'urgence et de relève

Un plan de mission (locale et d'agglomération) en sécurité civile a comme principal objectif d'assurer une prestation efficace des services au cours de sinistres importants par l'établissement des responsabilités des intervenants et des fonctions ou de l'ensemble de fonctions à exercer en sécurité civile. Ce plan permet entre autres à l'ensemble des intervenants de réduire la confusion entre le moment du sinistre et le retour à une situation normale. L'intervention en matière de sécurité civile et le rétablissement de la situation qui s'ensuit sont ainsi mieux planifiés et mieux coordonnés.

Afin que la confection des plans de missions locales et d'agglomération mentionnées à l'intérieur de la *Politique de sécurité civile de l'agglomération de Montréal* devienne une réalité, le CSC a fixé, en accord avec le Comité de sécurité civile de l'agglomération, une date d'échéance pour la production des plans de missions. Cette échéance, fixée à l'origine au 31 décembre 2006 par le CSC au moment de la présentation de la Politique au conseil d'agglomération, a ultérieurement été reportée au 31 décembre 2007, en prévision de la simulation d'une situation d'urgence planifiée pour le printemps 2008.

Pour faciliter le travail des intervenants chargés de rédiger leur plan de mission, le Centre de sécurité civile a :

- désigné un membre de son personnel pour chacune des missions d'agglomération. Il a également entrepris cette démarche pour chacun des plans de missions locales des arrondissements ou des villes liées;
- établi un calendrier des diverses étapes menant à la production d'un plan final des diverses missions;
- établi un modèle (gabarit) afin de faciliter la confection des divers plans;
- rencontré individuellement les responsables et les répondants de missions et d'activités afin de leur expliquer ce que signifie la nouvelle démarche de plan par mission, ce qu'elle comprend ainsi que l'échéancier des travaux.

Le gabarit soumis comprend huit parties pour les plans de missions d'agglomération. Il a été convenu entre les intervenants que seulement les parties un à cinq, inclusivement, seraient complétées pour l'échéance du mois de décembre 2007.

Selon la Politique en vigueur, le CSC ne possède pas l'autorité nécessaire pour exiger de toutes les unités administratives (services corporatifs, arrondissements, villes liées) la production de ces parties de plans ou encore d'autres éléments d'information.

Après la production des plans de missions, d'autres étapes nécessitant la collaboration de tous les intervenants sont requises afin d'en arriver à produire à terme le schéma de sécurité civile dont, entre autres, la détermination d'objectifs de protection ainsi que les actions et les conditions nécessaires à leur mise en œuvre. À cet effet, un échéancier général prévisionnel incluant l'ensemble des étapes de préparation nécessaires à la réalisation du schéma nous a été présenté. Cet échéancier, établi en 2003, comprend plusieurs étapes s'échelonnant sur une période d'environ quatre ans. Toutefois, ce dernier n'a pas été maintenu à jour et il accuse un retard principalement en raison de l'absence d'une réglementation gouvernementale permettant de fixer objectivement les livrables ainsi que la date d'échéance. Il est donc impossible pour le moment de déterminer si les travaux accomplis jusqu'à maintenant permettront de respecter l'échéance lorsque le schéma sera requis par les autorités gouvernementales.

Recommandations

Afin de favoriser l'efficacité de la gestion du processus général de la sécurité civile de l'agglomération de Montréal, nous recommandons à la Direction générale :

- a) de confirmer le rôle du Centre de sécurité civile dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Politique, du schéma et du plan de sécurité civile;**
- b) d'investir le Centre de sécurité civile de l'autorité nécessaire à l'établissement et au respect d'un calendrier de production désigné à cette fin;**
- c) de veiller à ce que la décision soit communiquée et comprise de chacun des intervenants liés aux missions de sécurité civile.**

Afin de canaliser les énergies de tous les intervenants, de faciliter la reddition de comptes au cours d'étapes ultérieures de préparation du schéma de sécurité civile et d'en informer les autorités compétentes, nous recommandons au Centre de sécurité civile de tenir à jour un échéancier prévisionnel général de ce schéma qui inclurait l'ensemble des étapes requises.

Actions proposées par la Direction générale

« Orientations prises par le directeur général :

- a) Confirmation du rôle du Centre de sécurité civile (CSC) dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Politique, du schéma et du plan de sécurité civile;*

- b) *Le directeur général assume la responsabilité ultime de l'état de préparation et du calendrier de production. Le CSC fera rapport au directeur général de tout retard en regard des échéanciers établis;*
- c) *Ces orientations seront communiquées aux directeurs d'arrondissement et aux directeurs des services corporatifs lors d'une réunion du Comité de direction. » (Échéancier prévu : mai 2008)*

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal (Centre de sécurité civile)

« Le Centre de sécurité civile mettra à jour son échéancier prévisionnel global en format MS Project. Cet échéancier permet une estimation du temps de préparation nécessaire à la réalisation du futur schéma de sécurité civile de l'agglomération de Montréal. » (Échéancier prévu : avril 2008)

État de la situation en matière de sécurité civile

Évaluation des plans de missions

La Politique prévoit qu'un bilan de l'état de préparation des services corporatifs, des arrondissements et des autres villes liées en matière de sécurité civile doit être produit annuellement pour un dépôt au conseil d'agglomération. Ce bilan devrait comporter à tout le moins la liste des éléments satisfaisants qui sont en place, les éléments nécessitant une amélioration, de même qu'une conclusion sur la situation en matière de sécurité civile. Après les fusions municipales de 2002, le Centre de sécurité civile avait développé une grille d'évaluation permettant d'analyser la qualité des divers plans produits par les intervenants. Ainsi, le Centre pouvait être en mesure de connaître précisément l'état de préparation de la Ville (à cette époque) par rapport à un sinistre important et pouvait émettre une opinion éclairée sur la situation.

La restructuration des plans en fonction des missions a rendu cette grille inutilisable puisque certains critères de référence devaient être modifiés (p. ex. des activités supplémentaires ont été établies et des plans d'interventions particuliers ont été créés). L'absence d'une grille normalisée assurant la pérennité de l'analyse dans le temps complique l'émission d'une conclusion ou d'une évaluation générale. De fait, le bilan de la situation produit en mars 2007 ne comporte aucune conclusion relativement à la situation au 31 décembre 2006, contrairement au contenu du bilan produit pour l'année 2004. Notons qu'aucun bilan n'a été produit pour l'année 2005, en raison de la reconstitution de certaines villes qui prenait effet à compter du 1^{er} janvier 2006. Dans ce contexte, le plus récent bilan, daté de 2007, énumère plutôt les principales réalisations de l'année en sécurité civile, les constats et les recommandations découlant de l'autoévaluation des intervenants, et le

plan d'action en sécurité civile pour 2007, fondé sur les commentaires recueillis auprès des services corporatifs, des arrondissements et des autres villes liées. L'absence d'une grille utilisée comme outil d'analyse des plans et qui est non modifiée dans le temps (comprenant notamment le degré d'avancement des plans selon un certain nombre de sections complètes et à jour) ne permet pas au CSC de se prononcer annuellement sur la qualité des plans produits ou encore de formuler un commentaire éclairé sur l'état de préparation en matière de sécurité civile et d'en informer les instances concernées, même si cela fait précisément partie de son mandat.

Recommandations

Afin d'être en mesure de pouvoir évaluer la qualité des divers plans de missions produits par les nombreux intervenants de l'agglomération et l'état de préparation en matière de sécurité civile, nous recommandons au Centre de sécurité civile de :

- a) se doter et d'utiliser une grille de critères pouvant lui permettre d'évaluer la qualité des divers plans et lui en assurer la pérennité;**
- b) définir et de faire approuver par le Comité de sécurité civile de l'agglomération les éléments que devrait contenir le bilan de l'état de préparation des services corporatifs, des arrondissements et des autres villes liées en matière de sécurité civile.**

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal (Centre de sécurité civile)

- a) « Le Centre de sécurité civile s'est doté d'une grille révisée de critères. (**Échéancier prévu : janvier 2008**)*

*Cette grille sera utilisée en 2008 pour l'évaluation des plans (**Échéancier prévu : novembre 2008**);*

- b) Un questionnaire sera soumis au Comité de sécurité civile de l'agglomération de Montréal permettant de revoir les éléments du contenu du bilan de l'état de préparation. (**Échéancier prévu : novembre 2008**)*

*Établissement des critères d'analyse et validation de ceux-ci par le Comité de sécurité civile de l'agglomération de Montréal. » (**Échéancier prévu : novembre 2008**)*

Missions d'agglomération

Le CSC possède des versions de plans d'urgence fondés sur l'organisation par services. Ces plans, établis par centres d'activité corporative, ont tous été produits après la fusion municipale de

2002 et possèdent des dates de mise à jour plus ou moins récentes d'un service à un autre (entre 2002 et 2005). Outre le fait que ces plans puissent omettre la couverture de certaines activités maintenant prévues à l'intérieur des diverses missions d'agglomération (p. ex. la coordination des interventions en matière d'infrastructures), plusieurs changements organisationnels affectant les services centraux sont survenus depuis ce temps. Tous ces changements à la structure organisationnelle peuvent remettre en question l'utilité de certains des plans que possède le CSC et justifient le besoin de mettre à jour l'ensemble des plans selon le nouveau format de missions d'agglomération.

Au moment de notre vérification, seulement 2 des 10 plans de missions d'agglomération prévus à l'intérieur de la dernière *Politique de sécurité civile de l'agglomération de Montréal* avaient été complétés. De fait, la majorité des plans de missions d'agglomération se trouvaient à divers stades d'élaboration plus ou moins avancés. De plus, étant donné qu'aucune partie des plans encore en élaboration n'avait été approuvée par les directions responsables des missions, plusieurs répondants ont préféré ne pas nous remettre de copie préliminaire de leur plan. Toutefois, pour chacune des missions examinées, ces répondants travaillaient à leur confection, en collaboration avec une personne ressource du Centre de sécurité civile. Un échéancier prévisionnel, comprenant les diverses étapes de préparation, a été produit par le personnel ressource du CSC, remis et discuté avec certains intervenants des missions. Voici les constats relevés pour certaines des missions ayant fait l'objet de notre examen.

Infrastructures essentielles

Nous avons communiqué avec la personne désignée pour rédiger le plan de mission portant sur les infrastructures essentielles ainsi qu'avec les responsables de cette mission au CSC. Selon les informations recueillies, les activités comprises à l'intérieur de cette mission sont :

- les artères principales;
- l'intelligence critique ou le support-conseil (énergie, télécommunications);
- la gestion de l'eau;
- l'alimentation.

Les activités incluses à l'intérieur de cette mission relèvent pour la totalité du Service des infrastructures, transport et environnement (SITE). Même si, à l'échelle de l'agglomération, les opérations relatives aux travaux publics sont déléguées à chacun des arrondissements et des villes liées, l'organisation des activités à l'intérieur de la mission « Infrastructures essentielles » nécessite une révision de l'ensemble du plan afin de tenir compte, notamment, de cette coordination nécessaire entre ces diverses entités. La mission d'agglomération regroupe l'ensemble de l'expertise de haut niveau dans des domaines de compétences relatifs aux infrastructures,

notamment l'énergie et les télécommunications. Cette expertise, regroupée à l'intérieur d'activités, n'existait pas sous cette forme dans les précédents plans d'urgence par services. De plus, à l'intérieur de cette mission, une activité comporte des tâches qui vont au-delà de la mission habituelle de l'unité administrative responsable (p. ex. énergie). Dans ces circonstances, une réflexion préalable à la rédaction du plan de mission est donc nécessaire puisque nous ne disposons pas d'une référence existante facilement accessible. Compte tenu de tous ces éléments, la rédaction de ce plan de mission représentait une tâche plus complexe que pour d'autres missions.

Selon les renseignements obtenus avant la production du présent rapport, passablement de travail reste encore à faire en vue de compléter la rédaction de cette mission. Des changements dans le personnel responsable de certaines activités ont aussi compliqué la tâche et ralenti le rythme d'élaboration du plan de mission. Cependant, afin d'en faciliter la rédaction et les consultations ultérieures, un canevas final permettant d'obtenir une structure de documents semblable aux missions locales « Travaux publics » venait d'être élaboré en octobre. Néanmoins, un énoncé de mission avait été écrit. Toutefois, le CSC était dans l'attente de la première version complète et aucun autre échéancier que le 31 décembre 2007 n'avait encore été convenu.

Recommandation

Afin que le plan de mission d'agglomération « Infrastructures essentielles » soit cohérent avec les autres missions de sécurité civile, qu'il soit adéquatement documenté, rédigé et approuvé dans les meilleurs délais, nous recommandons au Service des infrastructures, transport et environnement d'attribuer et de mobiliser les ressources nécessaires à sa réalisation et de convenir d'un nouveau calendrier avec le Centre de sécurité civile.

Actions proposées par le Service des infrastructures, transport et environnement

« Entente avec le CSC afin qu'une version brouillon du plan de mission "Infrastructures essentielles" soit disponible le 30 mars 2008. (Échéancier prévu : mars 2008)

Analyse et élaboration d'un plan d'action interne afin de mettre en place la méthodologie du plan de mission validée par la direction. (Échéancier prévu : mai 2008)

Mise en place des actions retenues. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Soutien logistique — agglomération

La mission « Soutien logistique – agglomération », dans le cadre des missions d'agglomération de sécurité civile, comprend des activités sous la responsabilité d'unités administratives diverses telles que la Direction des immeubles, la Direction du matériel roulant et des ateliers, la Direction de l'approvisionnement et la Direction des technologies de l'information.

Nous avons communiqué avec le répondant de la mission d'agglomération ainsi qu'avec le représentant de cette mission au Centre de sécurité civile. Selon l'information obtenue au cours de notre vérification, des sections du plan ont déjà été élaborées et commentées par le représentant du Centre. Cette situation a été constatée plus de trois mois avant la fin de l'échéance fixée pour la livraison des plans de missions. Toutefois, au moment de rédiger le présent rapport, le répondant de la mission s'est vu affecté à un autre poste. Selon les informations obtenues au début du mois de décembre 2007 du représentant au CSC, l'élaboration du plan de cette mission est très avancée et ce plan sera livré selon l'échéancier prévu initialement, sauf qu'il ne sera pas présenté aux représentants de l'unité administrative responsable de la mission avant la fin de l'année. La première version du plan a été produite en janvier 2008, en attente des commentaires du CSC.

Annuaire des ressources humaines

Une des parties importantes et nécessaires à la réalisation de chacun des plans de missions concerne l'annuaire des ressources humaines. Ce document contient la liste de toutes les personnes affectées aux mesures d'urgence ainsi que les coordonnées pour les joindre rapidement. D'ailleurs, cet annuaire (ou bottin) est remis sous forme papier par le CSC à chacun des intervenants dont le nom y apparaît. Ce bottin est mis à jour au moins une fois par année. Un des critères de réussite d'un plan est aussi son mécanisme de mise à jour. Une fois que le plan est complété, la partie traitant de l'annuaire est la plus susceptible d'être fréquemment modifiée, notamment à cause des restructurations administratives et des mouvements de personnel. Chacun des répondants de missions doit généralement effectuer cette tâche de façon manuelle bien qu'elle pose un défi pour certains d'entre eux, qui ont la responsabilité de superviser des activités relevant de plusieurs services, notamment la mission « Soutien logistique – agglomération ».

Actuellement, la Ville possède plusieurs applications informatiques contenant les coordonnées de ses employés. Chacune d'elles possède ses propres types d'informations et ses propres méthodes de mise à jour. Plusieurs de ces applications contiennent également des renseignements personnels. Les règles d'accès et de sécurité assurant la confidentialité de ce dernier type d'information ne permettent pas toujours d'accorder l'accès approprié à certains intervenants. Selon le répondant de la mission « Soutien logistique – agglomération », aucune application ne

permet actuellement d'obtenir une information récente et complète permettant la mise à jour des différents intervenants des plans de missions de sécurité civile. Une telle application, qui fournirait aux personnes autorisées le type d'information désirée, faciliterait grandement leur travail de mise à jour des plans et réduirait également les risques d'erreurs.

Recommandation

Nous recommandons au Centre de sécurité civile, en collaboration avec le Service des affaires corporatives, de se doter, par le biais du développement ou de la modification, d'une application informatique permettant la consultation et la mise à jour des informations relatives aux ressources humaines affectées aux missions de sécurité civile de l'agglomération de Montréal. Cette application permettrait aux responsables des missions de mettre à jour sans délai les parties de plans traitant de l'annuaire des ressources humaines et permettrait également aux intervenants autorisés de consulter l'information qui leur est nécessaire au cours de mesures d'urgence.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal (Centre de sécurité civile)

« Étude des produits disponibles. (Échéancier prévu : avril 2008)

Achat d'une application informatique interactive qui permet à la fois de mettre à jour la banque de noms des personnes ayant un rôle à jouer en cas de sinistre et d'effectuer des appels d'avis ou de mobilisation de manière automatisée et plus rapide. En collaboration avec la Direction des technologies de l'information. (Échéancier prévu : mai 2008)

Tests et rodage. » (Échéancier prévu : juin 2008 à mai 2009)

Plan de continuité de services

Un plan de continuité se définit comme une composante essentielle du plan de sécurité informatique, qui prévoit toutes les circonstances d'arrêt d'exploitation des ressources informatiques, de même que toutes les mesures palliatives et curatives applicables à chacun de ces cas d'indisponibilité, afin que soit assurée, sur site ou hors site, la continuité de services. Cette définition peut également s'appliquer à des ressources non informatiques telles que des installations de production (p. ex. eau potable), puisque l'objectif est identique, soit celui de déterminer et de mettre en place diverses mesures permettant la continuité des opérations. Selon

les bonnes pratiques (dont Cobit 4.1), la confection d'un plan de continuité doit comporter au minimum les actions suivantes :

- Mettre en place une structure de gouvernance;
- Déterminer les actifs informationnels essentiels aux processus d'affaires;
- Effectuer une évaluation des risques qu'un sinistre affecte ces actifs et des effets sur leur disponibilité;
- Déterminer et mettre en place une stratégie afin de réduire ces effets;
- Déterminer des durées maximales d'indisponibilité admissibles (DMA);
- Tester les mesures de continuité mises en place;
- Documenter et tenir à jour le plan de continuité.

Pour nous assurer que les principaux systèmes utilisés dans le cadre de missions d'agglomération jugées prioritaires faisaient l'objet de tels plans, nous avons examiné principalement les quatre premiers éléments mentionnés ci-dessus pour les systèmes, activités ou services suivants :

- Télécommunications;
- Radiocommunications;
- Infrastructures – eau potable;
- Service de sécurité incendie de Montréal;
- Service de police de la Ville de Montréal.

Gouvernance

La continuité des affaires est importante au cours de mesures d'urgence, car elle permet d'assurer le maintien de l'exploitation ou des équipements, malgré le fait qu'un sinistre puisse rendre indisponibles durant une période plus ou moins prolongée plusieurs infrastructures ou équipements utilisés habituellement. Dans ce contexte, il est essentiel qu'une directive relative à la continuité de services soit émise afin d'assurer la continuité des processus d'affaires, notamment en ce qui concerne les TI.

Cette directive pourrait contenir :

- l'énoncé des principes directeurs encadrant la continuité des processus ou des procédés en fonction des objectifs d'affaires (p. ex. chaque processus d'affaires ferait l'objet d'une classification de la criticité sur le plan de la disponibilité);
- la désignation des responsabilités spécifiques des intervenants dans le processus de continuité des services TI (p. ex. mise en place des mesures préventives, détectives et correctives permettant de rencontrer les besoins énoncés en termes de continuité des services TI des entités administratives).

Au cours de notre mandat, nous avons constaté qu'un projet de directive de cette nature, portant sur la gestion de la continuité des services TI, avait été élaboré. Ce document inclut notamment les principes directeurs, les responsabilités de divers intervenants dans le processus, ainsi que les mécanismes de reddition de comptes. De plus, nous avons été informés qu'une norme devra accompagner cette directive. Au moment de notre vérification, l'encadrement en était à l'étape d'approbation par le Comité de sécurité de l'information de la Ville de Montréal. Toutefois, en l'absence d'approbation officielle de cette directive, aucune demande de s'y conformer ne peut être formulée auprès des intervenants. De plus, aucune normalisation ne peut être instaurée dans le fonctionnement de la gestion de la continuité des services TI.

Recommandations

Nous recommandons à la Direction générale d'entériner la directive portant sur la gestion de la continuité des services TI.

Nous recommandons au Service des affaires corporatives de coordonner l'élaboration des normes relatives à cette directive afin que les unités administratives puissent s'y conformer le plus rapidement.

Actions proposées par la Direction générale

« Finaliser et proposer pour approbation du directeur général la directive portant sur la gestion de la continuité des services TI. » (Échéancier prévu : mai 2008)

Actions proposées par la Direction des systèmes d'information

« La Direction des systèmes d'information élaborera un standard qui définira la démarche à suivre en matière de gestion de la continuité des services TI. » (Échéancier prévu : décembre 2008)

Responsable de la pratique de la continuité des services TI

Le projet de directive mentionné plus haut prévoit la désignation d'un responsable de la pratique de la continuité des services TI pour l'ensemble de la Ville. Selon le document qui nous a été remis, ce responsable :

- « crée un cadre de continuité des services TI qui définit la démarche à adopter en fonction des risques, des règles et des structures pour documenter le plan de continuité des services TI ainsi que les procédures d'approbation »;

- « effectue un arrimage de la pratique de continuité des services TI avec la pratique des mesures d'urgence de la Ville de Montréal ».

Bien que ce poste soit d'une grande importance pour appuyer le CSC dans le domaine des TI, aucune personne n'a encore été désignée officiellement pour accomplir cette tâche.

De plus, la continuité des affaires comporte plusieurs autres domaines importants au cours de sinistres. Mentionnons simplement le capital humain, l'approvisionnement (fournisseurs) ou les infrastructures (bâtiments). Il serait, selon nous, approprié que de tels responsables soient également désignés pour l'ensemble de la Ville afin que le CSC, responsable de la coordination à l'échelle de l'agglomération, soit plus rapidement en mesure de connaître l'état de la relève et de la continuité des opérations, d'autant plus que la politique de sécurité civile de l'agglomération requiert la production de tels plans. Également, ces responsables pourraient assister le Comité de sécurité publique de l'agglomération afin de faire rapport sur l'état de la relève dans leurs domaines respectifs. De plus, un bilan concerté de la situation en matière de relève et de continuité pourrait être produit. Actuellement, la continuité de services fait partie de chacun des plans de missions, mais aucun responsable n'est désigné pour ces domaines dans l'ensemble de la Ville. Par conséquent, personne n'effectue l'arrimage de la pratique de continuité de services avec la pratique des mesures d'urgence de l'agglomération.

