

Rapport d'audit

Gestion des projets à la Société du parc Jean-Drapeau

2.4.

Le 22 mai 2024

Rapport annuel 2023

Bureau du vérificateur général
de la Ville de Montréal

Gestion des projets à la Société du parc Jean-Drapeau

Entériné par la Ville de Montréal (la Ville), le *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030* (le Plan) a d'abord et avant tout été conçu par et pour la population montréalaise. Il a pour principal objectif d'assurer la pérennité du parc Jean-Drapeau (Parc). Les interventions de la prochaine décennie, orchestrées autour d'une vision claire et d'une identité forte, assureront la préservation, la transformation et l'évolution de ce bien commun pour les générations futures.

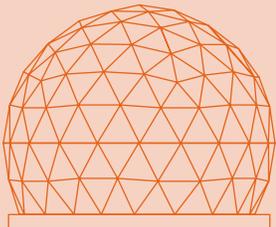
Pour assurer la pérennité du Parc, la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) doit réaliser, entre autres, d'ici 2030:

95 projets → **29 secteurs du Parc**

En juin 2023, la SPJD a estimé que des investissements d'environ **1,1 G\$** étaient requis pour terminer les projets.

Un des facteurs de succès indiqué au Plan est que les investissements en temps et argent soient suffisants.

Pourquoi faire cet audit ?



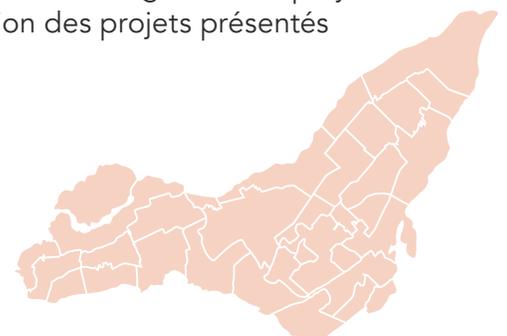
Considérant l'importance des investissements, il importe que la SPJD réalise les projets **selon des pratiques de gestion reconnues**. Celles-ci impliquent la **mise en place de processus, d'outils et de suivis** qui visent à s'assurer que la réalisation des projets **respecte la portée, l'échéancier et les coûts prévus** pour ainsi **gérer les fonds publics avec diligence**.

Les principaux constats

- Projets réalisés avec un cadre de gouvernance incomplet, non documenté et sans respecter la méthodologie de la SPJD ni les bonnes pratiques.
- Reddition de comptes permettant de connaître l'état de santé des projets non formalisée.
- Pourcentage d'avancement global des projets au Plan non mesuré ni communiqué à la Ville.
- Incertitude quant à la réalisation de la totalité des projets du Plan d'ici 2030.

Ce qu'en conclut le Bureau du vérificateur général

La SPJD n'emploie pas suffisamment de mécanismes reconnus de gestion de projets pour la réalisation des projets présentés dans son Plan.



*Nos recommandations aux unités d'affaires sont présentées dans les pages suivantes.
Ces unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord.*



Liste des sigles

BVG

Bureau du vérificateur général

CA

conseil d'administration

CE

comité exécutif de la Ville de Montréal

la Ville

la Ville de Montréal

Le Guide

Guide normatif

Parc

parc Jean-Drapeau

Plan

*Plan directeur de conservation,
d'aménagement et de développement
du parc Jean-Drapeau 2020-2030*

PDI

programme décennal d'immobilisations

PMBOK

« Project Management Body Knowledge »

PMI

« Project Management Institute »

SPJD

Société du parc Jean-Drapeau



Table des matières

1. Vue d'ensemble	161
1.1. Contexte	161
1.2. Responsabilités des principales directions impliquées dans la gestion de projets	163
2. Objectif de l'audit et portée des travaux	164
2.1. Objectif de l'audit	164
2.2. Portée des travaux	165
3. Résultats de l'audit	166
3.1. Critères de priorisation pour la réalisation des projets du <i>Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030</i> non formellement définis et documentés	166
3.2. Réalisation des projets ne s'appuyant que partiellement sur des pratiques de gestion reconnues	167
3.2.1. Gouvernance en gestion de projets incomplète et non documentée	167
3.2.2. Activités transversales partiellement mises en œuvre	168
3.2.3. Activités spécifiques partiellement mises en œuvre	173
3.2.4. Contrôle budgétaire informatique défaillant	175
3.3. Mécanismes de reddition de comptes non formalisés	175
3.4. Incertitude quant à la réalisation des projets prévus au <i>Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030</i> d'ici 2030	177
4. Conclusion	180
5. Commentaires de l'entité auditée	181
6. Annexes	183
6.1. Annexe 1 – Ligne du temps	183
6.2. Annexe 2 – <i>Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030</i> : Entités paysagères et financement	184
6.3. Annexe 3 – Liste des 12 projets examinés dans le cadre de l'audit	185



1. Vue d'ensemble

1.1. Contexte

Description du parc Jean-Drapeau

Le parc Jean-Drapeau¹ (le Parc) est le premier et le plus grand parc public de Montréal avec une superficie de 268 hectares. Faisant partie de l'arrondissement de Ville-Marie, il est composé des îles Sainte-Hélène et Notre-Dame et est situé sur un territoire ancestral autochtone, représenté aujourd'hui par les Kanien'kehà:ka. L'année 2024 marque ses 150 années d'existence².

