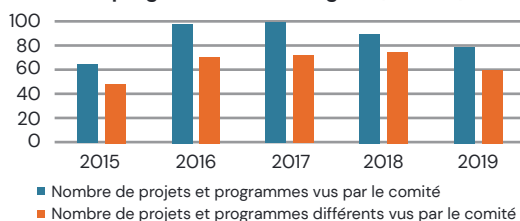


Suivi des exigences pour la gestion des projets et programmes d'envergure

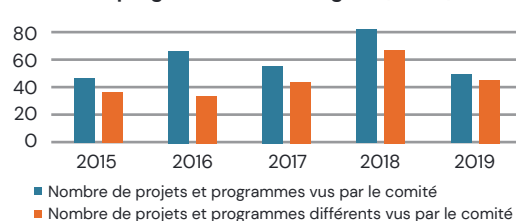
Mise en contexte

La Ville s'est dotée en 2010 d'un Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux (ci-après « le Cadre de gouvernance¹ ») pour encadrer la gestion des projets d'envergure (ci-après « les Projets ») et des programmes d'envergure (ci-après « les Programmes »)² qui, annuellement, nécessitent plusieurs dizaines, voire des centaines de millions de dollars d'investissement pour leur réalisation. Le Cadre de gouvernance définit les critères d'identification et établit un processus d'approbation par des Comités de gouvernance autorisant le passage à la phase suivante dans le cycle de vie du projet. En 2014, en appui au processus décisionnel, un « Dossier d'approbation de projet (DAP) » a été mis en place afin de mieux présenter l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision. Le Bureau des projets et programmes d'immobilisations (BPPI) est responsable principalement de faire connaître ce Cadre de gouvernance, et de s'assurer que les unités d'affaires responsables de la réalisation des Projets et des Programmes le suivent.

Nombre de dossiers (projets et programmes) vus par le Comité corporatif de gestion des projets et programmes d'envergure (CCGPE)



Nombre de dossiers (projets et programmes) vus par le Comité de coordination des projets et programmes d'envergure (CCPE)



Objectif de l'audit

Notre audit avait pour objectif de s'assurer que les projets et les programmes à la Ville suivent le Cadre de gouvernance et les exigences pour obtenir les différentes autorisations des Comités de gouvernance pour l'avancement dans leur cycle de vie.

Résultats

Depuis la mise en application du Cadre de gouvernance, les critères d'identification des Projets et Programmes ont évolué et sont diffusés sur l'intranet du BPPI; cependant, ils ne sont pas en adéquation avec ceux du Cadre de gouvernance et rien ne précise lesquels sont en vigueur. Également, les critères en place ne permettent l'identification de certains Programmes qu'une fois rendus à la phase de réalisation. N'ayant pas été identifiés en temps opportun, ceux-ci n'ont pas cheminé devant les Comités de gouvernance depuis le début de leur cycle de vie. Bien que l'approche de gestion de projets paraisse structurée, le BPPI ne cherche pas à s'en assurer entièrement. De plus, il n'exerce pas de contrôle systématique de la complétude des documents produits par les unités d'affaires avant qu'ils ne soient présentés aux comités de gouvernance. Finalement, la reddition de comptes sur le suivi des Projets et Programmes ne se fait pas de façon régulière aux Comités de gouvernance et ne fait pas état de l'avancement du projet (contenu, budgets et échéanciers) en fonction des paramètres établis initialement.

¹ Le Cadre de gouvernance a été actualisé en 2020 après la période couverte par les travaux d'audit et n'a pas fait l'objet des travaux de ce mandat.

² En fonction des critères établis dans le Cadre de gouvernance de 2010, les Projets comprennent les grands projets de développement urbain, les projets de gestion d'actifs municipaux qui représentent une valeur estimative de 10M\$ ou plus en investissements ou qui sont complexes ou dont la réalisation comporte des risques élevés, ainsi que tout autre projet identifié par l'administration. Pour leur part, les programmes de gestion d'actifs municipaux couvrent les domaines de l'eau, de la voirie, des milieux de vie, des immeubles, des services informatiques incluant les télécommunications, de la sécurité publique.

Principaux constats

Identification des nouveaux Projets et Programmes

- Le BPPI diffuse sur son site intranet des critères d'identification des Projets ou Programmes qui diffèrent de ceux du Cadre de gouvernance sans qu'ils soient officialisés et sans préciser lesquels sont en vigueur.
- Le processus annuel d'identification des nouveaux projets et programmes ne permet pas d'identifier l'ensemble des nouveaux Programmes au début de leur cycle de vie et d'assurer qu'ils cheminent devant les Comités de gouvernance.

Suivi des exigences du cadre de gouvernance et de l'encadrement administratif sur les dossiers d'approbation de projets

- Le BPPI ne cherche pas à s'assurer que l'ensemble des exigences de son Cadre de gouvernance et de l'encadrement administratif sur le DAP sont respectées par tous les Projets et Programmes, notamment que l'intégralité des documents sont produits pour les différents points de passage.
- Le BPPI ne fait pas de contrôle systématique de la complétude des documents produits par les unités d'affaires avant qu'ils ne soient présentés aux comités de gouvernance.

Guides, outils et formations

- Dans le DAP, les informations présentées à la section des engagements municipaux, c'est-à-dire le développement durable, le design actif et mobilité, l'accessibilité sociale et le concept de Ville intelligente varient d'un projet à l'autre causées par le manque de balises précises de ce qui est attendu des responsables des domaines d'expertise.

Reddition de comptes

- Le manque de directives précises pour compléter le Tableau de suivi trimestriel a pour conséquences que les informations présentées pour les Projets et Programmes ne sont pas uniformes.
- Les informations présentées dans la reddition de comptes ne permettent pas d'évaluer l'état d'avancement du projet (contenu, budgets et échéanciers) en fonction des paramètres établis initialement.
- Il n'y a pas de présentation périodique aux Comités de gouvernance des informations obtenues lors de la reddition de comptes, afin de discuter des enjeux possibles en lien avec les différents Projets et Programmes.
- Le suivi annuel sur l'avancement des Programmes aux Comités de gouvernance n'est pas effectué par l'ensemble des unités d'affaires.

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires qui sont présentées dans les pages suivantes. Ces unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord relativement aux recommandations.