Recommandations

Nous recommandons à la Direction générale, en collaboration avec les divers intervenants TI, de désigner un responsable de la pratique de la continuité des services TI lorsque la directive sur ce sujet sera adoptée afin que puisse s'effectuer plus facilement l'arrimage de la pratique de continuité des services TI avec la pratique des mesures d'urgence.

Nous recommandons également à la Direction générale, en collaboration avec les divers responsables de missions d'agglomération, de désigner un responsable de la pratique de la relève et de la continuité des services pour chacun des domaines relatifs au capital humain, aux infrastructures et aux approvisionnements afin que puisse s'effectuer plus facilement l'arrimage de la pratique de continuité des services dans ces domaines avec la pratique des mesures d'urgence.

Actions proposées par la Direction générale

« Désigner, sur recommandation des unités concernées, un responsable de la pratique de la relève et de la continuité des services dans le domaine :

- des technologies de l'information;
- des ressources humaines;
- des infrastructures;
- de l'approvisionnement. » **(Complété : mars 2008)**

Entente entre les unités d'affaires et la DTI

Il est de la responsabilité du propriétaire des divers actifs informationnels de déterminer quels sont :

- les actifs essentiels à ses opérations;
- les délais maximaux durant lesquels il peut tolérer une indisponibilité de ce système, le cas échéant;
- les moyens à mettre en place afin de minimiser les risques que des délais dépassant le seuil de tolérance surviennent, ceux-ci étant déterminés à partir d'une analyse de risques et d'impacts selon divers scénarios.

Quelques-uns des actifs informationnels ayant fait l'objet de notre examen sont actuellement sous la gestion de la DTI (radiocommunication) et d'autres sont opérés par la division ou le service concerné (SPVM – SITI II). Dans le contexte d'une gestion partagée des actifs informationnels, et plus particulièrement dans le cas des actifs utilisés au cours des mesures d'urgence, il serait approprié qu'une entente de services existe entre les deux parties, permettant de préciser les attentes ainsi que les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants. Toutefois, aucune directive n'oblige actuellement ces propriétaires à conclure de telles ententes avec la DTI. Des besoins, visant des actifs informationnels importants, risquent de ne pas être satisfaits adéquatement. Une directive énonçant qu'un tel type d'entente de services est requise dans ces situations permettrait de s'assurer que les attentes sont connues et que les priorités des propriétaires sont satisfaites.

Notre vérification a démontré qu'il existe actuellement cinq ententes de cette nature avec les divers services ou directions de la Ville, dont deux qui visent des services faisant l'objet de notre examen

(SPVM et SIM). En examinant ces deux ententes, nous avons notamment relevé les points suivants :

- Dans un cas, l'entente n'est pas fondée sur une offre de niveaux de services déterminés, mais en fonction d'un nombre de ressources humaines et financières mises à la disposition de la DTI pour accomplir les tâches demandées par le service (SPVM);
- Dans l'autre cas, l'entente visant l'année 2007 n'était pas complétée, notamment en ce qui a trait aux temps de remise en service des applications qui n'avaient pas encore été fixés (SIM).

Recommandations

Afin que les attentes ainsi que les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants soient définis et suffisamment clairs entre les propriétaires d'actifs informationnels et la DTI, et que les ententes conclues soient plus simples à gérer, nous recommandons au Service des affaires corporatives :

- a) de coordonner l'élaboration d'une directive requérant la production et la conclusion d'une entente de services entre les parties, lorsque les propriétaires d'actifs informationnels délèguent certaines opérations à la DTI, notamment pour les actifs informationnels utilisés dans le cadre des mesures d'urgence;**
- b) de s'assurer que de telles ententes sont conclues avec les autres propriétaires d'actifs informationnels utilisant les services de la DTI;**
- c) d'élaborer un gabarit normalisé de ce type d'entente et de mettre en place un processus continu de mise à jour de ce dernier. Ce modèle devrait au moins comprendre les niveaux de services convenus entre les parties lorsqu'il s'agit d'applications critiques;**
- d) de finaliser l'entente en cours selon ce nouveau gabarit, notamment en ce qui concerne la fixation des temps de remise en service;**
- e) d'utiliser ce gabarit pour toutes les nouvelles ententes.**

Nous recommandons également à la Direction générale d'entériner cette directive lorsque cette dernière aura été élaborée.

Actions proposées par la Direction des systèmes d'information

« La Direction des systèmes d'information :

- a) élaborera une directive concernant les ententes de services entre la DTI et les propriétaires d'actifs informationnels délèguant certaines opérations à la DTI (**Échéancier prévu : janvier 2009**);*
- b) conclura, au besoin, des ententes avec les autres propriétaires d'actifs informationnels utilisant les services de la Direction des systèmes d'information (**Échéancier prévu : décembre 2009**);*

- c) élaborera un gabarit normalisé des ententes de services. Un processus de mise à jour de ce gabarit sera mis en place (**Échéancier prévu : janvier 2009**);
- d) finalisera l'entente de niveaux de services en cours selon le nouveau gabarit (**Échéancier prévu : juillet 2009**);
- e) utilisera ce gabarit pour toutes les nouvelles ententes. » (**Échéancier prévu : décembre 2009**)

Actions proposées par la Direction générale

« Présenter au directeur général une directive portant sur les ententes de services entre la DSI et les propriétaires des actifs informationnels utilisés dans le cadre des mesures d'urgence. Cette directive inclura un mécanisme de reddition de comptes. » (**Échéancier prévu : janvier 2009**)

Télécommunications

Les télécommunications représentent une composante importante des opérations au cours de mesures d'urgence. Elles sont notamment le premier moyen de contact permettant de joindre les diverses personnes responsables.

Téléphonie filaire et sans fil

Le service de téléphonie filaire est actuellement fondé sur le système « Centrex », et la totalité du réseau appartient à son fournisseur (Bell Canada). De leur côté, les appareils appartiennent à la Ville. C'est à ce fournisseur qu'incombe la responsabilité première de fournir le service. Les ressources de la DTI et des services clés (SIM, SPVM) apportent leur appui, au besoin. En cas de panne électrique, les appareils perdront leurs fonctionnalités (afficheur, mémorisation des numéros, etc.), mais pas leur utilité première, qui est la communication. L'expérience nous a montré que ce système est très fiable.

Le fait que la Ville utilise trois fournisseurs d'envergure (Bell, Telus et Vidéotron) pour ses besoins en télécommunications permet d'assurer une continuité en cas de difficulté chez l'un d'entre eux. Toutefois, la concurrence que se livrent actuellement les entreprises de ce secteur pourrait affecter la fiabilité de leur service, notamment en matière de sécurité publique. Cette situation introduit dorénavant un risque supplémentaire pouvant nuire à la fiabilité future des télécommunications.

Le service de téléphonie sans fil est également sous le contrôle de divers fournisseurs. L'infrastructure du réseau servant à acheminer les conversations appartient à ces derniers. Pour l'utilisateur de cette technologie, les plus grands risques de non-disponibilité sont provoqués, selon les personnes contactées, par le gel (qui dégrade considérablement la qualité des conversations)

et la congestion du réseau (qui rend parfois impossible l'amorce d'une conversation). La crise du verglas en 1998 a en effet démontré que le cellulaire était moins efficace dans ces circonstances. Également, lorsque surviennent des événements de grande envergure et que beaucoup d'utilisateurs essaient d'amorcer une conversation en même temps, l'infrastructure en place ne permet pas de traiter toutes ces requêtes, et le réseau est alors congestionné. De plus, contrairement à la téléphonie filaire, la technologie actuellement offerte pour les appareils sans fil ne permet pas de prioriser les appels de groupes particuliers, notamment ceux faits aux services publics (9-1-1).

Modifications des conditions à la suite d'un appel d'offres

Au cours de notre vérification, la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives a lancé trois appels d'offres (en juillet 2007) et a reçu des soumissions pour la téléphonie (filaire et cellulaire) et les télécommunications. Bien que les appels d'offres mentionnent que les services doivent être offerts aux arrondissements issus des anciennes banlieues, les arrondissements issus de l'ex-Ville de Montréal, les villes reconstituées, le SPVM, le SIM ainsi que les divers organismes municipaux et paramunicipaux, le contrat résultant de cet appel d'offres ne vise pour l'instant qu'à offrir le service de téléphonie aux services centraux, incluant le SPVM et le SIM ainsi qu'aux arrondissements de l'ex-Ville de Montréal. L'appel d'offres vise le transfert de propriété des actifs informationnels de réseautique de la Ville au fournisseur choisi, ainsi que le transfert d'une partie de la téléphonie filaire de la voix sur IP (VoIP — Internet protocol). Bien que le principal atout de cette technologie soit la réduction des coûts, elle introduit toutefois des types de risques sur les réseaux de transmission de la voix qui n'existent pratiquement pas sur le réseau traditionnel actuel.

Le fait d'utiliser cette technologie pour transmettre les conversations soulève, pour les équipements et les logiciels utilisés, les mêmes risques de sécurité et de disponibilité que pour les réseaux de transmission de données, entre autres :

- la coupure et l'indisponibilité en cas de panne électrique (à moins d'avoir une génératrice dans chacun des immeubles desservis). Étant donné que les activités de la Ville ne se tiennent pas nécessairement dans des lieux physiques équipés d'une génératrice, il existe, en cas de panne électrique, un risque supplémentaire de non-disponibilité des appareils téléphoniques;
- la congestion du réseau, entraînant une non-disponibilité lorsqu'on désire amorcer une communication;
- le déni de service causé par des logiciels infectés, entraînant la non-disponibilité de la fonctionnalité. De plus, les attaques des pirates informatiques peuvent paralyser les réseaux de voix et de données en même temps;
- la violation de la confidentialité des conversations.

L'impartition du réseau de télécommunications de la Ville (sauf pour le SPVM), tel que le prévoit l'appel d'offres, fait en sorte que cette dernière devient totalement dépendante du service obtenu de ce fournisseur et, par conséquent, du maintien des activités utilisant ce réseau. Si un sinistre important survenait, bien que la Ville puisse être un client important de l'adjudicataire, il existe un risque qu'elle ne soit pas le seul client affecté. Toutefois, aucune mesure exceptionnelle n'est prévue dans cet appel d'offres permettant de déterminer la priorité que le fournisseur donnera aux travaux nécessaires au rétablissement du service à la Ville. La priorité est généralement établie à l'intérieur d'un plan de relève des équipements dont le fournisseur s'engage à respecter. L'omission de produire un plan de relève ou l'omission de cet élément dans ce plan risquerait de ralentir ou de mettre en péril l'exécution de certaines missions ou activités de sécurité.

Le responsable de ces appels d'offres nous a souligné que la Ville connaissait bien les risques liés à la voix sur IP et que des garanties de résultats (niveaux de services attendus), fixées à l'aide de métriques (p. ex. le temps de remise en service à la suite d'une panne devra être égal ou inférieur à deux heures) et portant notamment sur l'élément de disponibilité, y avaient été indiquées. En cas de défaut, le fournisseur s'expose simplement à des amendes pour non-respect de la métrique. Quelle que soit la stratégie employée par le fournisseur (solution mise en place) pour respecter ses engagements, cette dernière comportera la prise en charge de conséquences par rapport aux risques que ce fournisseur sera prêt à assumer. Les choix effectués par ce dernier pourraient entraîner des répercussions pour la Ville, qu'elle n'avait pas initialement anticipées ou qui sont plus importantes que celles qu'elle prévoyait. De plus, compte tenu des risques que la technologie de la voix sur IP comporte et de l'importance de la composante « communications » dans l'exécution des mesures d'urgence, il est primordial que la Ville s'assure que cette fonctionnalité ne souffre d'aucune interruption ou de défaillance au titre de la disponibilité. En ce qui concerne ses citoyens, c'est la Ville qui a la responsabilité ultime de l'exécution des missions de sécurité civile de l'agglomération et des activités qu'elles comportent, même si un manquement quelconque de l'un de ses fournisseurs pouvait en affecter la réalisation.

Recommandations

Afin d'assurer une disponibilité de fonctionnement de la fonction téléphonie, nous recommandons au Service des affaires corporatives d'envisager :

- a) d'effectuer une analyse de risques/d'impacts de la solution retenue, relativement à la disponibilité de cette fonction;**
- b) de prioriser et de mettre en place les solutions nécessaires afin de réduire les risques/impacts d'une non-disponibilité de cette fonction;**
- c) de rédiger un plan de continuité des affaires relatif aux fonctions de téléphonie qui tiendra compte du fournisseur et des choix technologiques effectués.**

Actions proposées par la Direction des systèmes d'information

« En vue d'assurer une disponibilité de la fonction téléphonie qui réponde aux besoins des services concernés, la Direction des systèmes d'information :

- a) – élaborera un plan de migration déterminant les étapes clés et le rythme auquel sera effectuée la migration (**Échéancier prévu : décembre 2008**);
 - analysera les déploiements effectués en accord avec le plan de migration et touchant prioritairement les services autres que ceux de la sécurité civile (**Échéancier prévu : décembre 2009**);
 - réalisera, en collaboration avec les services concernés et en se fondant sur l'analyse évoquée ci-dessous, une analyse de risques/d'impacts de la solution retenue en ce qui a trait à la disponibilité de la fonction téléphonie pour les services de sécurité civile (**Échéancier prévu : décembre 2010**);
- b) priorisera et mettra en œuvre, à partir des résultats de l'analyse de risques/d'impacts, les solutions nécessaires afin de réduire les risques d'une non-disponibilité de la fonction téléphonie (**Échéancier prévu : décembre 2010**);
- c) rédigera, à partir des résultats de l'analyse de risques/d'impacts, un plan de continuité des services TI relatif à la fonction de téléphonie tenant compte des choix technologiques effectués et impliquant le fournisseur de téléphonie. » (**Échéancier prévu : décembre 2010**)

Radiocommunications

Bien que les radiocommunications puissent être utilisées par les services des travaux publics des divers arrondissements de la Ville (notamment ceux de l'ex-Ville de Montréal), nous avons ciblé plus particulièrement l'usage que le SIM et le SPVM font de ces systèmes.

Service de sécurité incendie de Montréal (SIM)

La radiocommunication est essentielle aux opérations de lutte contre les incendies. Elle permet notamment au pompier de maintenir un contact constant avec les autres intervenants en cas de danger pour la survie du pompier. D'ailleurs, la CSST a imposé des normes minimales de sécurité pour le personnel combattant les incendies et ces normes rendent obligatoire l'accès à un appareil radio portatif équipé d'un bouton d'urgence fonctionnel. Également, l'échange constant d'informations est essentiel à la coordination des efforts de tous les intervenants en cas de mesures d'urgence.

Avant les fusions municipales de janvier 2002, qui allaient créer un seul service pour l'ensemble de l'Île, le Service de sécurité incendie de l'ex-Ville de Montréal avait amorcé, au cours de l'automne

précédent, la mise sur pied d'un réseau de radiocommunication intégré couvrant l'ensemble du nouveau territoire. À ce moment, les équipements de radiocommunications existant dans les diverses banlieues de l'Île utilisaient des technologies différentes qui ne permettaient pas de communication entre elles. Les équipements (portatifs et mobiles) ne pouvaient donc pas être employés sur l'ensemble du territoire. De plus, l'infrastructure existante ne permettait pas l'intégration au réseau du gouvernement provincial qui pourrait assurer une redondance supplémentaire de certains équipements. Des travaux d'urgence (fusion des systèmes des anciennes municipalités) ainsi que des acquisitions essentielles (équipements portatifs et mobiles) ont permis d'atteindre une infrastructure fonctionnelle minimale en regard des normes de la CSST et des objectifs d'interopérabilité, mais ces correctifs demeuraient une solution temporaire notamment parce que les sites d'antennes en place n'assuraient pas une couverture entière et redondante du territoire.

Selon les informations recueillies au cours de notre vérification, une analyse préliminaire de la situation avait été effectuée par le responsable des radiocommunications à la DTI, avant la mise sur pied du réseau de radiocommunication intégrée, afin de déterminer les principales modifications à effectuer pour augmenter sa robustesse et sa fiabilité. Les travaux urgents mentionnés précédemment, l'ajout de sites d'antennes ainsi que le lien au commutateur du gouvernement du Québec avaient alors été indiqués. Toutefois, aucune analyse de risques subséquente aux changements apportés par l'installation de la nouvelle infrastructure multisite, ni aucun test simulant divers modes de dégradation des communications n'avait encore été effectué. Bien que les travaux entrepris au cours des dernières années sur les infrastructures de radiocommunications, notamment à compter de 2004, avec l'octroi du contrat permettant le déploiement de quatre sites d'antennes, ont permis de rehausser considérablement la disponibilité et la robustesse des systèmes en place, les changements apportés à cette infrastructure ont modifié considérablement l'environnement ainsi que la connaissance des risques et des répercussions que certaines situations pourraient causer. De plus, les résultats anticipés advenant un sinistre important demeurent théoriques tant et aussi longtemps que tous les risques n'ont pas été pris en compte et que des tests ne sont pas effectués.

Recommandations

Afin de s'assurer que l'ensemble des risques et des impacts est déterminé et analysé et que les mesures appropriées sont mises en place pour garantir la fiabilité de la stratégie de continuité des opérations, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal, en collaboration avec le Service des affaires corporatives, d'envisager :

- a) qu'une analyse des risques et des impacts de sa nouvelle infrastructure en radiocommunication soit effectuée;**

- b) que des tests de simulation, selon divers modes de dégradation, soient effectués pour le réseau de radiocommunication;**
- c) que les modifications nécessaires soient apportés à la suite de l'analyse des résultats des tests.**

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal (Centre de sécurité civile)

« Une évaluation de risques pour le réseau de radiocommunications du SIM ainsi que des tests de simulation appropriés seront effectués dès que la couverture réseau sera complétée et que les installations permanentes du QGI (Quartier général des incendies) et du centre de relève seront finalisées. » (Échéancier prévu : septembre 2008)

Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)

Les radiocommunications sont également essentielles pour ce service. Un appareil de radiocommunication est obligatoire au cours de tout déplacement du personnel, qu'il soit effectué par des patrouilleurs à pied ou à l'aide d'un véhicule.

Selon l'information recueillie au cours de notre examen, le système de radiocommunications vocales utilisé actuellement au SPVM a dépassé sa durée de vie utile. Les pièces servant aux réparations sont parfois récupérées d'autres appareils non fonctionnels ou peuvent être acquises lorsque d'autres services policiers se départissent de ce type d'équipement. Les risques de défaillance ou d'impossibilité de réparer cet équipement sont donc très importants. Afin de suppléer aux besoins ponctuels d'ajouts ou de remplacements, le SPVM loue les appareils nécessaires auprès d'un fournisseur. Cependant, cette solution de rechange entraîne des frais supplémentaires et ne peut être envisagée que d'une façon temporaire puisque, entre autres, elle ne règle pas le problème d'interopérabilité avec les autres services de la Ville (p. ex. SIM).

Le service a procédé à l'analyse de ses besoins auprès de ses unités et a effectué, au cours de l'année 2007, la rédaction d'un devis technique qui définit de manière précise et exhaustive le futur système de radiocommunications vocales du service. Le SPVM procède actuellement aux tâches requises au processus d'un appel d'offres afin de remplacer ce système. Toutefois, compte tenu de l'ampleur de la tâche d'implantation (nombreux véhicules), un plan de transition sera également nécessaire et l'implantation fonctionnelle dans l'ensemble des véhicules nécessitera au moins un an, augmentant ainsi la période durant laquelle le service devra utiliser l'équipement actuel.

Recommandations

Afin d'assurer une interopérabilité et une meilleure fiabilité des radiocommunications vocales et compte tenu des délais d'implantation de nouveaux équipements, nous recommandons à la direction de l'administration du SPVM :

- a) de procéder à la modernisation du système de radiocommunications vocales de son service dans les meilleurs délais;
- b) de déterminer un calendrier d'implantation de ces équipements.

Actions proposées par le Service de police de la Ville de Montréal

- a) « Établir un cahier de charge pour un appel d'offres afin de moderniser l'ensemble de nos radiocommunications vocales (**Échéancier prévu pour le cahier de charge : mars 2008, échéancier prévu pour l'octroi de contrat : décembre 2008**);
- b) Établir un calendrier de déploiement à la suite de l'acceptation de l'octroi de contrat par les instances politiques. » (**Échéancier prévu : mars 2009**)

Eau potable

Infrastructures

La production de l'eau potable est une compétence relevant de l'agglomération. Toutefois, avant que l'ensemble des municipalités de l'Île ne soient fusionnées, le développement des usines et du réseau de distribution était laissé à chacune d'elles sans aucune coordination de leurs actions. Il existe actuellement sept usines de production d'eau potable sur le territoire de l'agglomération de Montréal, dont quatre sur le territoire de la Ville. En 2005, avec la collaboration du Centre de sécurité civile, chacune de ces usines a fait l'objet d'un examen et d'une analyse des risques que certains événements se produisent et des impacts que chacun d'eux pouvait avoir sur les actifs de production et sur la capacité de production d'eau potable de l'usine. Des tableaux, démontrant la hiérarchisation des divers risques et des impacts généraux sur la production dans l'éventualité où le risque détecté deviendrait une réalité, ont ainsi été produits pour chacune de ces usines. Une stratégie a alors été déterminée afin de mettre en place des mesures permettant de réduire les répercussions des divers événements, selon une grille de priorités établie en fonction des effets et des budgets. Des investissements importants ont notamment été faits, sont en cours ou sont prévus au Programme triennal d'immobilisations (PTI) de 2008-2010 afin de rehausser la sécurité physique de quelques-uns des lieux de production et d'assurer leur approvisionnement en électricité. De plus, au moment de notre vérification, le SITE effectuait une analyse et élaborait un

plan directeur sur cinq ans qui déterminait ses objectifs d'améliorations en matière de production et de distribution de l'eau potable.