Le Parc allie nature, loisir, histoire, patrimoine, art public, culture et sport. À l'échelle locale, c'est un endroit fort apprécié puisque pour plusieurs citoyennes et citoyens, les parcs publics représentent un accès unique à la nature et sont indispensables à leur qualité de vie. La tenue du Grand Prix de Formule 1 du Canada depuis 1978 et d'Osheaga, le Festival de musique et arts depuis 2006 sont des exemples d'événements qui confèrent au Parc son volet international. En 2022, le Parc a accueilli 1,5 million de visiteuses et visiteurs (excluant le Casino de Montréal et La Ronde).

Principal encadrement³ et mission

La Société du parc Jean-Drapeau (SPJD), une organisation paramunicipale⁴ à but non lucratif depuis 1983, est responsable du Parc en tant que mandataire pour la Ville de Montréal (la Ville) dans la gestion de celui-ci. Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de la SPJD sont régis par une convention⁵ entre celle-ci et la Ville. La SPJD a pour mission :

« ... de conserver, d'aménager, de mettre en valeur et de développer ce grand parc urbain public, de veiller à la saine cohabitation des activités qui s'y déroulent et d'assurer sa pérennité pour les générations actuelles et futures. »⁶

Développement du parc Jean-Drapeau - Plans directeurs – Financement des projets

Le Parc s'est développé au fil du temps avec la tenue de l'Exposition universelle de 1967 (sous le thème Terre des Hommes), des Jeux olympiques en 1976 ou encore avec l'aménagement du circuit de Formule 1 pour n'en nommer que quelques-uns. Cependant, la diminution

¹ Nommé ainsi depuis 1999.

² L'île Sainte-Hélène a été convertie en parc public en 1874.

³ D'autres encadrements s'appliquent (Plan publié sur le site Internet de la Société du parc Jean-Drapeau).

⁴ Constituée par lettres patentes en vertu de la Charte de la Ville de Montréal.

⁵ Approuvée en novembre 1996.

⁶ Site Internet de la Société du parc Jean-Drapeau – section À propos/Mission/Mission.

progressive de l'achalandage et les diverses vagues de démolition des bâtiments en raison de leurs dégradations (annexe 6.1.) ont mené à la fin de l'exposition permanente Terre des Hommes en 1984.

Le premier *Plan directeur de mise en valeur et de développement* pour le Parc a été adopté en 1993. Par la suite, d'autres actions ont été entreprises jusqu'en 2019, notamment la mise à jour du premier plan, l'élaboration d'un second plan et la réalisation de travaux majeurs entre 2008 et 2019 dont la transformation complète du secteur de la station de métro Jean-Drapeau. Toutefois, l'absence de vision d'ensemble dans ces travaux soulève le besoin pour la SPJD de se doter d'un nouveau plan directeur. Il faudra trois ans et une consultation publique en 2018⁷ pour dévoiler, en octobre 2020, le *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030* (le Plan). Ce dernier décrit la vision de la SPJD du Parc en 2030 :

« Le parc Jean-Drapeau s'est réinventé pour devenir un des parcs emblématiques de la métropole. Il est reconnu pour la diversité des expériences individuelles et collectives qu'il offre en rapport avec la nature, les paysages, l'histoire, la culture et le sport. Il est un laboratoire des meilleures pratiques en développement durable; il célèbre ses patrimoines; il constitue une destination qui se démarque; il est une source de fierté pour la société montréalaise. Il est un leader engagé, tourné vers l'excellence, fédérateur de partenariats et impliqué dans sa communauté. »⁸

Afin de concrétiser sa vision, la SPJD prévoit réaliser sur 10 ans près de 95 projets regroupés en 29 entités paysagères⁹ (annexe 6.2.) selon 5 axes de développement : infrastructures et bâtiments, mobilité, aménagement, programmation, sport et plein air urbains¹⁰. Initialement, la réalisation du Plan se chiffrait à 970 M\$, financée à près de 60 % par la Ville par le biais du programme décennal d'immobilisations (PDI). En juin 2023, ce montant a été revu à 1,1 G\$ par la SPJD. Annuellement, celle-ci soumet à la Ville ses besoins d'investissements en immobilisations.