Au cours de notre vérification, nous avons pu examiner cinq des sept plans de mesures d'urgence des usines de production : Atwater, Charles-J. Des Bailleurs, Dorval, Lachine, Sainte-Anne-de-Bellevue. Chacun des plans est similaire et contient généralement les mêmes rubriques. Ces plans prévoient notamment les responsabilités, les procédures concernant la qualité et l'alimentation de l'eau ainsi que l'exploitation des installations. Selon le responsable des plans pour les usines de Montréal, le personnel nouvellement engagé reçoit une formation avant de commencer le travail et des exercices sont effectués périodiquement. Un site d'exercice est même offert à l'usine Atwater. Le processus prévu aux divers plans d'urgence des usines examinées prévoit qu'en cas d'événement grave, « le responsable des opérations sera le responsable du SIM, tel qu'il est prévu dans le plan d'urgence municipal ». Il est également écrit que « le chef de division de l'usine de production d'eau potable visée prendra alors ses directives de ce responsable ». Il n'y est prévu aucun autre processus particulier à déployer en cas de perte prolongée de production à l'une ou l'autre des usines.

Également, une firme spécialisée a été mandatée au cours de l'année 2005 afin d'examiner les interconnexions existant entre les réseaux de distribution d'eau alimentés par les usines de production d'eau potable de l'ouest de l'île, ces dernières étant les usines autres que celles d'Atwater et de Charles-J. Des Bailleurs. L'objectif de l'étude était de vérifier la capacité de distribution d'un réseau à l'autre et d'établir, lorsque c'était possible, un plan de relève pour chacun des réseaux de distribution advenant une perte de capacité à l'une de ces usines. Un rapport appelé *Plan de relève pour la fourniture d'eau pour les usines de production d'eau potable de l'ouest* a été produit en avril 2006 à la suite de cette étude.

Ce rapport émet un certain nombre de recommandations regroupées par usines de production. Les usines visées sont notamment :

- Réseau régional de Pointe-Claire (RRPC);
- Régie régionale de l'eau de Pierrefonds (RREP);
- Dorval;
- Lachine.

Au moment de notre examen, la majorité des interconnexions recommandées n'avait pas été réalisée, ce qui pourrait mettre en péril l'approvisionnement en eau potable dans certains arrondissements et villes liées advenant un important sinistre à l'une ou l'autre de ces usines. Selon la directrice de la production d'eau potable, seulement une recommandation avait déjà été mise sur pied. En collaboration avec les usines concernées, la Direction de la production de l'eau

potable a établi les travaux jugés prioritaires qui seront effectués au cours des prochains exercices. Pour l'an prochain, les recommandations relatives aux usines de Dorval et de Lachine ont été jugées les plus urgentes. De plus, l'analyse entreprise par le service pourrait révéler d'autres besoins en matière d'interconnexions sur le réseau actuel de distribution.

Recommandations

Afin de minimiser les effets sur la population d'une perte de production importante et prolongée d'une des usines et comme il est prévu que les travaux d'interconnexions ne seront pas complétés avant la fin de 2008, nous recommandons au Service des infrastructures, transport et environnement, en collaboration avec les intervenants concernés, de :

- a) compléter l'élaboration et de finaliser l'émission de son plan directeur en matière de production et de distribution d'eau potable;**
- b) réaliser les travaux d'interconnexions recommandés par la firme spécialisée ainsi que tout autre travail d'interconnexion qui aurait été déterminé par l'analyse du service, et ce, dans les meilleurs délais compte tenu des ressources budgétaires en place;**
- c) s'assurer de l'élaboration et de la mise en place de mesures palliatives, notamment par la production d'un plan particulier d'intervention (PPI), permettant une distribution efficace de l'eau potable en cas de perte de production prolongée à l'une de ses usines.**

Actions proposées par le Service des infrastructures, transport et environnement

« Établir le cadre et les orientations du plan de mission. (Échéancier prévu : juin 2008)

Produire une première ébauche du plan de mission. (Échéancier prévu : décembre 2008)

Produire un plan de mission préliminaire. (Échéancier prévu : juin 2009)

- a) L'analyse des conduites à risques (une des constituantes du plan directeur d'alimentation) sera complétée en 2008 et elle proposera un calendrier de réalisation des travaux et les ressources financières requises; le plan directeur d'alimentation pour l'agglomération sera complété en décembre 2009 (Échéancier prévu : décembre 2009);*
- b) Une partie du plan de relève entre les usines a été réalisée par une firme spécialisée en 2006 et sera complétée par la DPEP (Direction de la production de l'eau potable) en 2008 afin d'y inclure les travaux requis d'interconnexion (Échéancier prévu : 2008-2013);*

c) *Un plan particulier d'intervention sera élaboré avec le Centre de sécurité civile (en tenant compte des résultats obtenus lors du dossier de fermeture de la conduite Pie-IX à l'automne 2007). » (Échéancier prévu : décembre 2008)*

Service de sécurité incendie de Montréal

Ce service doit opérer de façon constante tout au long de l'année, et ce, 24 heures sur 24. Dans ce contexte, il est donc normal de s'attendre à ce que des mesures permettant d'assurer la disponibilité de service des équipements importants soient en place. Nous avons déterminé deux actifs stratégiques nécessitant un plan de continuité, soit les radiocommunications qui ont déjà été décrites précédemment, et le système RAO (répartition assistée par ordinateur). Dans ce dernier cas, au cours de 2005, le SIM a mandaté une firme externe pour déterminer les fonctions les plus critiques liées à la répartition et pour permettre de s'assurer que la stratégie de continuité proposée dans le cadre du projet d'implantation d'un nouveau RAO répond aux besoins établis. Un rapport d'analyse d'impacts a été produit en 2006 et une recommandation avait alors été formulée relativement au développement d'un plan de continuité des opérations de la répartition au Centre des communications.

Selon les informations recueillies, le SIM en était, au moment de notre vérification, à l'étape d'implantation de cette nouvelle application à l'intérieur de nouvelles installations qui seront dorénavant redondantes. Cette implantation a été finalisée au milieu du mois de novembre 2007. De plus, selon les informations que nous avons obtenues, les employés affectés avaient tous reçu la formation appropriée avant cette date.

Autres applications (plan de relève)

Le SIM possède et utilise plusieurs autres applications qui, bien qu'elles ne servent pas directement aux interventions du service, sont des systèmes périphériques au RAO ou servent à l'administration. Mentionnons, entre autres, le SSDO (sous-système de données opérationnelles), qui permet la saisie et la compilation des interventions, et le SIAR (système intégré des approvisionnements et des répartitions). Ce dernier système permet notamment :

- la gestion du parc de véhicules du SIM;
- la gestion des inventaires du SIM;
- la gestion de l'entretien du matériel (armements de combat).

À l'intérieur de l'analyse citée plus haut, on recommandait qu'un examen approfondi des impacts des systèmes périphériques soit effectué afin de mieux évaluer l'importance des intrants et des extrants liés au processus de répartition. Ce travail devait permettre de déterminer les systèmes les

plus critiques ainsi que les mesures à mettre en place afin d'en garantir leur disponibilité selon les besoins opérationnels.

Selon les informations obtenues au cours de notre vérification, bien que des discussions aient été tenues avec des membres du personnel de la DTI, aucune analyse formelle de risques et d'impacts n'a été produite sur les systèmes autres que le RAO. De plus, aucun plan de relève et de continuité n'a été produit pour les autres systèmes utilisés au Service de sécurité incendie de Montréal. Toutefois, dans le cadre du plan directeur de sécurité informatique, une codification des applications selon des critères de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité a été effectuée. Également, au début de l'année 2007, l'infrastructure technologique du service a été examinée en partenariat avec une firme externe et la DTI. Les conclusions de ce travail (importante désuétude) ont mené à un plan de rehaussement des équipements à l'aide du PTI 2008-2010. Finalement, au mois de décembre, le service a amorcé, en collaboration avec la DTI, la rédaction d'un plan d'affaires informatique (PAI) qui permettra au SIM de bien documenter ses besoins d'affaires et d'établir ses priorités ainsi que les ressources requises.

Recommandations

Afin de s'assurer que les systèmes importants disposent d'un plan de relève et de continuité adéquat, nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal, en collaboration avec le Service des affaires corporatives :

- a) de formaliser l'analyse des risques/d'impacts sur les opérations des systèmes importants autres que le RAO, tel qu'il est recommandé par l'étude du consultant;**
- b) de prioriser les systèmes importants nécessaires à la réalisation de la mission de sécurité civile « Sauvegarde des vies et protection des biens et de l'environnement » du service et de ses opérations;**
- c) de déterminer et de mettre en place une stratégie afin de réduire les répercussions en cas de non-disponibilité de ces systèmes;**
- d) d'élaborer un plan de relève et de continuité pour les processus/systèmes jugés importants.**

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal (Centre de sécurité civile)

- a) « Analyse des risques/d'impacts sur les opérations des systèmes importants autres que le RAO, en collaboration avec la Direction des systèmes d'information (DSI) (Échéancier prévu : octobre 2008);**

- b) *À partir du plan de mission d'agglomération "Sauvegarde des vies et protection des biens et de l'environnement" terminé en juin 2008, procéder à la sélection des systèmes importants et prioritaires à la réalisation de la mission (**Échéancier prévu : juillet 2008**);*
- c) *À partir du plan de mission d'agglomération "Sauvegarde des vies et protection des biens et de l'environnement" terminé en juin 2008, et en collaboration avec la Direction des systèmes d'information (DSI), procéder à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie en cas d'indisponibilité des systèmes prioritaires (**Échéancier prévu : décembre 2008**);*
- d) *À partir du plan de mission d'agglomération "Sauvegarde des vies et protection des biens et de l'environnement" terminé en juin 2008, et en collaboration avec la Direction des systèmes d'information (DSI), procéder à l'élaboration du plan de relève et de continuité des systèmes prioritaires. » (**Échéancier prévu : décembre 2009**)*

Service de police de la Ville de Montréal

Tout comme le Service de sécurité incendie de Montréal, le Service de police de la Ville de Montréal doit fournir un service continu durant toute l'année. Nous avons déterminé quatre actifs stratégiques nécessitant un plan de continuité, soit les radiocommunications qui ont déjà été décrites précédemment, les systèmes SITI II (système informatisé des télécommunications intégrées), IDP II (intégration des données policières) et SARC (système automatisé des renseignements criminels). Au cours d'un précédent rapport produit en 2005 et portant sur l'application SITI II, le Bureau du vérificateur général avait, entre autres, recommandé à la direction de l'administration du SPVM d'évaluer la pertinence et, au besoin, de prévoir un centre de relève pour l'ensemble des équipements informatiques ainsi que la modification du plan de relève afin d'assurer une redondance suffisante.

Afin de garantir une meilleure disponibilité de ses systèmes critiques et de ses équipements en cas de sinistres importants, les responsables de la sécurité et de l'intégration des données au SPVM ont entrepris un important projet de continuité des affaires. Ils ont déterminé et catégorisé par ordre stratégique les divers systèmes du service et ont aussi établi des durées maximales d'interruption admissibles ou RTO (Recovery Time Objective) pour les ressources visées. Ce délai vise à établir le temps maximal acceptable durant lequel la ressource peut ne pas être fonctionnelle après une interruption importante de service. Ils ont également établi une stratégie de continuité des affaires qui est fondée sur le principe de l'exploitation de deux sites.

Actuellement, les trois systèmes applicatifs déterminés précédemment possèdent une redondance locale (à l'intérieur de la même bâtisse) et fonctionnent en parallèle d'une façon automatisée ou manuelle. Toutefois, au moment de notre vérification, aucune de ces applications n'était déployée à l'intérieur d'un second site.

Recommandations

Afin de réduire les effets causés par une indisponibilité des systèmes critiques, nous recommandons à la direction de l'administration du SPVM de poursuivre les investissements nécessaires à la réalisation de la stratégie de continuité des affaires fondée sur le principe d'exploitation de deux sites opérationnels pour les applications présentes et futures jugées importantes.

Actions proposées par le Service de police de la Ville de Montréal

*« Le plan d'action sur la sécurité informatique 2007-2009 comprend les objectifs de rehaussement de la continuité des systèmes fondée sur la continuité des affaires et la diversité géographique. »
(Échéancier prévu : 2007-2009)*

SALAIRES DE 100 000 \$ ET PLUS

CONTEXTE

Au cours de l'exercice financier 2006, la dépense en rémunération des employés de la Ville de Montréal, excluant les cotisations de l'employeur, s'est chiffrée à 1,3¹ milliard de dollars pour un effectif de 21 619² employés. De ce nombre, 545 employés, soit 2,5 % de l'effectif, ont reçu une rémunération de 100 000 \$ et plus, pour un total de 63,2 millions de dollars, soit 4,8 % de la masse salariale totale des employés. Les gens concernés sont répartis comme suit :

	Employés		Rémunération	
	Nombre	%	(millions \$)	%
Services corporatifs	284	52,1	32,6	51,6
Arrondissements	48	8,8	5,9	9,3
Pompiers ³	202	37,1	22,7	35,9
Policiers ⁴	11	2,0	2,0	3,2
Total	545	100,0	63,2	100,0

Les employés syndiqués sont payés en vertu des conventions collectives propres à leur emploi, tandis que les cadres administratifs et de direction sont payés en vertu de la *Politique de rémunération des cadres*⁵ de la Ville de Montréal.

OBJECTIF DU MANDAT

S'assurer que les employés ayant reçu un salaire de 100 000 \$ et plus sont rémunérés en conformité avec les conventions collectives ou la *Politique de rémunération des cadres*⁶, et ce, en fonction de l'emploi occupé.

PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a porté sur les employés qui ont reçu un salaire de 100 000 \$ et plus au cours de l'année 2006. Les salaires versés incluent les éléments suivants :

- Temps régulier;

1 Rapport financier annuel 2006, p. 38

2 Budget 2006, p. 154

3 Incluant l'état-major

4 Incluant les officiers de direction

5 Dans le but d'alléger le texte, la *Politique de rémunération des cadres* fait référence à ce document ainsi qu'au document *Conditions et avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal*.

6 Incluant l'état-major

- Heures supplémentaires;
- Frais de scolarité;
- Cotisations professionnelles;
- Autres avantages.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Notre vérification a consisté à obtenir, pour l'année 2006, les fichiers de paie auprès de la Division de la paie institutionnelle et des arrondissements des ex-banlieues afin d'extraire les fichiers des employés dont les salaires excédaient 100 000 \$. De ces fichiers, nous avons sélectionné 60 employés en fonction de l'importance de la population visée dans chacun des systèmes de paie en nous assurant que nous avons choisi au moins un employé par système.

Dans l'ensemble, les résultats de notre vérification démontrent que les salaires et les avantages sociaux supérieurs à 100 000 \$ versés aux employés sont conformes aux politiques et aux conventions applicables.

Ces travaux nous ont également permis de noter que plusieurs employés du Service de sécurité incendie de Montréal avaient reçu une rémunération supérieure à 100 000 \$.

Service de sécurité incendie de Montréal

Nous avons constaté que la rémunération de près de 8 % des employés du Service de sécurité incendie de Montréal dépasse le seuil de 100 000 \$. Ainsi, la rémunération moyenne des 57 membres de l'état-major du Service s'est élevée à 115 400 \$, et celle des 145 autres personnes, principalement des capitaines, à 112 118 \$.

Notre examen de ces salaires a révélé que les heures supplémentaires expliquent l'essentiel de la différence constatée entre le salaire de base et le salaire versé.

En 2006, environ 45 % des sommes payées en heures supplémentaires ont été versées aux pompiers, 7 % aux membres de l'état-major et 48 % aux officiers (capitaines et lieutenants).

Dans le cadre d'une vérification antérieure intitulée « Gestion des heures supplémentaires – Service de sécurité incendie de Montréal (janvier 2005) », nous avons constaté des dépenses en heures supplémentaires (incluant le temps compensé) de l'ordre de 12 millions de dollars en 2003 et de 16,3 millions de dollars en 2004.

Parmi les observations effectuées à l'époque, nous avons noté que certaines dispositions de la convention collective alors en vigueur devaient être revues, notamment en ce qui concerne la répartition des heures supplémentaires entre les pompiers, lieutenants et capitaines, et le nombre de pompiers autorisés à prendre leurs vacances simultanément. De plus, nous avons indiqué que « la convention collective inclut à l'annexe E un cadre financier faisant état des accroissements et des économies de coûts liés à l'application de la convention. Les principaux facteurs d'augmentation des coûts ont été évalués par le Service de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle (aujourd'hui le Service du capital humain) et portent sur les augmentations salariales et l'amélioration du boni d'ancienneté alors que les facteurs d'économie ont été identifiés par le SIM et sont liés à l'acceptation des fonctions supérieures par les employés, la mobilité du personnel entre les casernes et l'implantation d'une nouvelle structure au Service ». Nous avons alors recommandé que des rapports sur la réalisation du cadre financier pour 2002 et 2003 soient produits et que, par la suite, un rapport soit transmis annuellement au comité exécutif pour l'informer de la situation. Ces rapports n'ont pas été produits.

Cependant, à la suite de cette vérification, le Service de sécurité incendie de Montréal a mis en place diverses mesures et, dans le cadre des présentes négociations avec l'Association des pompiers de Montréal, il a entrepris des démarches en vue de faire modifier certains articles de la convention collective portant sur la répartition des heures supplémentaires et le nombre de pompiers autorisés à partir en vacances simultanément.

Depuis la parution de notre rapport de vérification (janvier 2005) sur la gestion des heures supplémentaires, la progression de celles-ci s'est poursuivie, comme en fait foi le tableau suivant :

Année	Budget	Réel
2004	9,6 M\$	16,3 M\$
2005	11,6 M\$	17,1 M\$
2006	17,5 M\$	18,1 M\$
2007	18,6 M\$	19,5 M\$

Comme nous l'avons noté précédemment, notre vérification a démontré que les salaires et les avantages sociaux versés sont conformes aux conventions applicables. Ce n'est donc qu'au moment de la renégociation des conventions collectives que la Ville a la possibilité de modifier les dispositions qui lui apparaissent les plus onéreuses.

Recommandation

Dans le cadre des présentes négociations, nous encourageons le Service du capital humain et le Service de sécurité incendie de Montréal à mettre en œuvre tous les moyens

nécessaires pour que des modifications appropriées soient apportées aux dispositions de la convention collective des pompiers en vue de réduire, de façon significative, les heures supplémentaires.

Actions proposées par le Service de sécurité incendie de Montréal en collaboration avec le Service du capital humain

« Mise en place d'un programme de la gestion de la présence au travail. (Échéancier prévu : juillet 2007)

Dépôt des demandes de la direction du SIM dans le cadre des négociations en cours (arbitrage), visant à réduire les heures supplémentaires. Tous les facteurs identifiés et visés par les recommandations du vérificateur qui ont un effet sur les coûts des heures supplémentaires se retrouvent dans nos demandes, que ce soit la fixation du quantum de vacances, l'accumulation de temps compensé, la prise de congés sociaux, le niveau des effectifs, etc. » (Échéancier prévu : selon les travaux de l'arbitrage)

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES COMMISSIONS PERMANENTES (CONSEILS MUNICIPAL ET D'AGGLOMÉRATION)

CONTEXTE

Les commissions du conseil municipal et du conseil d'agglomération ont été mises en place en vertu de dispositions prévues soit à la *Loi sur les cités et villes*, au décret du gouvernement du Québec (1229-2005) concernant l'agglomération de Montréal, soit à la Charte de la Ville de Montréal.

Dès la création de la nouvelle Ville de Montréal, le 1^{er} janvier 2002, le conseil municipal a institué sept commissions permanentes. Au cours des années, des modifications ont été apportées aux responsabilités de ces commissions et, en 2007, six commissions permanentes sont en place. De plus, en février 2006, à la suite de la création de l'agglomération de Montréal, quatre commissions permanentes du conseil d'agglomération ont également été instituées. Finalement, la Commission de la sécurité publique, qui relevait du conseil municipal jusqu'au 31 décembre 2005, a été placée sous la compétence du conseil d'agglomération en janvier 2006.

Les commissions du conseil municipal et du conseil d'agglomération sont formées exclusivement d'élus municipaux, à l'exception de la Commission de la sécurité publique, dont un membre est nommé par le gouvernement du Québec.

Ces commissions sont des organes de consultation publique dont la mission consiste à éclairer la prise de décision des membres du conseil et à favoriser la participation des citoyens aux débats d'intérêt public. Elles font partie des instances visées par la *Politique de consultation et de participation publiques de la Ville de Montréal*.

En février 2003, le comité exécutif a adopté une résolution visant à mettre en place un mécanisme (directive) lui permettant d'assurer le suivi des rapports des commissions du conseil municipal. Cette directive, déposée au conseil municipal, consiste principalement en la production d'un rapport que le comité exécutif dépose au conseil en réponse aux recommandations d'une commission. Des mandats découlant du rapport du comité exécutif peuvent être confiés aux services corporatifs concernés, relativement à la mise en œuvre des recommandations. Notons que selon les renseignements obtenus auprès de la Direction du greffe, cette directive s'applique également aux commissions permanentes créées par le conseil d'agglomération.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Notre vérification avait pour but d'évaluer si les recommandations des commissions permanentes du conseil municipal et du conseil d'agglomération ont fait l'objet, dans le délai prévu, d'un suivi suffisant de la part du Service des affaires corporatives, en soutien au comité exécutif. Dans le cas des recommandations retenues par le comité exécutif, nous avons également évalué si une reddition de comptes relative à leur mise en œuvre avait été effectuée auprès de ces deux conseils.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur les rapports déposés par les commissions du conseil municipal en 2005 et 2006 et sur ceux des commissions du conseil d'agglomération en 2006.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En vertu des règlements sur les commissions permanentes, chaque commission dresse annuellement un programme de ses activités, qu'elle présente pour approbation au conseil concerné (municipal ou d'agglomération). Une commission peut, en cours d'année, proposer une modification à son programme d'activités. À la demande du conseil, une commission peut également procéder à l'étude de prévisions budgétaires et de tout autre objet que détermine le conseil. Finalement, une commission peut de sa propre initiative étudier tout autre sujet à l'intérieur de son mandat.

Les commissions sont des organes de consultation publique du conseil. Elles réalisent les études prévues au cours d'assemblées de consultation publique ou de séances de travail privées. Au moment des assemblées publiques, des mémoires et des commentaires des citoyens ou des présentations des services municipaux sont déposés pour examen par les membres des commissions. À la fin, chaque commission rend compte de ses travaux et recommandations au moyen d'un rapport qui est déposé au conseil.

Pour les années 2005 et 2006, les commissions permanentes du conseil municipal et du conseil d'agglomération ont déposé 39 rapports contenant 496 recommandations. Plus particulièrement, ces rapports étaient partagés de la façon suivante :

Commissions permanentes	2005		2006		Total	
	Rap.	Rec.	Rap.	Rec.	Rap.	Rec.
Conseil municipal	14	183	14	193	28	376
Conseil d'agglomération (à compter du 1 ^{er} janvier 2006)	N/A	N/A	11	120	11	120
Total	14	183	25	313	39	496

La pertinence des commissions permanentes découle en grande partie de la prise en considération des recommandations de ces commissions par l'administration municipale. Ainsi, il est important pour l'administration d'exercer, de concert avec les services corporatifs, un suivi sur l'ensemble de leurs recommandations et de connaître les résultats qu'elles ont produits.

Il convient de noter que le rôle des commissions permanentes est consultatif et que l'administration municipale n'a pas l'obligation de donner suite aux recommandations. Ainsi, ce suivi doit d'abord s'effectuer pour permettre de prendre connaissance des commentaires et des intentions de l'administration municipale à l'égard des recommandations. Ensuite, il doit permettre d'évaluer dans quelle mesure les actions prévues par l'administration municipale, à l'égard des recommandations retenues, sont effectivement réalisées.

Par conséquent, nos travaux de vérification ont porté sur les rapports produits par le comité exécutif en réponse aux recommandations des commissions ainsi que sur le suivi ultérieur réalisé sur les actions prises et les rapports qui en font état.

Rapport du comité exécutif en réponse aux recommandations des commissions

Au cours d'une séance tenue le 12 février 2003, le comité exécutif adoptait une résolution visant la mise en place d'une directive lui permettant d'assurer le suivi des rapports contenant les recommandations des commissions permanentes.

Cette directive, déposée au conseil municipal en février 2003, comprend essentiellement les quatre étapes suivantes :

- Dépôt au conseil du rapport contenant les recommandations d'une commission;
 - Au moment de ce dépôt, la Direction du greffe s'assure qu'une copie du rapport est distribuée à l'ensemble des membres du conseil;
- Dépôt au comité exécutif du rapport de la commission;
 - La Direction du greffe transmet le rapport au comité exécutif et en achemine une copie, pour information, aux services corporatifs concernés;

- Préparation du rapport du comité exécutif en réponse au rapport de la commission;
 - Le comité exécutif prend connaissance des recommandations de la commission et, le cas échéant, mandate les services concernés de lui fournir les éléments qu'il souhaite recueillir dans un délai imparti, puis il produit son rapport en réponse à celui de la commission;
- Dépôt au conseil du rapport du comité exécutif en réponse au rapport de la commission;
 - À moins de circonstances particulières, le comité exécutif dépose son rapport ayant trait à celui de la commission au plus tard au cours de la troisième assemblée du conseil suivant celle où le rapport a été déposé (environ trois mois). Le cas échéant, le comité exécutif mandate les services concernés de mettre en œuvre les recommandations retenues. La commission est subséquemment informée des intentions du comité exécutif.

Ainsi, les rapports produits par le comité exécutif permettent aux membres du conseil concerné de prendre connaissance des commentaires et des intentions de l'administration à l'égard des recommandations des commissions.

À l'égard de cette directive, nous avons examiné dans quelle mesure le délai prévu (environ trois mois) avait été respecté relativement aux 39 rapports produits en 2005 et 2006.

Ce travail nous a permis de constater qu'au moment de notre vérification, dans plusieurs cas, des rapports du comité exécutif n'avaient toujours pas été produits, en réponse aux recommandations des commissions permanentes. Lorsque de tels rapports ont été produits, nous retrouvons de nombreux cas où le délai prévu était largement dépassé. Pour chacune des deux années, la situation était la suivante :

- 2005 : 14 rapports produits par les commissions du conseil municipal

Pour six des rapports produits par les commissions permanentes, des rapports spécifiques du comité exécutif contenant la réponse aux recommandations des commissions ont été déposés au conseil municipal. Pour quatre de ceux-ci, le délai prescrit a été respecté alors que pour les deux autres, les délais ont été plutôt de six et de sept mois. (Tableau ci-après – élément A.)

Pour trois autres rapports, plutôt que de faire l'objet d'un rapport spécifique du comité exécutif, la réponse se trouve dans des documents portant sur une politique ou sur une stratégie déposée au conseil municipal. En effet, le sommaire décisionnel, accompagnant le document final pour approbation ou pour dépôt au conseil municipal, mentionnait que les recommandations de la commission permanente avaient été prises en compte. Pour ces cas, le délai entre le dépôt du rapport des commissions et l'approbation du document final a été de un, de deux et de cinq mois. (Tableau ci-après – élément B.)

Finalement, en ce qui concerne les cinq derniers cas, aucun rapport du comité exécutif à l'intention du conseil municipal, en réponse aux recommandations des commissions, n'a été produit. (Tableau ci-après – élément C.)

- 2006 : 25 rapports produits par les commissions du conseil municipal ou d'agglomération

Pour 17 des rapports produits par les commissions permanentes, des réponses du comité exécutif avaient été déposées dans des délais variant de 5 à 11 mois. Concernant les huit autres rapports produits, aucune réponse n'avait été encore donnée de la part du comité exécutif au moment de nos travaux de vérification. Des délais variant de 9 à 11 mois étaient déjà écoulés depuis le dépôt de ces rapports des commissions. (Tableau ci-après – éléments D et E.)

Rapports du comité exécutif en réponse aux recommandations des commissions permanentes						
Nature de la réponse du comité exécutif aux recommandations des commissions permanentes	Respect du délai prévu (de 1 à 3 mois)	Non-respect du délai prévu				Total
		De 4 à 5 mois	De 6 à 7 mois	De 8 à 9 mois	+ de 9 mois	
2005						
A. Rapports spécifiques du comité exécutif en réponse aux recommandations des commissions permanentes	4		2			6
B. Documents portant sur une politique ou une stratégie	2	1				3
C. Pas de réponse du comité exécutif					5	5
2006						
D. Rapports spécifiques du comité exécutif en réponse aux recommandations des commissions permanentes		4	7	1	5	17
E. Pas de réponse du comité exécutif					8	8
Total par catégorie	6	5	9	1	18	39

La compilation et l'analyse des délais n'étant pas réalisées par le Bureau de l'analyse et du processus décisionnel, nous avons conduit des entrevues et examiné des documents pour connaître les raisons expliquant ces délais. À cette fin, nous avons sélectionné neuf rapports de commissions permanentes. Cette sélection comprend deux rapports adressés au conseil municipal en 2005 et cinq en 2006, de même que deux rapports au conseil d'agglomération en 2006.

Les renseignements obtenus ne nous permettent pas d'établir clairement les causes de ces délais. Nous avons néanmoins pu constater que la directive de suivi approuvée par le comité exécutif en février 2003 n'a pas été appliquée de façon à favoriser le respect du délai prévu (environ trois mois). En effet, pour les dossiers examinés, nous avons observé des retards importants à certaines étapes du processus, rendant plus difficile, et dans certains cas impossible, l'atteinte de cet objectif.

À titre d'exemples, des délais ont été constatés entre le dépôt des rapports des commissions au conseil (municipal ou d'agglomération) et le dépôt au comité exécutif. Ainsi, trois des neuf rapports des commissions ont été déposés au comité exécutif dans des délais de un mois, de un mois et demi et de cinq mois après leur dépôt au conseil concerné, ce qui laisse peu ou pas de temps pour préparer et déposer la réponse du comité exécutif dans le délai prévu (environ trois mois).

Des délais ont également été constatés sur le plan de la préparation du rapport du comité exécutif en réponse au rapport d'une commission. Plus particulièrement :

- entre le dépôt du rapport de la commission au comité exécutif et la transmission, par le Bureau de l'analyse et du processus décisionnel, des demandes aux services corporatifs pour obtenir des projets de réponse :
 - 6 cas : de 3 semaines à 2,5 mois
 - 3 cas : information non disponible pour permettre l'évaluation du délai
- entre la transmission, par le Bureau de l'analyse et du processus décisionnel, des demandes aux services corporatifs pour obtenir des projets de réponse et la réception des réponses :
 - 3 cas : de 2 à 3 mois
 - 2 cas : moins de 1 mois
 - 4 cas : information non disponible pour permettre l'évaluation du délai

Il est à noter que les demandes de commentaires, adressées par ce bureau aux services corporatifs concernés, ne précisent pas d'échéance pour produire des projets de réponse; elles indiquent seulement que ceux-ci doivent être transmis dans les meilleurs délais.

- entre la réception de la réponse du service concerné et le dépôt de la réponse du comité exécutif au conseil (municipal ou d'agglomération) :
 - 1 cas : 7 mois
 - 4 cas : 1 à 5 mois
 - 1 cas : information non disponible pour permettre l'évaluation du délai
 - 3 cas : réponse au comité exécutif non déposée au conseil municipal ou d'agglomération

Nous sommes conscients que les commissions permanentes sont des organes de consultation publique et que l'administration de la Ville n'est pas tenue de suivre les recommandations de ces commissions. Toutefois, les travaux de ces commissions sont réalisés dans le cadre de programmes d'activités approuvés par le conseil (municipal ou d'agglomération), ce qui démontre leur intérêt pour les sujets retenus. De plus, des ressources importantes sont investies par la Ville et différents intervenants au cours de la tenue de ces consultations.

Par conséquent, il nous apparaît important que les commentaires et les intentions du comité exécutif quant aux mesures à prendre à l'égard des recommandations des commissions soient divulgués par le biais de rapports déposés aux conseils, et ce, dans les meilleurs délais. En effet, sans ces rapports contenant la réponse du comité exécutif, il devient difficile de déterminer les recommandations qu'il a retenues. Cette identification est nécessaire pour permettre le suivi ultérieur des mesures à prendre à l'égard de ces recommandations.

Recommandations

Nous recommandons à la Direction du greffe de s'assurer que les intentions du comité exécutif à l'égard des recommandations de tous les rapports produits par les commissions permanentes sont transmises au conseil (municipal ou d'agglomération).

De plus, nous recommandons à la Direction du greffe de déterminer et d'analyser les causes à l'origine des délais entre le dépôt au conseil (municipal ou d'agglomération) des rapports des commissions permanentes et des rapports du comité exécutif en réponse aux recommandations.

Par la suite, la Direction du greffe devrait prendre les mesures qui s'imposent en vue de favoriser le respect du délai prescrit. Parmi ces mesures, les demandes de projets de rapports adressées aux services corporatifs devraient inclure un délai pour produire ces projets de réponse.

Enfin, la Direction du greffe devrait exercer un suivi rigoureux sur les étapes du processus dont elle a la responsabilité.

Commentaires du Service des affaires corporatives

« Votre rapport coïncide avec les travaux que nous menons actuellement dans le cadre de la revue des activités, des services, des opérations et des programmes (RASOP). [...] la révision des procédures relatives au suivi par le comité exécutif des recommandations des commissions

permanentes a été établie comme une priorité de la Direction du greffe pour 2008. Nous partageons votre point de vue que des améliorations doivent être réalisées sur le plan des processus administratifs. »

Actions proposées par le Service des affaires corporatives

« Élaborer et proposer une procédure administrative qui énonce clairement le cheminement et les étapes d'élaboration de la réponse du comité exécutif aux recommandations des commissions permanentes, à partir du dépôt au conseil municipal ou d'agglomération, selon le cas, jusqu'au dépôt au conseil de la réponse du comité exécutif ainsi que les délais à respecter à chaque étape par chacun des intervenants impliqués. (Échéancier prévu : mars 2008)

Faire approuver la procédure administrative par le comité exécutif. (Échéancier prévu : avril 2008)

Diffuser la procédure administrative aux services corporatifs. (Échéancier prévu : mai 2008)

Assurer un suivi rigoureux du respect de la procédure administrative destinée aux services et effectuer un rappel auprès des services si nécessaire.

(Évaluer la) pertinence de maintenir le délai actuellement prévu (trois mois) pour que le comité exécutif réponde aux recommandations issues des rapports de consultation. » (Échéancier prévu : juin 2008)

Au moment de l'examen des réponses produites par les services corporatifs à l'égard des recommandations sélectionnées dans les neuf rapports ayant fait l'objet de notre échantillonnage, nous avons constaté que, dans l'ensemble, celles-ci étaient suffisamment précises pour répondre aux recommandations des commissions. Notre travail a porté sur l'examen de 81 des 150 recommandations contenues dans ces neuf rapports de commissions sélectionnés. Pour plusieurs des recommandations pour lesquelles la réponse des services corporatifs indiquait que des actions seraient prises, près de 68 % ne faisaient pas mention d'échéancier pour réaliser ces actions.

À cet égard, notons que les demandes transmises aux services corporatifs par la Direction du greffe ne demandaient pas la production de tels échéanciers.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction du greffe précise dans ses demandes de projets de réponses adressées aux services corporatifs que des échéances soient mentionnées pour les actions à réaliser afin de faciliter un suivi ultérieur.

Actions proposées par le Service des affaires corporatives

Idem « Actions proposées par le Service des affaires corporatives » à la recommandation précédente

Suivi ultérieur des recommandations des commissions permanentes et rapports de gestion

Tel que nous l'avons déjà mentionné, la directive de suivi des rapports des commissions permanentes, approuvée par le comité exécutif, prévoit que ce dernier dépose un rapport en réponse aux recommandations des commissions au terme d'un délai d'environ trois mois. Au moment du dépôt de ces rapports par le comité exécutif, plusieurs mesures annoncées ne sont pas encore entreprises ou sont entreprises, mais pas entièrement mises en application. À leur égard, cette directive ne prévoit pas de dépôt ultérieur de rapports faisant état de leur mise en application pour ainsi permettre une évaluation des mesures prises pour chacune des recommandations retenues par le comité exécutif.

D'ailleurs, au cours de nos travaux portant sur les neuf rapports de commissions permanentes sélectionnés, nous avons constaté que pour un seul d'entre eux, il était prévu qu'un rapport ultérieur à celui du comité exécutif soit produit par le service corporatif concerné à l'égard de chacune des recommandations.

Concernant les huit autres rapports de commissions sélectionnés, les représentants des services corporatifs rencontrés nous ont mentionné qu'il n'était pas prévu que des rapports spécifiques, faisant état des mesures prises à l'égard de chacune des recommandations des commissions, soient produits au conseil concerné. La communication de l'état d'avancement de l'application de ces mesures était principalement réalisée ou prévue à l'intérieur de bilans, de rapports internes ou de décisions de la part d'un des conseils à la suite des sommaires décisionnels et des recommandations des services corporatifs. Toutefois, il n'est pas prévu que ces documents fassent état du degré d'application des mesures à l'égard de toutes les recommandations retenues. Finalement, des renseignements relatifs à l'avancement des travaux sont également transmis aux élus par le biais de communications informelles.

Sans un rapport de suivi spécifique et formel permettant d'obtenir une information complète et colligée, il devient plus difficile pour le conseil concerné et sa commission d'évaluer globalement dans quelle mesure des gestes ont été posés à l'égard de chacune des recommandations retenues. Un tel rapport devrait non seulement contenir le degré d'avancement des actions prises, mais également les explications pour les actions non prises.

Étant donné l'absence de tels rapports spécifiques au moment de la vérification, nous avons réalisé certains travaux en vue d'obtenir l'information nécessaire à l'égard des neuf rapports. Plus particulièrement, nous avons rencontré des représentants des cinq services corporatifs responsables du suivi de ces mesures et examiné des documents probants. Notre travail a porté sur le suivi des mesures à prendre à l'égard de 81 des 150 recommandations contenues dans les neuf rapports de commissions sélectionnés.

Ces travaux nous ont permis de constater que pour environ 21 % d'entre elles, des mesures avaient été prises. Pour les autres recommandations, des mesures étaient en cours d'application à des degrés divers pour 73 % d'entre elles alors que pour 6 % de ces recommandations, aucune action n'avait été entreprise au moment de nos travaux.

Étant donné que les commissions permanentes émettent annuellement un grand nombre de recommandations et qu'une période de temps relativement longue peut être nécessaire pour prendre action, il est important qu'un suivi rigoureux soit exercé sur celles retenues afin de réduire les risques que des actions prévues ne soient pas prises.

En conséquence, nous sommes d'avis que des rapports de suivi produits par les services corporatifs devraient être transmis à la Direction du greffe à l'égard de chacune des recommandations retenues par le comité exécutif.

Cette mesure nous apparaît d'autant plus importante que les commissions font partie des instances visées par la *Politique de consultation et de participation publiques de la Ville de Montréal* (adoptée en mars 2005 par le conseil municipal) et que celle-ci a notamment pour objectifs :

- d'encourager les citoyens à prendre une part active à la vie civique ainsi qu'au développement et à la gestion des affaires de la Ville;
- de favoriser des pratiques de consultation publique transparentes, crédibles, efficaces, et utiles à la prise de décision;
- de reconnaître formellement le pouvoir des citoyens d'influencer les décisions des diverses instances de la Ville.

Bien entendu, les rapports du comité exécutif déposés aux conseils en réponse aux recommandations des commissions permettent de rendre publiques les décisions prises et les intentions de l'administration à la suite de ces recommandations. Toutefois, ce dépôt des rapports du comité exécutif est prévu dans les trois mois du dépôt des rapports des commissions alors que plusieurs gestes restent à poser pour que les recommandations soient transposées dans les opérations de la Ville.

Par conséquent, la production de rapports spécifiques de suivi permettrait aux commissions, au terme d'un délai préétabli, de mieux évaluer les actions prises, de transmettre les résultats de leurs analyses aux conseils concernés et ainsi de rendre le processus plus transparent. Cette mesure permettrait également aux citoyens de connaître l'incidence réelle de leur participation aux consultations, ce qui représente un incitatif à poursuivre ou à accroître leur participation future.

Finalement, cette transparence, accrue par la production de rapports de suivi, devrait également avoir pour effet de favoriser la mise en application des mesures dans les meilleurs délais.

Recommandations

Nous recommandons que la Direction du greffe, en appui aux commissions permanentes, effectue un suivi des mesures prévues aux rapports du comité exécutif en réponse aux recommandations de ces commissions. Cette mesure permettrait d'informer le conseil d'agglomération et le conseil municipal des résultats obtenus et ainsi de favoriser une plus grande transparence.

En vue de faciliter ce suivi, la Direction du greffe devrait obtenir des rapports des services corporatifs faisant état du degré de mise en application des mesures par les unités d'affaires concernées, et ce, à l'égard de chacune des recommandations retenues par le comité exécutif.

Réponse du Service des affaires corporatives

« La mise en place d'un suivi ultérieur des mesures prévues aux rapports du comité exécutif en réponse aux recommandations des commissions ajouterait une étape additionnelle aux politiques actuellement en place. Nous sommes d'avis qu'il appartient aux instances de se prononcer à ce sujet. Aussi, nous ne comptons pas donner suite aux recommandations contenues à la deuxième partie de votre rapport sur cette question. »

Commentaire du vérificateur général

« Je suis d'accord à l'effet qu'il appartient aux instances de se prononcer sur cette question. »

TÉLÉPHONIE MOBILE

CONTEXTE

Selon l'Office québécois de la langue française, la téléphonie mobile se définit comme la « transmission de la parole à partir d'appareils téléphoniques qui communiquent par voie hertzienne et qui peuvent être utilisés en se déplaçant ». Dans l'usage courant, le terme téléphonie mobile est souvent employé au sens de téléphonie cellulaire.

Les progrès technologiques ont permis à la téléphonie cellulaire de faire passer le téléphone portatif (cellulaire) d'un mode de fonctionnement analogique à un mode numérique et d'en réduire la taille à un format de poche. Ces récents développements ont également permis de doter le cellulaire de nouvelles fonctions permettant de recevoir et de traiter des données. Mentionnons, à titre d'exemples, l'agenda, le lecteur multimédia et le dictaphone. On parle alors de téléphone intelligent.

On retrouve également des appareils qui ont la capacité de traiter les données tout comme un ordinateur, et qui intègrent l'accès sans fil à des réseaux. En plus d'offrir la transmission de la parole, ces appareils permettent d'utiliser, au même titre que certains téléphones intelligents, le courrier électronique ainsi que l'Internet. On parle alors de terminal mobile de poche multifonction (terminal mobile).

Pour plusieurs sociétés et organismes publics, la téléphonie mobile est considérée comme un outil essentiel au bon déroulement de leurs opérations. Tout comme ces derniers, la Ville de Montréal (la Ville) l'utilise dans le cadre de ses activités. Toutefois, il est important que des règles d'utilisation soient établies afin d'éviter les cas d'abus ou de fraudes, et d'en contrôler les coûts.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

L'objectif de la vérification consistait à examiner la gestion de la téléphonie mobile, notamment l'infrastructure technologique ainsi que les encadrements et procédures de contrôle mis en place. La vérification a couvert l'ensemble des services de téléphonie mobile de la Ville.

Nos travaux de vérification se sont déroulés de façon intermittente, du mois de juin à novembre 2007. Les politiques et les directives de la Ville ainsi que les meilleures pratiques de l'industrie ont servi de critères d'évaluation.

Toutefois, nous n'avons pas procédé à un examen des factures de cellulaire afin d'y déceler, entre autres, des cas d'abus ou de fraudes, mais avons plutôt cherché à découvrir si des contrôles permettaient de les détecter. Finalement, nous avons exclu de notre mandat la vérification des contrôles portant sur la protection physique des installations utilisées dans la prestation des services de téléphonie mobile.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Examen des encadrements administratifs

L'utilisation de la téléphonie mobile doit s'accompagner de règles afin d'éviter les cas d'abus ou de fraudes et de contrôler les coûts. Au cours de notre vérification, nous avons relevé l'existence d'une directive et d'une procédure portant sur l'acquisition et l'utilisation de la téléphonie cellulaire.

Selon ces encadrements :

- une demande d'acquisition écrite doit être adressée à la Section télécommunications de la Direction des technologies de l'information (DTI);
- la Section télécommunications doit approuver la demande en s'appuyant sur des critères d'évaluation;
- les critères doivent être révisés annuellement pour tenir compte de l'évolution des besoins de la Ville en matière de télécommunications;
- un suivi et une évaluation des encadrements, finalement, doivent être effectués.

Or, nous avons constaté que :

- la directive et la procédure (toujours en vigueur) n'ont fait l'objet d'aucune révision depuis leur émission en janvier 1992;
- les demandes d'acquisition sont inexistantes;
- les critères d'évaluation n'ont pas été revus.

De plus, nous avons été informés que, dans les faits, seuls les services corporatifs sont tenus de se conformer aux encadrements alors que les arrondissements (ex-Ville de Montréal et ex-banlieues) n'y sont pas contraints. Nous avons également été informés que les arrondissements ex-banlieues ont conservé leur autonomie en matière de téléphonie mobile. Or, parmi les cinq arrondissements avec qui nous avons communiqué, aucun ne possède d'encadrement sur la téléphonie mobile.

À cet égard, nous sommes d'avis qu'un seul encadrement permettrait d'éviter la multiplication des coûts rattachés à l'émission d'encadrements sectoriels. Qui plus est, un tel encadrement offre un cadre de référence unique, ce qui favorise une pratique de gestion commune pour l'ensemble de l'organisation.

L'établissement d'un nouvel encadrement devrait tenir compte de l'évolution technologique qu'a connue ce secteur depuis l'émission des derniers encadrements en janvier 1992. Bien que le coût d'acquisition d'un cellulaire ait considérablement diminué, l'utilisation abusive de certaines fonctionnalités peut engendrer des déboursés importants. Mentionnons, à titre d'exemples, les frais d'interurbain, le téléchargement, la messagerie texte et, plus récemment, la téléphonie vidéo. L'encadrement devra tenir compte de l'activation ou non des fonctionnalités évoluées.

Des critères devraient également être établis afin de justifier l'octroi d'un appareil : une augmentation de la productivité ou une disponibilité accrue, par exemple. L'utilisation d'une technologie moins coûteuse devrait également être envisagée (p. ex. un téléavertisseur).

Les conditions liées à l'octroi d'un appareil devraient également tenir compte des fonctions et des responsabilités de l'employé, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'un terminal mobile, compte tenu des coûts non négligeables rattachés à l'achat et à l'utilisation de tels appareils.

Leur taille diminuant sans cesse, les téléphones mobiles peuvent être plus facilement égarés ou même volés. L'encadrement devrait sensibiliser les employés à l'importance de ne jamais laisser leur appareil sans surveillance et indiquer les procédures à suivre en cas de perte ou de vol. Finalement, l'encadrement devrait établir les mesures de sécurité permettant de protéger les informations sensibles que peuvent contenir ces appareils.

Recommandation

Nous recommandons que le Service des affaires corporatives procède à l'élaboration et à la diffusion d'un encadrement sur la téléphonie mobile et s'assure *a posteriori* du respect de l'application de l'encadrement.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« La Direction des technologies de l'information révisera et mettra à jour les encadrements corporatifs existants relatifs à la téléphonie cellulaire, de façon à tenir compte de l'évolution technologique et du nouveau contrat de téléphonie cellulaire. » (Échéancier prévu : décembre 2009)

Multipllicité des infrastructures technologiques

La Section sécurité informatique de la DTI a élaboré et fait approuver, par le Comité de sécurité de l'information de la Ville de Montréal (CSIVM), un guide de sécurité relatif à l'utilisation des postes de travail à la Ville. Selon ce dernier, « est considéré comme un poste de travail mobile, tout appareil portable apte à la transmission de données ».

Les téléphones intelligents et les terminaux mobiles doivent donc être considérés comme des postes de travail puisqu'ils offrent la possibilité de visualiser, d'entreposer et de transporter des documents électroniques ainsi qu'une grande variété d'informations, dont certaines peuvent être de nature sensible pour la Ville.

De plus, certains de ces appareils offrent la possibilité aux utilisateurs de demeurer branchés aux infrastructures électroniques de leur organisation et ainsi d'avoir accès à une grande variété de ressources informationnelles. Cette connectivité est toutefois accompagnée d'un risque pour l'information qui est acheminée et véhiculée à l'aide de ces appareils. En effet, plusieurs enquêtes font état du taux de risque élevé lié à la perte ou au vol de ces derniers, démontrant ainsi la vulnérabilité des informations sensibles contenues dans ces appareils.

Afin de répondre à une demande de plus en plus importante d'utilisateurs voulant bénéficier des avantages offerts par les terminaux mobiles, tels que celui d'avoir accès en temps réel à leur messagerie électronique et à leur agenda, la DTI a opté pour le déploiement d'une infrastructure technologique de la firme Research In Motion (RIM), laquelle supporte les terminaux mobiles mieux connus sous le nom de « BlackBerry ».

Par le biais d'une gestion centralisée des terminaux mobiles, cette infrastructure offre des caractéristiques de sécurité permettant de diminuer les risques liés aux informations contenues dans ces appareils. Mentionnons, à titre d'exemples :

- l'effacement à distance du contenu des appareils en cas de perte ou de vol;
- l'utilisation de règles avancées en matière de mot de passe;
- le chiffrement des informations contenues dans les appareils.

Au cours de notre vérification, nous avons relevé que plusieurs utilisateurs possèdent des appareils fondés sur une technologie non supportée par la DTI. Par exemple, les appareils utilisant les systèmes d'exploitation développés par les firmes palmOne et Microsoft. Nos travaux ne nous ont pas permis d'obtenir le nombre exact d'appareils en circulation puisqu'il n'existe aucun inventaire corporatif de ces appareils.

De plus, l'absence d'une gestion centralisée de ces appareils nous empêche d'obtenir l'assurance que ces derniers sont dotés de règles offrant un niveau de sécurité adéquat. À notre avis, les règles d'utilisation à définir dans le futur encadrement portant sur la téléphonie mobile devraient mentionner que seuls les appareils gérés à partir de l'infrastructure technologique sécurisée déployée par la DTI sont autorisés.

En ce qui a trait aux infrastructures technologiques, notre vérification nous a permis de relever la présence des plates-formes suivantes :

Localisation	Plate-forme de gestion utilisée	Terminal mobile utilisé	Clientèle
DTI	BlackBerry Enterprise Server	BlackBerry	Services corporatifs et arrondissements (290 appareils)
SPVM	BlackBerry Enterprise Server	BlackBerry	SPVM (181 appareils)
Verdun	One Bridge	Palm Treo	Arrondissement de Verdun (3 appareils)
Saint-Laurent	BlackBerry Enterprise Server	BlackBerry	Arrondissement de Saint-Laurent (1 appareil)

À cet égard, nous sommes d'avis que l'utilisation de plusieurs infrastructures n'apporte rien sur le plan de l'efficacité et rend plus complexe la gestion de la sécurité. Cette situation a également une incidence sur le plan monétaire, puisque à chaque infrastructure technologique est associée une structure matérielle (serveur), logicielle et technique (personnel de soutien) qui lui est propre.

À la suite des échanges que nous avons eus avec les responsables des infrastructures du SPVM et des arrondissements de Verdun et de Saint-Laurent, nous avons recueilli les commentaires suivants :

Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)

Le responsable s'objecte à l'unification de son infrastructure technologique avec celle de la Ville. Les principales raisons avancées sont :

- le caractère confidentiel des informations;
- la gestion des comptes d'utilisateur (création, modification, destruction) par l'équipe de sécurité informatique du SPVM;
- l'utilisation par le SPVM d'un réseau protégé.

Toutefois, et tel que nous le mentionnions dans un précédent rapport portant sur le courrier électronique, le SPVM confie déjà le soutien technique de ses postes de travail ainsi que celui de ses serveurs à la DTI. De plus, 250 utilisateurs situés dans le réseau protégé du SPVM possèdent un compte d'utilisateur dans le service de courrier électronique de la Ville. Ces accès sont devenus nécessaires afin de leur permettre d'utiliser l'application Gestion des dossiers décisionnels (GDD) pour laquelle un compte d'utilisateur du service de courrier est requis. L'utilisation du service de courrier électronique par les 250 utilisateurs du SPVM constitue, à lui seul, une brèche dans le périmètre de sécurité érigé par le SPVM. Il en va de même pour le système intégré de gestion de la Ville (SIMON), lequel doit être accédé par des utilisateurs situés à l'intérieur du périmètre de sécurité du SPVM alors que SIMON réside sur des serveurs situés à l'extérieur.

Arrondissement de Verdun

Le responsable nous a confirmé qu'un serveur One Bridge de la compagnie Extended Systems est en opération dans l'arrondissement. Ce dernier effectue la gestion de trois téléphones intelligents appartenant à un élu ainsi qu'à deux membres de la haute direction. Le responsable nous a également confirmé que les appareils ne sont munis d'aucune solution permettant le chiffrement des données, et que l'on ne peut effectuer l'effacement à distance du contenu des appareils en cas de perte ou de vol.

Arrondissement de Saint-Laurent

Le responsable nous a confirmé qu'un serveur BlackBerry Enterprise Server de la compagnie RIM est en opération dans l'arrondissement. Ce dernier effectue la gestion d'un seul terminal mobile servant à la réception d'alertes en provenance d'équipements reliés à un système de pompage des eaux. Toutefois, au moment de la présentation de notre projet de rapport, le responsable nous a informés qu'il venait de procéder à la fermeture du serveur de l'arrondissement.

Recommandations

Nous recommandons au Service des affaires corporatives de définir, dans le futur encadrement sur la téléphonie mobile, que seuls les appareils gérés à partir de l'infrastructure technologique déployée par la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives sont autorisés.

Nous recommandons que la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives procède le plus rapidement possible aux transferts des équipements mobiles ainsi qu'à la fermeture de l'infrastructure technologique de l'arrondissement de Verdun.

Compte tenu des craintes exprimées par le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), nous recommandons que la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives, en collaboration avec le SPVM :

- a) procède à une évaluation du risque d'intégrer les terminaux mobiles du SPVM à l'infrastructure technologique de la Ville;
- b) élabore un plan de transition, le cas échéant.

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

- 1) « La Direction des technologies de l'information définira, dans le futur encadrement corporatif sur la téléphonie mobile BlackBerry, que seuls les appareils gérés à partir de l'infrastructure technologique déployée par la Direction des technologies de l'information sont autorisés. **(Échéancier prévu : décembre 2008)**
- 2) La Direction des technologies de l'information a intégré les usagers de l'arrondissement de Verdun à l'infrastructure de la Ville et a demandé la fermeture de l'infrastructure technologique. **(Complété)**
- 3) La Direction des technologies de l'information évaluera, en collaboration avec le SPVM :
 - a) le risque d'intégrer les terminaux mobiles du SPVM à l'infrastructure technologique de la Ville **(Échéancier prévu : décembre 2008)**;
 - b) l'élaboration, le cas échéant, d'un plan de transition. » **(Échéancier prévu : décembre 2008)**

Examen des infrastructures technologiques

L'architecture utilisée par la compagnie RIM a été conçue de manière à rencontrer plusieurs objectifs de sécurité, parmi lesquels :

- la protection du lien de communication sans fil;
- la protection des données conservées dans le terminal mobile.

Afin d'assurer la confidentialité et l'intégrité des informations transmises, la compagnie RIM utilise un algorithme de chiffrement permettant de sécuriser le lien de communication entre le terminal mobile (le BlackBerry) et le serveur BlackBerry Enterprise Server (le serveur BES).

En ce qui a trait à la protection du terminal mobile, la compagnie RIM a établi plus d'une centaine de paramètres de sécurité pouvant être configurés centralement à partir du serveur BES, puis déployés sur les terminaux mobiles de l'organisation. Afin d'en faciliter la gestion et le déploiement, les paramètres sont regroupés dans une ou plusieurs politiques de sécurité, selon les besoins.

Nous avons donc procédé à un examen des politiques de sécurité déployées sur les BlackBerry gérés à partir des serveurs BES de la DTI et du SPVM, en fonction des normes de sécurité établies à la Ville et des recommandations émises par le fabricant.

Environnement BlackBerry Enterprise Server de la DTI

Notre examen nous a permis de constater que la majorité des paramètres de la politique de sécurité n'ont pas été configurés et que les appareils possèdent les valeurs par défaut établies par le fabricant.

Toutefois, un projet de politique de sécurité plus restrictive a été diffusé à l'intention d'un groupe très restreint d'employés de la DTI. Au cours de notre vérification, nous n'avons pu obtenir l'assurance que cette politique serait déployée à l'ensemble de l'organisation.

Le résultat de notre analyse révèle que la configuration de certains paramètres de sécurité nécessite des correctifs. Par exemple :

- la longueur du mot de passe ne correspond pas à la norme établie;
- l'utilisation de mots de passe complexes n'est pas obligatoire;
- l'historique des mots de passe n'est pas activé;
- le chiffrement des informations contenues dans l'appareil n'est pas activé;
- aucune politique n'interdit ou n'encadre l'installation de logiciels sur les appareils.

Concernant le dernier élément, il nous a été démontré qu'à la suite de l'installation d'un logiciel sur un BlackBerry, il est possible d'activer une session à distance (Telnet) vers un autre serveur situé dans la même zone sécurisée que celle du serveur BES, et ce, sans possibilité que cette action ne puisse être retracée ni détectée, ce qui va à l'encontre des règles de sécurité établies.

Afin de pallier cette lacune, la compagnie RIM recommande le déploiement d'une politique de sécurité sur les applications permettant de contrôler les installations non autorisées.

Nous avons finalement procédé à un examen des règles du pare-feu, lesquelles servent principalement à contrôler les accès au serveur BES. À la suite de l'analyse, nous avons constaté un accès trop permissif, à tous les utilisateurs, vers des ports de communication du serveur BES.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives :

- a) de procéder à la révision des paramètres compris dans la politique de sécurité des terminaux mobiles BlackBerry en fonction des normes de sécurité établies à la Ville et des recommandations émises par le fabricant;**
- b) de procéder à l'élaboration, puis au déploiement sur les terminaux mobiles BlackBerry, d'une politique de sécurité sur les applications;**
- c) de procéder au retrait de la règle du pare-feu octroyant un accès trop permissif au serveur BES.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« La Direction des technologies de l'information :

- a) révisera les paramètres de sécurité relatifs aux terminaux mobiles BlackBerry en fonction des normes de sécurité établies à la Ville et des recommandations émises par le fabricant **(Échéancier prévu : décembre 2008);***
- b) élaborera les normes de sécurité relatives aux applications et les déploiera sur les terminaux mobiles BlackBerry **(Échéancier prévu : décembre 2008);***
- c) révisera avec le fournisseur des services de transmission des données la règle du pare-feu octroyant un accès trop permissif au serveur BES. » **(Échéancier prévu : décembre 2008)***

Environnement BlackBerry Enterprise Server du SPVM

Le résultat de notre analyse des deux politiques de sécurité indique qu'une configuration plus restrictive des paramètres de sécurité a été effectuée. Toutefois, la configuration de certains paramètres nécessite des correctifs. Par exemple :

- la longueur du mot de passe ne correspond pas à la norme établie;
- l'utilisation de mots de passe complexes n'est pas obligatoire;
- l'historique des mots de passe n'est pas activé;
- le chiffrement des informations contenues dans l'appareil n'est pas activé;
- la configuration restreint, mais n'interdit pas, l'installation de logiciels sur les appareils.

Le SPVM a entrepris, depuis déjà quelque temps, un projet visant à accroître sa sécurité en ce qui a trait à la disponibilité de ses infrastructures technologiques en procédant à la mise sur pied d'un site redondant. Toutefois, nous avons été informés que le serveur BES ne fait pas partie des éléments devant être inclus dans ce projet. Or, aucun plan de relève n'a été élaboré afin d'assurer le maintien de ce service.

Nous avons également été informés que le SPVM procède à la vérification périodique de la sécurité de ses infrastructures technologiques en procédant à des tests d'intrusion. Toutefois, au moment de notre vérification, le serveur BES n'avait pas fait l'objet de tests.

Recommandation

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives, en collaboration avec la Section de la sécurité et de l'intégration des données (SSID) du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) :

- a) de procéder à la révision des paramètres compris dans les politiques de sécurité des terminaux mobiles BlackBerry en fonction des normes de sécurité établies à la Ville et des recommandations émises par le fabricant;**
- b) de procéder à l'élaboration, puis au déploiement sur les terminaux mobiles BlackBerry, d'une politique de sécurité sur les applications;**
- c) de procéder à une évaluation des risques afin de déterminer si la disponibilité de serveur BlackBerry Enterprise Server (serveur BES) du SPVM doit être assurée dans le site de relève;**
- d) d'inclure le serveur BES au cours d'une prochaine vérification de la sécurité des infrastructures du SPVM.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« La Direction des technologies de l'information collaborera avec le SPVM :

- a) à la révision des paramètres compris dans les politiques de sécurité en fonction des normes de sécurité de la Ville et des recommandations du fournisseur des services (**Échéancier prévu : décembre 2008**);*
- b) à l'élaboration de normes de sécurité relatives aux applications et à leur déploiement sur les terminaux mobiles BlackBerry (**Échéancier prévu : décembre 2008**);*
- c) à l'évaluation des risques permettant de déterminer si la disponibilité du serveur BES du SPVM doit être assurée dans le site de relève. » (**Échéancier prévu : décembre 2008**)*

Actions proposées par le Service de police de la Ville de Montréal

« La Division sécurité et intégration des données du Service de police de la Ville de Montréal, en partenariat avec la Direction des technologies de l'information, participera à :

d) l'inclusion du serveur BES dans l'évaluation annuelle de la sécurité informatique du SPVM. »
(Échéancier prévu : décembre 2008)

Processus de désactivation

Selon la directive sur la gestion des incidents de sécurité de l'information (la directive), l'utilisateur doit déclarer, sans délai, tout incident de sécurité à son centre de services. La directive stipule également qu'une procédure formelle permettant de déclarer un incident de sécurité doit être établie et qu'un processus d'escalade doit être mis en place par « chaque fournisseur de services informatiques de la Ville ».

À cet égard, nous sommes d'avis qu'un processus permettant la désactivation rapide à la suite du vol ou de la perte d'un appareil de téléphonie mobile doit être mis en place. Ce processus doit également permettre la désactivation d'un appareil à la suite du départ, d'une mutation ou d'un changement de poste d'un employé.

Processus en vigueur à la DTI

Le centre de services ne possède aucun processus permettant de déclarer et de traiter un incident de sécurité lié à la perte ou au vol d'un appareil de téléphonie mobile. Toutefois, au cours de notre examen, la Section télécommunications a fait publier, sur le site intranet de la Ville, une procédure à suivre en cas de perte ou de vol d'un appareil cellulaire. Quoique louable, cette initiative ne rencontre pas les principes directeurs énoncés dans la directive, à savoir, l'obligation pour l'utilisateur de déclarer l'incident de sécurité à son centre de services et celle de mettre sur pied un processus permettant de traiter ce type d'incident.

Le centre de services possède cependant un processus applicable dans le cas d'un départ d'employé, mais ce dernier ne prévoit pas la désactivation d'un appareil de téléphonie mobile. Finalement, aucun processus n'a été mis sur pied concernant les cas de mutation ou de changement de poste d'un employé.

Processus en vigueur au SPVM

Le centre de services ne possède aucun processus permettant de déclarer et de traiter un incident de sécurité lié à la perte ou au vol d'un appareil de téléphonie mobile. Nous avons cependant été informés qu'un « guide de soutien administratif » est accessible sur le site intranet du SPVM, et que la responsabilité de gérer ces incidents relève du responsable de l'unité concernée.

Or, le guide ne fait nullement mention de la procédure à suivre à la suite du vol ou de la perte d'un terminal mobile BlackBerry. À cet égard, le gestionnaire responsable du volet sécurité informatique à la SSID s'est dit en accord avec l'établissement d'une procédure de désactivation rapide, compte tenu qu'une procédure similaire existe dans le cas de la perte ou du vol de carte donnant accès aux locaux ou aux actifs informationnels du SPVM.

Recommandations

Nous recommandons à la Direction des technologies de l'information du Service des affaires corporatives :

- a) de procéder à la mise en place d'un processus de désactivation rapide à la suite du vol ou de la perte d'un appareil de téléphonie mobile;**
- b) de permettre la désactivation d'un appareil à la suite du départ, d'une mutation ou d'un changement de poste d'un employé.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

« La Direction des technologies de l'information :

- a) mettra en place un processus de désactivation rapide à la suite d'un vol ou de la perte d'un appareil de téléphonie mobile (**Échéancier prévu : décembre 2008**);*
- b) permettra la désactivation d'un appareil à la suite du départ, d'une mutation ou d'un changement de poste d'un employé. » (**Échéancier prévu : décembre 2008**)*

Nous recommandons au Service de police de la Ville de Montréal de procéder à la mise en place d'un processus de désactivation rapide à la suite du vol ou de la perte d'un terminal mobile BlackBerry.

Actions proposées par le Service de police de la Ville de Montréal

« La Division sécurité et intégration des données du Service de police de la Ville de Montréal évaluera son processus de désactivation rapide du terminal mobile BlackBerry. » (**Échéancier prévu : décembre 2008**)

Contrôle des coûts

Selon les encadrements administratifs de janvier 1992 :

- la Section télécommunications doit traiter et payer les factures à même les budgets des Services utilisateurs;
- la section doit faire parvenir les factures d'utilisation aux unités administratives, et ce, à des fins de vérification, de contrôle et de suivi budgétaire;
- la section doit transmettre mensuellement à la direction de chaque Service une facture choisie au hasard parmi les utilisateurs du service. Cette facture doit être vérifiée par la direction et l'employé concerné avant d'être retournée à la section.

Notre examen nous a permis de constater que :

- la section continue de traiter la majorité des factures, puis les achemine aux unités administratives;
- ce service est offert à toutes les unités administratives mais n'est pas obligatoire;
- le travail de la section se limite à vérifier l'imputation budgétaire des factures, puis à transmettre l'information au Service des finances, sous forme de fichier électronique, pour traitement comptable et paiement;
- le Service des finances n'effectue qu'une vérification sommaire avant de procéder au traitement des informations contenues dans le fichier;
- le contrôle portant sur l'envoi d'une facture à la direction de chaque Service, aux fins de vérification, n'est plus effectué.

Nous avons également constaté que :

- la Section télécommunications ne possède pas un inventaire complet et à jour de tous les appareils de téléphonie mobile de l'ex-Ville de Montréal et de l'ex-Communauté urbaine de Montréal (CUM);
- la section ne possède aucun inventaire concernant les arrondissements des ex-banlieues et le SPVM;
- à l'exception des terminaux mobiles BlackBerry, le SPVM ne possède aucun inventaire centralisé de ses cellulaires.

Finalement, nous avons constaté que la Section télécommunications ne possède pas un inventaire complet et à jour de tous les appareils téléphoniques détenus par chaque employé (p. ex. téléphone de table, cellulaire, terminal mobile). Malgré ce constat, nous avons procédé à une analyse en vue de déterminer le nombre d'individus possédant à la fois un téléphone fixe et un appareil cellulaire. Compte tenu de l'inexactitude d'une partie des informations détenues par la section, nous n'avons pu déterminer avec précision le nombre d'individus. Toutefois, notre examen nous a permis de recenser plus de 900 cas où un employé détenait les deux appareils.

En ce qui a trait au contrôle des coûts, le gestionnaire responsable nous a indiqué qu'il procède :

- à la négociation des structures tarifaires (forfait) auprès des principaux fournisseurs;
- à l'examen de rapports d'utilisations produits à sa demande par les fournisseurs, en vue de déceler des cas d'abus ou de fraudes.

Toutefois, le gestionnaire n'a pas conservé tous les documents démontrant qu'un tel examen a été effectué, et n'a pu prouver non plus qu'un examen est effectué sur une base régulière.

Nous avons donc procédé à un examen du rapport d'utilisation, pour le mois d'avril 2007, émis par le principal fournisseur de la Ville. Notre examen des 1 488 comptes actifs nous a permis de constater que :

- la moyenne d'utilisation s'élève à 235 minutes alors que le forfait en vigueur est de 250 minutes;
- la mise en commun du temps d'antenne aurait permis d'économiser 17 568 \$ pour ce mois.

Le gestionnaire responsable a entériné nos calculs, mais nous a indiqué que :

- la possibilité de mettre en commun du temps d'antenne s'effectue par compte et non de façon globale;
- la section recommande aux utilisateurs d'opter pour le partage du temps d'antenne, mais qu'elle ne peut l'imposer;
- la section n'est pas en mesure d'indiquer combien de comptes profitent de cette option.

À notre avis, l'absence d'une information complète et à jour de l'ensemble des appareils de téléphonie mobile ne permet pas d'en optimiser la gestion ni la mise en place de mécanismes de contrôle permettant de prévenir les cas d'abus ou de fraudes.

Au cours de la séance tenue le 27 juin 2007, le comité exécutif a autorisé le lancement de trois appels d'offres publics visant l'acquisition de services de télécommunications dont l'un porte sur la téléphonie cellulaire. L'un des objectifs recherchés est d'obtenir « des services téléphonie cellulaire robustes, sécuritaires et performants afin de satisfaire aux besoins de la Ville ».

Toutefois, malgré cet objectif, nous avons constaté, à la lecture du cahier des charges, que la séparation entre les arrondissements des ex-banlieues et le reste de la Ville est maintenue, puisque les soumissions demandées ne doivent pas tenir compte des besoins des arrondissements des ex-banlieues. De plus, nous n'avons pas obtenu l'assurance que des mécanismes de contrôle des abus seront prévus dans l'offre de service.

Recommandation

Nous recommandons au Service des affaires corporatives :

- a) **de procéder à l'intégration de l'ensemble des arrondissements et Services de la Ville au contrat d'acquisition des services de téléphonie cellulaire de la Ville;**
- b) **d'obtenir de l'adjudicataire la mise en place d'un mécanisme permettant de détecter les cas d'abus.**

Actions proposées par la Direction des technologies de l'information

- a) *« La Direction des technologies de l'information procédera à l'intégration de l'ensemble des Services de la Ville au contrat d'acquisition des services de téléphonie cellulaire de la Ville. Ces services seront intégrés au catalogue de services de la DTI, qui incitera les arrondissements à en bénéficier (**Échéancier prévu : décembre 2008**);*
- b) *La Direction des technologies de l'information verra à la mise en place d'un mécanisme permettant la détection des cas d'abus avec les fournisseurs de services retenus par la Ville. » (**Échéancier prévu : décembre 2008**)*

TRAITEMENT ET DÉPENSES DES ÉLUS AINSI QUE DÉPENSES DE FONCTION DU DIRECTEUR OU DE LA DIRECTRICE DE L'ARRONDISSEMENT

CONTEXTE

En juin 1988, la *Loi sur le traitement des élus municipaux* a été adoptée (L.R.Q., chapitre T-11.001). La règle de base consiste en l'autonomie municipale, assujettie à une rémunération minimale et maximale fixée dans la Loi. À défaut d'un règlement municipal, les membres du conseil reçoivent la rémunération minimale établie par la Loi, soit un plancher calculé selon la population. Lorsque le conseil adopte un règlement pour fixer la rémunération de ses membres, il peut accorder une rémunération additionnelle pour l'exercice de certaines fonctions particulières.

En janvier 2002, le conseil municipal de la Ville de Montréal a adopté le Règlement sur le traitement des membres du conseil (02-039) et, en novembre 2006, le conseil d'agglomération a adopté le Règlement sur le traitement des membres du conseil d'agglomération et des membres des commissions du conseil d'agglomération (RCG06-053).

Ainsi, les élus reçoivent une rémunération selon ces règlements, pour les fonctions qu'ils occupent au sein de l'agglomération et de la municipalité (p. ex. maire de la Ville, maire d'arrondissement, membre d'une commission permanente, membre du comité exécutif ou conseiller d'agglomération, de ville ou d'arrondissement).

À la rémunération des élus s'ajoute une allocation de dépenses non imposable pour leurs dépenses de fonction, qui peut s'élever jusqu'à un maximum établi chaque année par le ministère des Affaires municipales et des Régions. Finalement, les élus peuvent également recevoir un remboursement pour leurs dépenses engagées lorsqu'ils sont mandatés par le conseil.

Pour les assister dans leurs tâches, les élus disposent d'un personnel de cabinet et d'un personnel de soutien (bureau) payés à même des crédits prévus à cet effet. Les dépenses du personnel de cabinet (politique) sont régies par la *Loi sur les cités et villes* (article 114).

Le suivi budgétaire sur la rémunération et l'allocation de dépenses des élus fixées par la Loi et les règlements de l'agglomération et de la Ville est sous la responsabilité du Service des affaires corporatives. Le suivi des remboursements de dépenses des élus et des dépenses de soutien aux élus est pour sa part sous la responsabilité des arrondissements lorsqu'il s'agit de sujets

concernant le conseil d'arrondissement, ou sous la responsabilité du Service des affaires corporatives lorsqu'il s'agit de sujets concernant le conseil municipal.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Notre vérification avait pour but de s'assurer que le traitement versé aux élus (rémunération, allocation et remboursement de dépenses) ainsi que les dépenses du personnel de cabinet des élus et de soutien aux élus sont conformes aux dispositions prévues aux lois, aux règlements et aux directives, et que des mécanismes de contrôle appropriés permettent de s'en assurer.

Plus particulièrement, nous avons vérifié que la rémunération et les allocations de dépenses versées aux élus correspondaient à leurs fonctions, que les remboursements de dépenses des élus avaient été autorisés comme prévu, et que les dépenses de cabinet du personnel politique respectaient les dispositions de la *Loi sur les cités et villes*. Nous nous sommes également assurés que les dépenses de soutien aux élus n'incluaient pas de dépenses prévues à l'allocation de dépenses des élus, et qu'un suivi adéquat des dépenses était effectué.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur le traitement et les dépenses effectuées au cours de la période de décembre 2006 à novembre 2007. Ces travaux ont été réalisés au Service des affaires corporatives et dans les arrondissements de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, de Pierrefonds-Roxboro, du Plateau-Mont-Royal et de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Rémunération et allocation de dépenses des élus

La *Loi sur le traitement des élus municipaux* comporte diverses dispositions concernant la rémunération et les allocations de dépenses des élus municipaux. Elle prévoit, entre autres, que le conseil d'une municipalité peut, par règlement, fixer la rémunération du maire et des autres membres du conseil, et qu'une rémunération additionnelle peut être fixée pour des postes particuliers. Elle fait également état que tout membre du conseil d'une municipalité reçoit, en plus de toute rémunération fixée dans un règlement, une allocation de dépenses. Cette allocation, non imposable, est versée dans le but de rembourser l' élu pour les dépenses inhérentes à sa fonction. Aucune pièce justificative n'est requise pour les dépenses effectuées.

Les maximums prévus pour la rémunération et l'allocation de dépenses sont indiqués annuellement dans la *Gazette officielle du Québec*. Ainsi, en 2007, la rémunération maximale pour le maire de la Ville de Montréal s'élève à 142 954 \$, alors qu'elle est de 128 659 \$ (90 % de la rémunération du

maire) pour les membres du comité exécutif et de 89 305 \$ pour les conseillers (ville ou arrondissement). L'allocation maximale de dépenses est de 14 018 \$.

Le conseil d'agglomération et le conseil de la Ville ont adopté des règlements pour fixer une rémunération de base et une rémunération additionnelle pour les diverses fonctions occupées par les élus. Ces rémunérations sont, entre autres, les suivantes : membre du conseil d'agglomération – 10 000 \$, membre du comité exécutif – 37 932 \$, maire d'arrondissement (population de plus de 100 000 habitants) – 23 507 \$, conseiller de ville – 48 082 \$, conseiller d'arrondissement – 27 781 \$, président d'une commission du conseil – 16 027 \$ ou membre d'une commission du conseil – 5 342 \$.

La Charte de la Ville de Montréal comprend également des dispositions concernant les élus. En effet, l'article 43 indique qu'un arrondissement peut fixer une rémunération additionnelle relative à tout poste particulier occupé par un membre du conseil d'arrondissement au sein du conseil ou de tout comité de celui-ci, et accorder au maire et au maire suppléant de l'arrondissement une rémunération additionnelle. Les arrondissements de la Ville qui ont adopté un règlement accordant une rémunération additionnelle sont : Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève, Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, Lachine, LaSalle, Montréal-Nord, Saint-Laurent, Saint-Léonard, Verdun et Ville-Marie.

En vue de nous assurer que le maire et les conseillers des arrondissements examinés recevaient le traitement et l'allocation de dépenses prévus, nous avons effectué divers travaux de vérification, principalement orientés sur le respect des lois et des règlements.

Conclusion

Le maire de la Ville de Montréal et les conseillers des arrondissements examinés (Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, Pierrefonds-Roxboro, Plateau-Mont-Royal et Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension) reçoivent la rémunération et l'allocation de dépenses prévues selon les fonctions qu'ils occupent, conformément aux lois et aux règlements des conseils d'agglomération, de ville et d'arrondissement.

Remboursement de dépenses des élus

La *Loi sur le traitement des élus municipaux* comporte également des dispositions concernant le remboursement des dépenses des élus. En effet, la Loi prévoit que, pour accomplir un acte dont découle une dépense pour le compte de la municipalité, tout membre doit recevoir du conseil une

autorisation préalable à l'acte et à la dépense d'un montant n'excédant pas le maximum prévu par ce dernier. L'autorisation doit donc comporter deux éléments :

- L'identification de l'acte;
- Le montant maximal qu'un membre peut dépenser.

Puisqu'il s'agit d'une autorisation préalable, il est donc essentiel que celle-ci soit obtenue avant d'accomplir l'acte qui engage la dépense. À défaut d'obtenir l'autorisation nécessaire pour accomplir un acte dont découle une dépense pour le compte de la municipalité, un membre n'a pas droit au remboursement des sommes qu'il a dépensées.

La règle obligeant un membre à obtenir une autorisation préalable pour pouvoir effectuer une dépense pour le compte de la municipalité ne s'applique pas au maire lorsqu'il agit dans l'exercice de ses fonctions, de même que pour le membre qu'il désigne afin de le remplacer lorsqu'il lui est impossible de représenter la municipalité.

L'acte dont découle la dépense doit aussi être posé à des fins municipales, c'est-à-dire qu'il doit être compatible avec les champs de compétence d'une municipalité ou être à l'avantage de celle-ci ou du bien-être de ses citoyens.

Il faut ici distinguer l'allocation de dépenses, que les élus reçoivent à titre de dédommagement pour la partie des dépenses inhérentes à leur poste, des remboursements de dépenses des élus en vertu des articles 25 à 30.0.3 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*. L'allocation de dépenses est versée au membre sous forme de montant forfaitaire établi par la Loi. Le membre a droit à celle-ci sans avoir à produire quelle que pièce justificative que ce soit.

Afin de retrouver les remboursements effectués en 2007 (de janvier à octobre), nous avons effectué divers travaux. Ainsi, nous avons examiné les procès-verbaux des séances du conseil d'arrondissement et réalisé une vérification sur une base d'échantillon des dépenses sous le centre de responsabilité « soutien aux élus ».

Conclusion

Les remboursements de dépenses effectués sont conformes aux dispositions de la *Loi sur le traitement des élus municipaux* dans les unités d'affaires examinées, à l'exception de deux dépenses peu importantes. Dans ces cas, nous avons adressé les recommandations appropriées aux deux unités d'affaires concernées.

Dépenses de soutien aux élus

Pour que les élus puissent exercer pleinement leur rôle, ils doivent disposer des ressources nécessaires. Ainsi, du personnel de cabinet et du personnel de soutien sont prévus pour les assister, et diverses dépenses de fonctionnement sont engagées (p. ex. frais de déplacements, téléphonie, frais d'accueil et de représentation).

Personnel de cabinet (politique)

La *Loi sur les cités et villes* comporte diverses dispositions (articles 114.4 à 114.12) concernant le personnel de cabinet. En effet, l'article 114.11 fait état que :

- le budget de la municipalité doit comprendre un crédit suffisant pour pourvoir aux dépenses liées au personnel de tout cabinet et qui sont établies selon les normes, barèmes et autres conditions fixés en vertu de l'article 114.6. Il en est de même pour le budget d'un arrondissement de la Ville de Montréal. Toutefois, ce crédit ne peut excéder le montant fixé par le ministre ou celui qui correspond au pourcentage, fixé par le ministre, du total des autres crédits prévus au budget visé pour les dépenses de fonctionnement.

En février 2006 et 2007, des arrêtés de la ministre des Affaires municipales et des Régions ont été produits. Ces arrêtés ministériels traitent du crédit pour pourvoir aux dépenses liées au personnel de tout cabinet. Ils indiquent que :

- pour toute municipalité de 100 000 habitants ou plus, le maire peut nommer un directeur de son cabinet et les autres personnes nécessaires au bon fonctionnement de ce cabinet;
- le maire de tout arrondissement de la Ville de Montréal peut également nommer un directeur de son cabinet et les autres personnes nécessaires au bon fonctionnement de ce cabinet;
- le budget de la municipalité ou celui de l'arrondissement doit comprendre un crédit suffisant pour pourvoir aux dépenses liées au personnel de tout cabinet et établies selon les normes, barèmes et autres conditions fixés;
- le crédit pour pourvoir aux dépenses liées au personnel de tout cabinet et qui sont établies selon les normes, barèmes et autres conditions de travail fixés ne peut excéder, dans le cas de la Ville de Montréal, 0,10 % du total des autres crédits prévus au budget de la Ville pour les dépenses de fonctionnement;
- le crédit pour pourvoir aux dépenses liées au personnel de tout cabinet et qui sont établies selon les normes, barèmes et autres conditions de travail fixés ne peut excéder, dans le cas de tout arrondissement de la Ville de Montréal, le plus élevé entre 100 000 \$ ou le montant qui correspond à 0,32 % du total des autres crédits prévus au budget de l'arrondissement pour les dépenses de fonctionnement.

À la suite de l'arrêté ministériel de 2006 concernant les attachés politiques en arrondissements, la Direction du contentieux a émis une opinion à ce sujet en février 2006. Cette opinion mentionne que :

- l'intention du législateur ne doit pas être perdue de vue quant aux objectifs et aux effets des articles 114.4 et suivants de la *Loi sur les cités et villes*. L'objectif de ces dispositions est de permettre au personnel de cabinet de s'adonner à du travail de nature partisane durant la période électorale;
- seules doivent être incluses dans le budget arrêté par la ministre les dépenses liées au personnel de cabinet exécutant véritablement du travail de nature partisane;
- les dispositions concernant le personnel de cabinet contenues dans la *Loi sur les cités et villes* ne comprennent pas le personnel de soutien qui ne s'adonne pas à du travail de nature partisane et auquel les élus ont toujours eu droit;
- l'arrêté ministériel ne limite en aucune manière le nombre de personnes pouvant être nommées dans un cabinet. La seule limite est budgétaire et est fixée au plus élevé des deux montants suivants : 100 000 \$ ou 0,32 % du total des autres crédits prévus au budget de l'arrondissement. Ce montant doit comprendre toutes les dépenses liées au personnel de cabinet, que ce soit le salaire, les assurances, les vacances ou autres avantages découlant du contrat de travail.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes assurés que les crédits accordés pour pourvoir aux dépenses liées au soutien aux instances politiques respectaient l'arrêté ministériel.

Conclusion

En 2007, les crédits prévus pour le personnel de cabinet (politique) dans les arrondissements examinés respectent les crédits maximaux prévus à l'arrêté ministériel, à l'exception de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal.

Arrondissement du Plateau-Mont-Royal

Les crédits prévus au budget de fonctionnement de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal sont de 53 371 400 \$ pour 2007 et de 53 195 300 \$ pour 2006. En ce qui concerne les crédits budgétés pour les salaires et les avantages sociaux du personnel de cabinet (politique), ils s'élèvent à 170 713 \$ en 2007 et à 162 103 \$ en 2006.

Nous avons estimé le montant maximal prévu conformément à l'arrêté ministériel en tenant compte du budget de l'arrondissement ainsi que des salaires et des avantages sociaux du personnel de cabinet (politique). Selon cet estimé, le montant maximal prévu pour le personnel de cabinet

(politique), à l'exception des dépenses liées aux attachés politiques, aurait dû être 170 242 \$ en 2007 et 169 706 \$ en 2006.

De plus, une partie des autres frais de fonctionnement budgétés de 74 400 \$ en 2007 et de 57 800 \$ en 2006 inclut des dépenses qui sont liées directement aux attachés politiques et devraient être financées à même l'allocation du 0,32 %.

Par conséquent, pour 2007, le budget de l'arrondissement ne respecte pas le maximum prévu dans l'arrêté ministériel.

En 2007, après 10 mois, les dépenses pour le personnel de cabinet (politique) s'élèvent à 138 100 \$, à l'exception des autres frais. Il est donc plausible de croire que le maximum autorisé par la ministre des Affaires municipales et des Régions risque d'être dépassé.

En 2006, les dépenses réelles pour le personnel de cabinet politique totalisaient 171 300 \$ et le maximum des crédits prévus pour le personnel de cabinet (politique), selon l'arrêté ministériel, est de 169 706 \$ (sans tenir compte des dépenses liées aux attachés politiques). Le maximum prévu à l'arrêté ministériel a ainsi été dépassé d'au moins 1 594 \$.

Recommandations

Nous recommandons que l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal établisse le budget du personnel de cabinet (politique) en considérant tous les éléments pertinents et s'assure que le maximum prévu à l'arrêté de la ministre des Affaires municipales et des Régions est respecté.

Nous recommandons que l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal effectue un suivi des dépenses réelles du personnel de cabinet (politique) pour s'assurer qu'elles n'excèdent pas la norme prévue à l'arrêté de la ministre des Affaires municipales et des Régions.

Actions proposées par l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal

- 1) *« Tel que prévu à l'arrêté de la ministre des Affaires municipales et des Régions, le budget 2009 de l'arrondissement pour le personnel de cabinet (politique) sera établi à 0,32 % du budget total de l'arrondissement, à l'exception des crédits liés aux attachés politiques. Pour l'exercice financier 2008, nous respecterons le maximum prévu à l'arrêté ministériel. (Échéancier prévu : septembre 2008)*

2) *Dans le but de respecter la norme du 0,32 % prévue à l'arrêté de la ministre des Affaires municipales et des Régions, toutes les dépenses liées directement aux attachés politiques (rémunération, cotisations de l'employeur, téléphonie, frais de déplacement, frais d'accueil et de représentation) seront comptabilisées de façon spécifique.» (Échéancier prévu : février 2008)*

Personnel de soutien (bureau)

Selon les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* et ce qui est confirmé par la Direction du contentieux dans une lettre du 22 février 2006, les salaires pour le personnel de soutien (bureau) ne doivent pas être pris en considération dans l'application de la norme (0,10 % ou 0,32 %) prévue dans l'arrêté ministériel.

Pour le personnel de soutien (bureau), les salaires ont été vérifiés, sur base de sondage, au registre des postes ainsi qu'aux conventions collectives en vigueur.

Conclusion

La vérification des salaires du personnel de soutien (bureau) n'a révélé aucune anomalie.

Autres frais de fonctionnement

Pour les autres frais de fonctionnement, nous avons vérifié, sur base de sondage, les dépenses réelles suivantes : transport en commun, taxi et stationnement, téléphonie générale, téléphonie cellulaire, publicité, communication et représentation, accueil et représentation, et fournitures de bureau et informatiques.

De façon générale, à l'exception de l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, une seule constatation a été relevée concernant les frais de déplacements (taxi et stationnement), pour lesquels plusieurs pièces justificatives étaient incorrectement remplies.

Pour toutes les autres dépenses sélectionnées, des pièces justificatives les accompagnaient et les explications apparaissaient sur les factures. Les dépenses ont été engagées à des fins municipales au meilleur de notre connaissance et imputées au poste comptable approprié.

Recommandation

Nous recommandons que la Direction de l'administration et du soutien opérationnel du Service des affaires corporatives et les arrondissements concernés élaborent une directive en vue de sensibiliser les usagers à inscrire sur les pièces justificatives pour les déplacements (taxis et stationnements) toutes les informations requises, telles que la destination, la date et l'heure de la journée afin de pouvoir s'assurer que les déplacements ont été effectués à des fins municipales.

Actions proposées par le Service des affaires corporatives

« Une directive sera préparée et diffusée afin d'indiquer aux utilisateurs de coupons de taxi l'importance et l'obligation d'inscrire sur ces coupons les informations requises telles que le point de départ, la destination ainsi que la date et l'heure du déplacement. » (Échéancier prévu : mars 2008)

Actions proposées par l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

« Seul le maire présente un compte de dépenses et il se conformera à cette recommandation. » (Complété)

Actions proposées par l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal

« L'encadrement administratif C-RF-SF-D-02-004, émis par la Direction générale de la Ville et concernant les déplacements à la demande de l'employeur, stipule que lorsqu'un employé utilise un taxi, il doit fournir une pièce justificative et indiquer le point de départ et la destination de la course. Nous ferons un rappel auprès de tous les gestionnaires de l'arrondissement afin que cette directive soit en tout temps respectée. » (Échéancier prévu : février 2008)

Actions proposées par l'arrondissement de Villeray–St-Michel–Parc-Extension

« Une directive a été émise le 27 février 2008 à l'ensemble des unités administratives de l'arrondissement afin de rappeler les règles à suivre concernant l'utilisation des coupons de taxi.

Afin de renforcer les contrôles, les agents payeurs ont reçu l'ordre de signaler toute anomalie à leur gestionnaire, lequel doit voir à corriger la situation auprès des employés fautifs. » (Échéancier prévu : février 2008)

Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Au cours de l'examen des procès-verbaux des séances du conseil d'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve pour les 10 premiers mois de 2007, nous avons retrouvé 27 dépenses liées à des frais de représentation des élus, qui totalisent 10 344 \$.

Ces frais de représentation sont principalement engagés afin d'octroyer des contributions financières à des organismes municipaux (p. ex. clubs de l'âge d'or, clubs d'activités sociales et socioculturelles, clubs Optimiste, fabriques, etc.) ainsi que pour autoriser la participation des élus à divers événements (tournois de golf, soirées-bénéfice, lancements des activités socioculturelles).

Les élus de l'arrondissement participent à des événements afin d'assurer une représentation auprès de divers organismes et d'entretenir des relations d'affaires desservant les intérêts de l'arrondissement et les mandats dévolus à leur statut d'élus.

Quant aux paiements de ces dépenses, les membres du conseil de l'arrondissement doivent obtenir une autorisation préalable à un acte dont découle une dépense pour le compte de la municipalité. L'autorisation doit donc comporter deux éléments :

- L'identification de l'acte;
- Le montant maximal qu'un membre peut dépenser.

L'analyse des 27 dépenses de frais de représentation a démontré les anomalies suivantes :

- 6 dépenses de frais de représentation où les procès-verbaux des séances du conseil d'arrondissement n'indiquaient pas la date de l'événement, d'où l'impossibilité de vérifier l'autorisation préalable avec la date de l'événement;
- 7 dépenses de frais de représentation où les procès-verbaux des séances du conseil d'arrondissement indiquaient que la dépense avait été engagée avant d'obtenir une autorisation préalable.

Recommandations

Nous recommandons, afin de se conformer aux dispositions de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, que l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve s'assure que les dates des événements des dépenses liées à des frais de représentation sont reflétées dans les procès-verbaux des rencontres du conseil afin d'obtenir l'autorisation préalable.

De plus, nous recommandons que la direction de l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve s'assure de présenter au conseil d'arrondissement, aux fins d'autorisation, les dépenses liées à des frais de représentation avant la date de l'événement afin de respecter la *Loi sur le traitement des élus municipaux* qui indique l'obligation d'obtenir une autorisation préalable à l'acte.

Actions proposées par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

- 1) « L'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve va s'assurer, à l'avenir, que les dates des événements des dépenses liées à des frais de représentation sont reflétées dans les procès-verbaux. **(Complété)**

- 2) *Dans la mesure où la Loi nous y oblige, les dépenses liées à des frais de représentation seront présentées au conseil d'arrondissement pour autorisation. » (Complété)*

Dépenses de fonction du directeur ou de la directrice de l'arrondissement

Nos travaux de vérification concernant les dépenses de fonction de la direction de l'arrondissement ont principalement été de s'assurer que les dépenses engagées par le directeur ou la directrice de l'arrondissement, pour l'année 2007 (10 mois) et le mois de décembre 2006, respectaient les conditions et les avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal.

Le guide portant sur les conditions et les avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal précise très bien les conditions d'admissibilité pour les cadres de direction concernant un remboursement de dépenses de fonction ainsi que le rôle et les responsabilités des divers intervenants. Il a été adopté à nouveau par le comité exécutif le 12 septembre 2007 (1^{re} version : 20 février 2002). De plus, un encadrement administratif précise les dépenses de fonction des cadres; il indique que, sur production de pièces justificatives, mais sans autorisation préalable, un remboursement périodique des dépenses effectuées à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, jusqu'à concurrence d'un montant de 4 000 \$, est remboursable.

Selon la directive *Conditions et avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal*, à la section 8.3(b), la Ville rembourse au directeur ou à la directrice de l'arrondissement les dépenses engagées dans l'exercice de ses fonctions au cours de l'année, jusqu'à concurrence de 4 000 \$.

Au cours de 2007, les dépenses de fonction et les réclamations de dépenses des directeurs et des directrices des arrondissements examinés sont indiquées au tableau suivant :

Arrondissements	Dépenses de fonction en 2007	Réclamations de dépenses autres que des dépenses de fonction en 2007
Mercier-Hochelaga-Maisonneuve	2 545 \$	518 \$
Pierrefonds-Roxboro	0 \$	4 042 \$
Plateau-Mont-Royal	4 000 \$	0 \$
Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension	3 029 \$	365 \$

La vérification des dépenses de fonction du directeur ou de la directrice de l'arrondissement a été réalisée et aucune anomalie n'a été détectée. Les conditions d'admissibilité de la directive ont été respectées, les pièces justificatives accompagnaient les dépenses et des explications justifiant les dépenses étaient indiquées. Les demandes de remboursement étaient inhérentes à l'exercice de la fonction et les montants réclamés étaient exacts.

L'examen des demandes de remboursement de dépenses de fonction nous a permis de constater que ces demandes sont autorisées par la personne réclamant le remboursement et non par une autorité supérieure.

Recommandation

Nous recommandons au Service du capital humain d'élaborer une directive à l'effet que les dépenses de fonction des cadres de direction (4 000 \$ par année) doivent être autorisées par une personne en autorité.

Actions proposées par le Service du capital humain

« Nous avons consulté la Direction du contentieux à propos du niveau d'autorité des dépenses de fonction des cadres de direction (4 000 \$ par année) et au sujet des demandes de réclamation de dépenses autres que celles de fonctionnement. Nous sommes d'avis que ces dépenses peuvent être autorisées par les maires d'arrondissement.

Une communication écrite devra être transmise par le directeur général aux directeurs d'arrondissement, les informant que les maires d'arrondissement approuveront dorénavant les dépenses de fonction des directeurs d'arrondissement ainsi que les demandes de réclamation de dépenses. » (Échéancier prévu : mars 2008)

Actions proposées par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

« Bien que la recommandation s'adresse au Service du capital humain, nous avons pris l'initiative, en attendant d'avoir des précisions sur la procédure à être émise par le SCH, de faire contresigner les demandes de remboursement de la directrice de l'arrondissement par la mairesse. »
(Échéancier prévu : février 2008)

Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

Dans l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro, le directeur de l'arrondissement n'a pas rempli de rapport de remboursement de dépenses de fonction. Toutefois, il a rempli 13 rapports de réclamation de dépenses autres que des dépenses de fonction. Ces dépenses ont été autorisées par la directrice des services administratifs et des pièces justificatives ainsi que des explications étaient incluses. Ces réclamations de dépenses pour l'année 2007 totalisaient 4 042 \$ et elles étaient constituées de frais de repas et de stationnement, de participation à un congrès, de frais d'Internet et d'adhésion à des associations professionnelles.

Recommandation

Nous recommandons que le directeur de l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro se conforme à la politique de la Ville en respectant les conditions et les avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal en complétant les documents administratifs appropriés pour le remboursement des dépenses engagées dans l'exercice de ses fonctions, jusqu'à concurrence du montant indiqué en regard du poste occupé, c'est-à-dire 4 000 \$ pour un directeur d'arrondissement.

Actions proposées par l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

« L'arrondissement se conformera à la politique de la Ville. » **(Complété)**

Reddition de comptes

En vertu de l'article 11 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux*, le maire d'une municipalité dont le règlement est en vigueur doit inclure dans son rapport annuel sur la situation financière de la municipalité une mention des rémunérations et des allocations de dépenses que chaque membre du conseil reçoit de la municipalité, d'un organisme mandataire de celle-ci ou d'un organisme supramunicipal.

Cette obligation n'apparaît pas dans la Charte de la Ville de Montréal. En effet, cette dernière indique uniquement qu'au moins quatre semaines avant que le budget d'arrondissement soit transmis au comité exécutif, conformément à l'article 143.2, le maire de l'arrondissement fait, au cours d'une séance du conseil, rapport sur la situation financière de la Ville relative à l'arrondissement.

Cependant, l'article 43 de la Charte mentionne que le conseil d'arrondissement fixe la rémunération et l'allocation des conseillers d'arrondissements conformément à la *Loi sur le traitement des élus municipaux*.

Nous avons revu les rapports des maires et des mairesses sur la situation financière des arrondissements examinés. Nous avons constaté que ces rapports n'indiquaient pas la rémunération et les allocations des conseillers qui occupent un poste particulier au sein du conseil d'arrondissement.

Le rapport du maire sur la situation financière de la Ville de Montréal, qui a été déposé au conseil municipal le 22 octobre 2007, incluait la rémunération et les allocations de dépenses que chaque élu a reçues de la municipalité. Cependant, à notre avis, ce rapport pourrait également indiquer que la rémunération et les allocations de dépenses reçues sont conformes aux règlements à la *Loi sur le traitement des élus municipaux*.

Recommandation

Nous recommandons aux arrondissements de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, de Pierrefonds-Roxboro, du Plateau-Mont-Royal et de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension de se conformer à l'article 11 de la *Loi sur le traitement des élus municipaux* en divulguant dans son rapport annuel sur la situation financière de l'arrondissement la rémunération et les allocations de dépenses des conseillers qui occupent un poste particulier au sein du conseil d'arrondissement.

De plus, dans le but d'améliorer cette reddition de comptes, il serait opportun que ces rapports et le rapport de la Ville de Montréal indiquent que la rémunération et les allocations de dépenses divulguées sont conformes aux règlements et à la Loi.

Actions proposées par les arrondissements

Les quatre arrondissements ont signifié qu'ils se conformeront à cette recommandation. (Échéancier prévu : septembre-octobre 2008)

Actions proposées par le Service des affaires corporatives

« Le prochain dépôt du tableau relatif à la rémunération des élus, dans le cadre du rapport du maire sur la situation financière de la Ville, tiendra compte de cette recommandation. Des actions ont déjà été entreprises auprès des personnes impliquées au Service des communications et des relations avec les citoyens afin de les informer de cet ajout. » (**Échéancier prévu : octobre 2008**)

VÉRIFICATIONS ADMINISTRATIVES RÉALISÉES À LA SUITE DE L'ÉMISSION D'UN CONSTAT D'INFRACTION

CONTEXTE

La cour municipale de la Ville de Montréal est sous la responsabilité de la Direction des affaires pénales et criminelles, au Service des affaires corporatives (le Service). Elle a juridiction sur l'ensemble du territoire de l'agglomération en matière civile, pénale et criminelle, et comprend, entre autres, tous les services judiciaires liés au traitement des constats d'infraction de stationnement et de circulation.

La signification du constat d'infraction au contrevenant par un représentant municipal (policier ou agent de stationnement [ADS]) est l'élément déclencheur du processus de poursuite qui sera initié par la cour. À partir de ce moment, si le contrevenant le désire, il bénéficie d'un délai de 30 jours pour plaider non coupable. Pour ce faire, il doit signaler son intention par la transmission à la cour d'un plaidoyer de non-culpabilité et de toute autre preuve documentaire à l'appui des faits contestés.

Par l'entremise de la Section du traitement des appels et des plaidoyers, la cour municipale de la Ville de Montréal offre aux citoyens un service exclusif de vérifications administratives au moment de la réception de ces plaidoyers de non-culpabilité ou de contestations, qui sont accompagnés d'explications techniquement vérifiables. Ce service consiste, entre autres, à examiner les explications transmises, à réunir les informations probantes et à procéder à certaines validations en vue de recommander le retrait ou le maintien du constat.

Au cours de l'année 2006, 41 721 vérifications administratives ont été terminées, alors que ce nombre s'élève à 14 020 pour les quatre premiers mois de l'année 2007.

MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Nos travaux de vérification ont consisté à s'assurer que la vérification administrative des renseignements transmis à la cour municipale pour contester le bien-fondé de l'émission d'un constat d'infraction est effectuée conformément aux procédures établies, que les résultats de ces vérifications sont communiqués au défendeur au moment opportun et que les délais de traitement sont raisonnables.

Ces travaux ont été réalisés auprès de la Section du traitement des appels et des plaidoyers et ont principalement porté sur les vérifications administratives enregistrées dans le système de traitement des offenses pénales (STOP+) au cours de la période s'étalant du 1^{er} janvier 2006 au 30 avril 2007 inclusivement.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le processus de vérification administrative a pour but principal d'éviter aux citoyens, dans certaines situations, des déplacements et des pertes financières inutiles pour faire valoir leur défense devant un juge de la cour municipale, tout en favorisant le désengorgement des salles d'audience.

Les vérifications administratives sont réalisées par les 32 agents du service à la clientèle de la Section du traitement des appels et des plaidoyers.

Le processus instauré consiste en la réception, la lecture et la vérification des faits contestés (explications et preuves à l'appui), au regard d'un constat émis et signifié. Les vérifications, une fois complétées par l'agent du service à la clientèle responsable, conduisent à une recommandation en vue de retirer le constat ou de le maintenir pour la continuation des procédures pénales. Dans un cas comme dans l'autre, un avis est acheminé au défendeur pour l'informer de l'issue des vérifications effectuées au regard des faits contestés.

Précisons que seuls les constats contestés et accompagnés d'explications techniquement vérifiables sont assujettis au processus de vérification administrative offert par la Section du traitement des appels et des plaidoyers de la cour municipale. Il s'agit, d'une part, de constats pour lesquels un plaidoyer de non-culpabilité a été enregistré dans le système STOP+ ou, d'autre part, de constats sans plaidoyer de non-culpabilité mais pour lesquels le retrait est demandé (p. ex. décès du défendeur, demande d'annulation par un agent émetteur [ADS, policier] d'un constat émis par erreur, constat émis à l'égard d'un véhicule volé). Dans les deux cas, les mêmes procédés de vérification administrative sont applicables.

Dans un premier temps, nos travaux ont donc consisté à mettre en œuvre les procédés de vérification nous permettant d'examiner et d'évaluer la conformité de l'application des procédures internes établies pour la réalisation des vérifications administratives, ainsi que la communication du résultat de la vérification au défendeur. Dans un deuxième temps, nos travaux ont été orientés vers l'examen des informations de gestion à notre disposition, au regard des délais de traitement des vérifications administratives.

Conformité de l'application des procédures relatives aux vérifications administratives et communication des résultats

Afin de favoriser un traitement uniforme et équitable des constats assujettis à une vérification administrative, des directives doivent être clairement établies et diffusées à tous les intervenants concernés au sein de l'unité d'affaires.

À cet effet, nous constatons que la cour municipale de la Ville de Montréal s'est dotée d'une procédure détaillée permettant d'encadrer la réalisation des vérifications administratives. Ces procédures sont décrites dans un cahier intitulé *Procédés des vérifications administratives*.

Ces vérifications administratives consistent, entre autres, à corroborer les explications fournies par les défendeurs en consultant les nombreuses banques d'informations accessibles à la Ville, en obtenant des preuves documentaires ou encore en demandant une inspection visuelle sur les lieux de l'infraction.

Le processus de traitement élaboré fait en sorte que, dès qu'une vérification administrative est enregistrée dans le système STOP+, un code correspondant aux motifs de contestation invoqués par le défendeur (selon la teneur des explications fournies) est intégré. L'enregistrement dans le système de ce code de motif permet de déterminer la nature des procédés de vérification à réaliser, mais a également pour effet de suspendre les procédures pénales tant que la vérification n'est pas terminée.

Le cahier contenant les procédés de vérification administrative est donc subdivisé par code de motif de contestation. À chacun de ces codes se rattache une procédure distincte spécifiant la marche à suivre pour réaliser la vérification.

Selon le résultat des vérifications effectuées, l'agent du service à la clientèle inscrira dans le système sa décision de maintenir la continuation des procédures pénales ou de retirer la poursuite. Pour certains motifs de vérification, une recommandation de maintien ou de retrait des procédures pourra être soumise pour approbation à l'agent principal ou au chef de section. Cependant, toute recommandation de retrait doit être approuvée par un procureur de la cour municipale. Un avis écrit est ensuite envoyé au défendeur pour l'informer du résultat de la vérification administrative.

Dans l'ensemble, l'examen effectué n'a permis de déceler aucune anomalie. Ainsi, nous en concluons que les vérifications administratives sont effectuées conformément à la procédure établie à cette fin.

Nos travaux de vérification visaient également à s'assurer que les défendeurs ayant procédé à la contestation de leur constat étaient, tel qu'il était prévu, avisés du résultat des vérifications administratives effectuées. En effet, mentionnons qu'une fois que la recommandation de l'agent du service à la clientèle de maintenir ou de retirer le constat a fait l'objet d'une approbation, le système STOP+ génère automatiquement les avis suivants : « Avis de retrait » ou « Avis de poursuite des procédures ». Ces avis sont ensuite acheminés aux défendeurs par courrier par l'entremise du bureau de poste municipal.

À cet égard, les sondages effectués pour valider cet aspect du processus nous permettent de conclure que les avis ont effectivement été transmis aux défendeurs.

Délais de traitement

Afin de faciliter l'évaluation de la performance des activités liées au traitement des constats faisant l'objet de vérifications administratives, les gestionnaires doivent disposer d'une information de gestion complète et suffisamment détaillée pour qu'il soit possible de déterminer les secteurs d'activité plus problématiques, et ainsi de favoriser une prise de décision éclairée quant aux mesures correctives à apporter. Ces informations de gestion devraient notamment comporter des statistiques illustrant l'ampleur des délais de traitement inhérents aux différentes étapes du processus de vérifications administratives. Nous avons donc procédé à l'examen du processus de vérification administrative dans cette optique.

Ainsi, le processus de traitement peut se scinder en trois principales étapes.

Enregistrement de la vérification administrative à réaliser dans le système STOP+

Le processus débute par la réception, la lecture et l'enregistrement dans le système STOP+ des plaidoyers de non-culpabilité ou des documents transmis à l'appui des constats contestés, ainsi que par l'inscription dans le système d'un code établi selon les motifs de contestation invoqués par le défendeur (p. ex. 1010 – parcomètre défectueux ou distributrice défectueuse). Rappelons que ce code détermine la nature des procédés de vérification à réaliser.

Réalisation de la vérification

Par la suite, une fois la vérification administrative enregistrée dans le système STOP+, le constat demeure dans l'attente d'être assigné à un agent du service à la clientèle afin que ce dernier procède aux vérifications et aux demandes nécessaires (p. ex. preuves documentaires, inspections) conformément aux règles établies à la procédure de vérification prévue à cette fin.

Approbation du résultat de la vérification

Le résultat des vérifications effectuées par l'agent du service à la clientèle peut alors conduire à deux recommandations auprès du procureur de la poursuite : maintenir les procédures ou retirer la poursuite (annulation du constat). Cependant, dans tous les cas où le retrait de la poursuite est recommandé, un procureur de la cour municipale doit donner son approbation.

Au cours de nos travaux de vérification, nous avons rencontré les gestionnaires responsables de l'activité afin de prendre connaissance des informations à notre disposition au regard des délais de traitement rattachés aux vérifications administratives. Nous avons alors été informés que la section dispose de rapports illustrant, entre autres, les informations suivantes :

- le nombre de vérifications administratives terminées par mois et par année (rapport présentant les données cumulatives, produit mensuellement);
- l'état de la réserve dans le système informatisé contenant le nombre de constats en attente de l'amorce de la vérification administrative (rapport produit hebdomadairement et mensuellement); et
- la date, concernant cette même réserve, de la plus ancienne et de la plus récente vérification administrative enregistrées et en attente d'être traitées par un agent du service à la clientèle (information produite sur une base mensuelle).

Concernant plus particulièrement le dernier point ci-dessus, nous convenons que cette information fournit une indication du retard accumulé en ce qui a trait à la réalisation des vérifications administratives à traiter. À titre d'exemple, selon un rapport produit le 2 mai 2007, nous constatons que les vérifications administratives contenues à la réserve à traiter ont été enregistrées dans le système entre la période s'échelonnant du 8 février 2007 au 2 mai 2007. En considérant que l'on traite généralement en priorité les enregistrements les plus anciens, la section peut dans ce cas estimer approximativement le retard accumulé à tout près de trois mois avant qu'un agent ne soit assigné au dossier pour amorcer les vérifications requises.

Bien que cette information soit pertinente pour la gestion des opérations, nous constatons cependant que la section ne dispose d'aucune information de gestion lui permettant d'évaluer les délais écoulés aux différentes étapes du processus concernant les vérifications administratives terminées dans l'année.

Par ailleurs, nous avons obtenu copie des rapports de gestion mensuels produits à l'intention de la Direction des affaires corporatives pour l'année 2005 et pour les quatre derniers mois de l'année 2006 (les quatre seuls rapports produits pour cette année). L'examen de ces rapports nous a permis de constater que le seul objectif mesurable sur lequel la Direction des affaires pénales et

criminelles rend compte, au regard du processus inhérent aux vérifications administratives, a trait à la réduction du nombre de constats en attente d'une vérification administrative à réaliser. Ainsi, aucun objectif mesurable n'apparaît au chapitre des délais de traitement.

De ce fait, nous avons entrepris des travaux de vérification en vue d'évaluer ces délais de traitement aux différentes étapes du processus de vérifications administratives.

Pour les constats assujettis à une vérification administrative et dont le processus de traitement était complété au moment de nos travaux de vérification, nous avons examiné les délais écoulés aux principales étapes de traitement suivantes :

- date d'enregistrement de la vérification administrative dans le système (attribution d'un code de motif) c. date d'assignation du dossier à un agent du service à la clientèle;
- date d'assignation du dossier à un agent du service à la clientèle c. date de saisie du résultat de la vérification effectuée;
- date de saisie du résultat de la vérification effectuée c. date d'approbation du résultat par un procureur pour les cas de retrait recommandé.

Les compilations réalisées nous ont permis d'observer ce qui suit :

Date d'enregistrement de la vérification administrative					
c.					
date d'assignation du dossier à un agent					
2006 (12 mois)			2007 (4 premiers mois de l'année)		
Intervalle en jours	Nombre	Proportion en %	Intervalle en jours	Nombre	Proportion en %
0 à 5	6 239	18 %	0 à 5	1 519	22 %
6 à 30	3 627	10 %	6 à 30	703	10 %
31 à 60	929	3 %	31 à 60	55	1 %
61 à 90	18 582	53 %	61 à 90	2 534	37 %
91 à 120	5 807	15 %	91 à 120	1 995	29 %
Plus de 120	124	Moins de 1 %	Plus de 120	4	Moins de 1 %
Total des dossiers assignés	35 308 ¹	100 %	Total des dossiers assignés	6 810 ¹	100 %

(1) Afin de pouvoir calculer les délais de traitement, les vérifications administratives qui étaient en attente d'être assignées à un agent ont été exclues de la population recensée en date de nos travaux (printemps 2007).

Pour cette première étape du processus, nous observons qu'une proportion non négligeable des vérifications administratives terminées a été assignée à un agent dans un délai variant de 0 à 30 jours, soit 28 % en 2006 (32 % pour les quatre premiers mois de 2007). Cependant, une

proportion encore plus importante de ces constats a été dans l'attente d'être assignée à un agent, pour une période de deux à quatre mois (68 % en 2006 et 66 % pour les quatre premiers mois de l'année 2007). Plus particulièrement, nous observons des fluctuations appréciables au regard des proportions apparaissant aux intervalles de 61 à 90 jours et de 91 à 120 jours en 2007 par rapport à 2006. En effet, nous constatons qu'au cours des quatre premiers mois de l'année 2007, la proportion des vérifications administratives assignées à un agent dans un délai de 61 à 90 jours a diminué de 16 points de pourcentage (53 % en 2006 c. 37 % en 2007), alors qu'elle a augmenté de 14 points de pourcentage (15 % en 2006 c. 29 % en 2007) dans l'intervalle de 91 à 120 jours. Ce constat fait ressortir un ralentissement de la prise en charge des constats assujettis à une vérification administrative. De plus, cette tendance semble s'être maintenue, car à la suite de l'examen d'un rapport de gestion daté du 26 septembre 2007, produit à l'intention des gestionnaires de la section, nous constatons :

- que le nombre des vérifications administratives en attente d'être assignées à un agent (la réserve) a progressé, en passant de 6 635 au début de janvier 2007 à 8 993 au début de mai 2007 et à 11 168 à la fin de septembre 2007;
- que le délai d'attente avant que le dossier ne soit assigné à un agent se situait, le 26 septembre 2007, à approximativement 120 jours, comparativement à 90 jours au 2 mai 2007.

Date d'assignation du dossier à un agent					
c.					
date de saisie du résultat de la vérification administrative					
2006 (12 mois)			2007 (4 premiers mois de l'année)		
Intervalle en jours	Nombre	Proportion en %	Intervalle en jours	Nombre	Proportion en %
0 à 5	23 429	69 %	0 à 5	4 465	81 %
6 à 30	5 016	15 %	6 à 30	748	13 %
31 à 60	3 504	11 %	31 à 60	263	4 %
61 à 90	1 145	3 %	61 à 90	44	1 %
91 à 120	479	1 %	91 à 120	22	Moins de 1 %
Plus de 120	306	Moins de 1 %	Plus de 120	0	0 %
Total des dossiers traités	33 879 ¹	100 %	Total des dossiers traités	5 542 ¹	100 %

(1) Afin de pouvoir calculer les délais de traitement, les vérifications administratives qui étaient en attente d'être traitées par un agent ont été exclues de la population recensée en date de nos travaux (printemps 2007).

À cette deuxième étape du processus, le dossier est assigné à un agent du service à la clientèle, et ce dernier amorce la vérification administrative conformément à la procédure établie.

Les compilations effectuées nous permettent d'observer que la proportion la plus importante des délais de traitement se situe dans un intervalle variant de zéro à cinq jours, soit 69 % en 2006 et 81 % pour les quatre premiers mois de l'année 2007. Bien entendu, certains dossiers plus complexes ou encore la nécessité, pour certains de ces dossiers, de demander des preuves documentaires supplémentaires peuvent faire en sorte d'allonger ce délai. Néanmoins, il est surprenant de constater qu'une augmentation non négligeable de 12 points de pourcentage des vérifications administratives en 2007 (69 % en 2006 c. 81 % en 2007) ont été réalisées dans un délai de zéro à cinq jours, sans en connaître les raisons.

Date de saisie du résultat de la vérification administrative					
c.					
date d'approbation du résultat par un procureur					
(pour les cas de retrait recommandé uniquement)					
2006			2007		
(12 mois)			(4 premiers mois de l'année)		
Intervalle en jours	Nombre	Proportion en %	Intervalle en jours	Nombre	Proportion en %
0 à 5	17 399	87 %	0 à 5	2 027	66 %
6 à 30	2 009	10 %	6 à 30	1 015	33 %
31 à 60	246	1 %	31 à 60	7	Moins de 1 %
61 à 90	74	Moins de 1 %	61 à 90	3	Moins de 1 %
91 à 120	49	Moins de 1 %	91 à 120	0	0 %
Plus de 120	181	Moins de 1 %	Plus de 120	0	0 %
Total des dossiers approuvés	19 958 ¹	100 %	Total des dossiers approuvés	3 052 ¹	100 %

(1) Afin de pouvoir calculer les délais de traitement, les vérifications administratives qui étaient en attente d'être approuvées par un procureur ont été exclues de la population recensée en date de nos travaux (printemps 2007).

À cette dernière étape du processus, la vérification est terminée, mais les cas où l'agent recommande le retrait du constat doivent être approuvés par un procureur. Ainsi, nous remarquons qu'une forte proportion de ces cas ont été ratifiés par un procureur dans un court délai variant de zéro à cinq jours, soit 87 % en 2006 pour 66 % en 2007. Cependant, nous observons également que les délais d'approbation se sont sensiblement allongés au début de 2007. En effet, nous observons une diminution de 21 points de pourcentage du nombre de dossiers (87 % c. 66 %) ayant reçu l'approbation d'un procureur dans un délai variant de 0 à 5 jours l'année dernière, alors qu'on en retrouve une augmentation de 23 points de pourcentage (10 % c. 33 %) dans l'intervalle de 6 à 30 jours.

Nous sommes conscients que les causes des fluctuations observées tout au long du processus de traitement des vérifications administratives peuvent être nombreuses. Notamment, selon les

renseignements obtenus des gestionnaires rencontrés, les agents du service à la clientèle de la Section du traitement des appels et des plaidoyers doivent tout d'abord répondre aux appels téléphoniques de la clientèle, puis procéder à la lecture et au traitement approprié du courrier acheminé quotidiennement à la cour municipale. Ces diverses tâches peuvent, du moins en partie, expliquer les retards accumulés dans la prise en charge par un agent des constats pour lesquels une vérification administrative est demandée. Néanmoins, nous sommes d'avis que le processus de traitement des vérifications administratives suscite des questionnements quant au caractère raisonnable des délais que nous y avons constatés. À certains égards, ces délais nous apparaissent longs, particulièrement à l'étape de l'assignation des dossiers aux agents, et les gestionnaires rencontrés n'ont pu infirmer formellement cette affirmation faute de données comparatives.

Ainsi, nous constatons qu'il devient difficile d'évaluer la performance des opérations étant donné que :

- aucun objectif mesurable n'a formellement été établi et intégré dans le cadre d'un mécanisme de reddition de comptes périodique en regard des délais de traitement;
- les gestionnaires responsables n'ont pas de données statistiques concernant les délais de traitement des vérifications administratives aux différentes étapes du processus;
- mis à part certaines explications d'écarts fournies verbalement par les gestionnaires, nous n'avons pas obtenu d'autres justificatifs. Ceux-ci auraient pu prendre la forme d'analyses portant sur l'évaluation périodique de la charge de travail (connaissance et suivi du volume des constats d'infraction devant faire l'objet de vérifications administratives), sur le nombre de ressources disponibles et sur la productivité de ces ressources en regard des principales tâches effectuées au sein de la section. D'ailleurs, les gestionnaires rencontrés ont mentionné qu'ils ont eu parfois à compenser le retard accumulé par l'embauche de personnel temporaire.

En conséquence, nous sommes d'avis que la section aurait avantage à mettre la priorité sur l'établissement d'objectifs mesurables au regard des délais de traitement. Ces objectifs devraient évidemment être déterminés en tenant compte notamment de la charge de travail à réaliser, du personnel disponible et de la productivité de celui-ci.

De plus, la compilation et la ventilation des délais aux différentes étapes de traitement des vérifications administratives permettront aux gestionnaires responsables, d'une part, de juger du caractère raisonnable de ceux-ci par rapport aux objectifs fixés et, d'autre part, de cerner plus précisément les secteurs d'activité où les efforts de redressements doivent être investis en priorité, le cas échéant.

Recommandation

Afin de faciliter l'évaluation de la performance des activités liées au traitement des constats faisant l'objet de vérifications administratives et de réduire les délais de traitement, nous recommandons à la Direction des affaires pénales et criminelles de prendre les mesures qui s'imposent afin :

- d'établir des objectifs mesurables spécifiques aux délais de traitement;
- de se doter des outils nécessaires pour compiler périodiquement les délais aux différentes étapes de traitement;
- de produire à la direction du Service, selon une fréquence à déterminer, des rapports de gestion illustrant le résultat de ces compilations et le degré d'accomplissement des objectifs fixés.

Actions proposées par la Direction des affaires pénales et criminelles

- 1) « *Considérant les diverses tâches qui incombent aux agents du service à la clientèle (prise d'appels téléphoniques, lecture et traitement approprié du courrier reçu, prise téléphonique des procès sur rendez-vous, réalisation des vérifications administratives), la direction entend procéder aux analyses requises et, s'il y a lieu, à une révision de ses processus afin d'améliorer les délais de traitement des plaidoyers de non-culpabilité. Dans l'attente des conclusions issues des analyses à réaliser et de l'obtention d'outils permettant la compilation des délais aux différentes étapes du traitement, nous croyons qu'un délai de 90 jours entre la date où la vérification administrative est enregistrée et codifiée dans le système et la date où elle est prise en charge par un agent constitue notre objectif. (Échéancier prévu : 31 décembre 2008)*
- 2) *Présentement, la direction ne possède pas les outils nécessaires à la compilation des délais de traitement des vérifications administratives. Nous avons déjà fait une demande de modification informatique en date du 24 mai 2007, qui est en attente de réalisation par la Direction des technologies de l'information. Il est prévu qu'un rapport statistique hebdomadaire soit créé selon l'étape, le code de motif et le délai de traitement d'une demande de vérification administrative. (Échéancier prévu : 31 décembre 2008)*
- 3) *En attendant de disposer d'outils de gestion plus spécialisés, nous avons ajouté une donnée supplémentaire qui permet d'évaluer le délai de traitement. Depuis le 22 octobre 2007, la date du plus vieux dossier en attente de traitement a été ajoutée aux statistiques transmises hebdomadairement à la direction. » (Échéancier prévu : 22 octobre 2007)*

ANNEXES

Article 107 de la <i>Loi sur les cités et villes</i>	1
Liste des rapports de vérification produits (états financiers ou autres informations financières)	6
Membres du Bureau du vérificateur général	7

VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES – DIAGRAMME DES FLUX

Planification	11
Vérification et rapport	12
Rapport annuel et suivis	13

RELEVÉ DES COMPTES DE DÉPENSES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Rapport des vérificateurs externes
Relevé des comptes de dépenses

ARTICLE 107 DE LA LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

IV.1. — Vérificateur général

Vérificateur général.	107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général. 2001, c. 25, a. 15.
Durée du mandat.	107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé. 2001, c. 25, a. 15.
Inhabilité.	107.3. Ne peut agir comme vérificateur général : 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement; 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°; 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.
Divulgence des intérêts.	Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction. 2001, c. 25, a. 15.
Empêchement ou vacance.	107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit : 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer; 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2. 2001, c. 25, a. 15.
Dépenses de fonctionnement.	107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.
Montant du crédit.	Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par : 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$; 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$; 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$; 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$; 5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;

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

	3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
Documents et renseignements.	<p>Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :</p> <p>1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;</p> <p>2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.</p>
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> <p>1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;</p> <p>2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;</p> <p>3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;</p> <p>4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;</p> <p>5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;</p>

	<p>6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;</p> <p>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.</p>
Rapport occasionnel.	<p>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.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Rapport sur les états financiers.	<p>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.</p>
Contenu.	<p>Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si :</p> <p>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;</p> <p>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).</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Rapport aux personnes morales.	<p>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.</p>
Contenu.	<p>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.</p> <p>2001, c. 25, a. 15.</p>
Non contraignabilité.	<p>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.</p>
Immunité.	<p>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.</p>
Action civile prohibée.	<p>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.</p>
Recours prohibés.	<p>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.</p>

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 FINANCIERS OU AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES)

La vérification des états financiers de la Ville de Montréal au 31 décembre 2007 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 produit des rapports sans restriction sur les états financiers ou informations financières. En voici la liste :

	2007	2006
Fonds des conduits souterrains		X
Société d'habitation et de développement de Montréal	X	
La Corporation d'habitations Jeanne-Mance	X	
La Société de transport de Montréal (covérificateur)	X	
Société du Parc Jean-Drapeau	X	
Société de gestion Marie-Victorin	X	
Anjou 80	X	
Conseil des arts de Montréal	X	
Office de consultation publique de Montréal		X
Tableau des dépenses mixtes – Ville de Montréal	X	
Conseil interculturel de Montréal		X
Programme d'aide gouvernementale au transport en commun – Réseau initial du métro et ses prolongements		X
Programme d'assainissement des eaux usées		X
Taux global de taxation réel basé sur les valeurs ajustées – Agglomération de Montréal	X	
Taux global de taxation réel basé sur les valeurs ajustées – Ville de Montréal	X	

**MEMBRES DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
ANNÉE 2007**

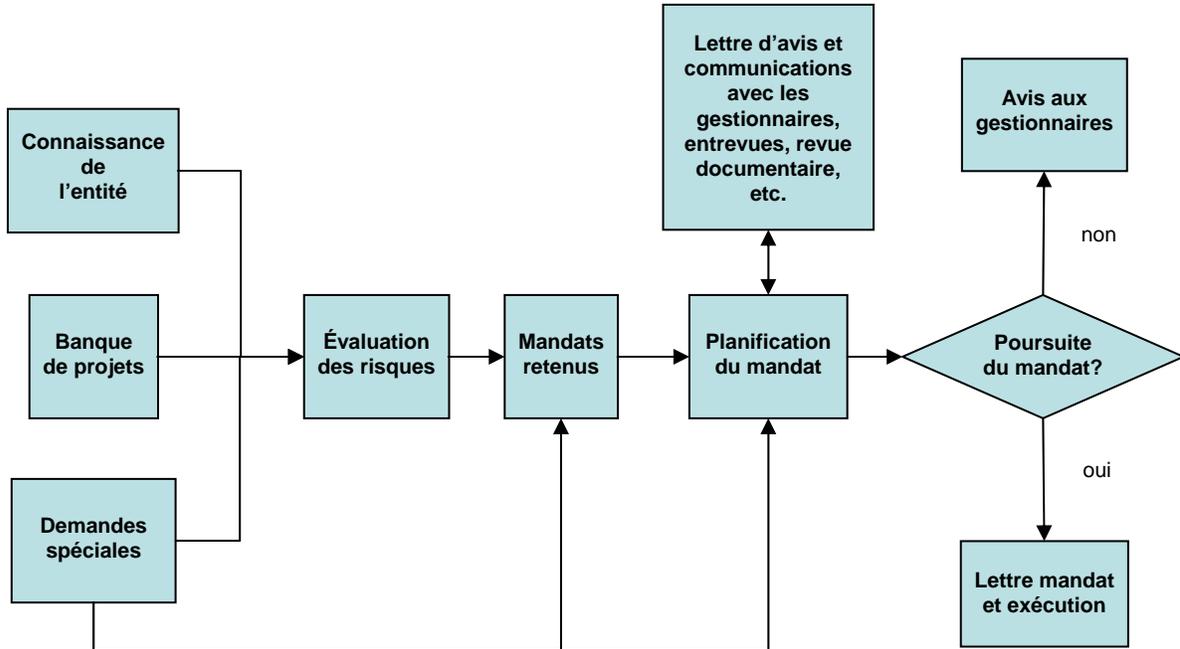
Vérificateur général de la Ville et directeur Michel Doyon, CA, MBA, CIA	Secrétaire de direction Josiane Mauriello
Directeur - vérification financière et informatique Denis Savard, CA, MBA (à compter de juillet)	Préposée au soutien administratif France Benny
Chefs de division Denis Blouin, CA Fernande Désormeaux, CGA Robert Duquette, CA Denis Tremblay, CGA	Programmeuse Yolaine Levasseur
Agents (es) et conseillers (ères) de vérification	
Martine Beauregard, CGA (à compter d'août)	Marcel Laplante
Régent Bilodeau, CGA	Pauline Lapointe, CA
Johanne Boudreau, BAA	Nicole Larivière, BAA
Jacques Brisson, CA, CISA	Éric Laviolette, CA
Maryse Brunetta, CGA	Ngoc Le Quang, MMS
Luc Chevalier (de janvier à mai)	Chantal L'Heureux, CGA
Marie Cormier, CA	Joanne Major, CA
Julien Faucher	Victor Marchand, CGA, CISA
André Gagnon, CMA, CISA (libération syndicale à compter d'avril)	Philippe Pitre, BAA
Lucie Gauthier, BAA	Michel Proulx, CGA
Bernard Goyette, CGA, CMA	Ronel Rocher, CGA
Gilles Grimard, CGA	André Sergerie, CA
Jocelyne Laperrière, CGA, CA	André St-Pierre, CGA (libération syndicale à compter de décembre)

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

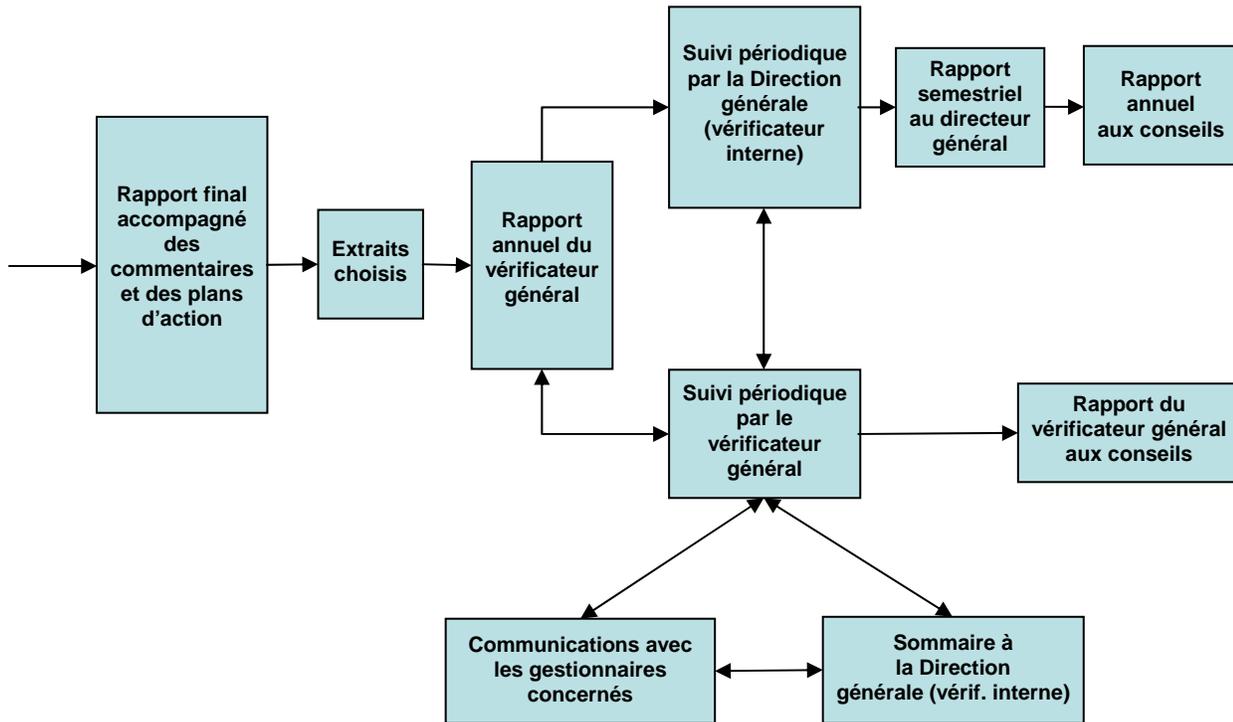
Planification

Annuelle

Mandats



Rapport annuel et suivis



Relevé des comptes de dépenses

**BUREAU DU VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL DE LA
VILLE DE MONTRÉAL**

31 décembre 2007

Rapport des vérificateurs

À Monsieur le Maire,
Au Président et aux membres du Comité exécutif
Aux membres du Conseil de la Ville de Montréal

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons vérifié les comptes de dépenses relatifs au Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction de l'administration municipale. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, ces comptes de dépenses au montant de 4 429 175 \$ donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des dépenses engagées par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2007 selon les principes comptables généralement reconnus applicables aux administrations locales, publiés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, tels qu'ils sont décrits à la note 3 aux états financiers de la Ville de Montréal.

Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.

Comptables agréés

Le 7 mars 2008

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Relevé des comptes de dépenses de l'exercice terminé le 31 décembre 2007 (en milliers de dollars)

	2007 Budget	2007 Réalizations	2006 Réalizations
	\$	\$	\$
Rémunération du personnel :			
Salaires	2 923	2 656	2 743
Avantages sociaux	825	707	715
	3 748	3 363	3 458
Services professionnels, techniques et administratifs	425	595	540
Autres frais d'exploitation	496	471	330
TOTAL	4 669	4 429	4 328

Ce relevé des comptes de dépenses du Bureau du vérificateur général de la Ville de Montréal a été préparé conformément aux principes comptables généralement reconnus applicables aux administrations locales, publiés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, selon les mêmes conventions comptables que celles énoncées à la note 3 des états financiers de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007.