Gestion de projets

Selon l'organisme « Project Management Institute » (PMI) reconnu en Amérique, la gestion de projets est l'art de structurer l'ensemble des activités, des ressources et des équipes nécessaires au bon déroulement d'un projet dans le but d'atteindre un résultat précis, à valeur ajoutée. Le « Project Management Body Knowledge » (PMBOK), un référentiel produit par le PMI, fournit des lignes directrices et constitue une base pour les connaissances en gestion de projets.

En avril 2022, la SPJD a formalisé un Guide normatif (le Guide) destiné à encadrer la réalisation de ses projets en détaillant les processus, les documents à produire et les outils à utiliser pour chacune des phases de projets.

⁷ Menée par l'Office de consultation publique de Montréal.

⁸ Site Internet de la Société du parc Jean-Drapeau, section Publications et section Mission.

⁹ Ensemble de composantes spatiales, de perceptions sociales et de dynamiques paysagères qui, par leurs caractères propres et par leurs évolutions spécifiques, procurent une singularité à une partie d'un territoire.

¹⁰ Site Internet de la Société du parc Jean-Drapeau – section Mission/Axes de développement.

1.2. Responsabilités des principales directions impliquées dans la gestion de projets

Deux principales directions de la SPJD, de concert avec la Direction générale et le conseil d'administration (CA), sont mises à contribution en gestion de projets.

Direction gestion de projets (sous la Direction générale adjointe – Développement et partenariats stratégiques)¹¹

Cette direction assure la réalisation des projets d'infrastructure et d'aménagement du Parc en respect du cadre stratégique et des objectifs de développement de la SPJD, ce qui implique l'établissement et le suivi pour chaque projet de la portée, l'échéancier et le budget. Elle propose annuellement les projets à prioriser et à soumettre dans le cadre du processus PDI. De plus, elle est responsable de la méthodologie de gestion de projets.

Direction principale services administratifs

Cette direction actualise les coûts des projets au Plan, soumet les besoins d'investissements pour les projets retenus sous un horizon de 10 ans dans le cadre du processus PDI, produit les rapports d'avancement de projets et applique le *Règlement de la gestion contractuelle*¹². Elle assure aussi, le lien avec différentes instances décisionnelles avec la Ville.

Direction générale

Elle est responsable du comité de direction qui agit à titre de comité directeur de projet. Ce dernier revoit et discute de l'avancement des projets sporadiquement, approuve les plans et les devis aux divers stades d'avancement et recommande le PDI au CA. De plus, la directrice générale de la SPJD participe à des rencontres statutaires hebdomadaires avec la direction générale adjointe - Services aux citoyens de la Ville ainsi que mensuelles avec l'élue responsable du Parc au comité exécutif (CE) de la Ville sur les affaires de la SPJD.

Conseil d'administration

Il assure la saine gouvernance de la SPJD et son harmonisation avec les orientations stratégiques du Plan et approuve les projets soumis au PDI. Tout comme la directrice générale, le président du CA participe aux rencontres statutaires.

À noter que chacune de ces instances approuve les références de base (portée, échéancier et budget) selon les seuils monétaires prévus à la délégation de pouvoirs. Selon la SPJD, le Plan construit par et pour les citoyennes et citoyens est ambitieux. De plus, les conditions du marché sont différentes de celles qui prévalaient au moment de l'élaboration des estimations des coûts des projets dans le Plan, soit en 2018. La saturation du marché, due à la rareté de la main-d'œuvre et la hausse des coûts de construction, fait en sorte qu'il y a une pression sur le budget d'investissement de la Ville. Dans ce contexte et considérant que des investissements de 1,1 G\$ sont requis pour mener à bien la réalisation des projets inscrits dans le Plan d'ici 2030, il importe que le déroulement de ceux-ci s'effectue dans le respect de saines pratiques en gestion de projets afin de contrôler la portée, le coût et l'échéancier.

¹¹ Cette direction générale adjointe a été mise en place en juin 2022 dans l'objectif d'accélérer la transformation du parc Jean-Drapeau.

¹² Révisé en août 2023 et qui remplace la *Politique de gestion contractuelle* depuis septembre 2021.

2. Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance et de conformité portant sur la gestion des projets à la Société du parc Jean-Drapeau. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 du *Manuel de CPA Canada – Certification*.

2.1. Objectif de l'audit

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Société du parc Jean-Drapeau emploie des mécanismes reconnus de gestion de projets pour la réalisation des projets inscrits dans son *Plan directeur de conservation, d'aménagement, et de développement 2020-2030*.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

La vérificatrice générale applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige de la vérificatrice générale de la Ville qu'elle conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la vérificatrice générale de la Ville s'est conformée aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont présentés dans le tableau qui suit :

TABLEAU 1 | OBJECTIF ET CRITÈRES

OBJECTIF	CRITÈRES
S'assurer que la Société du parc Jean-Drapeau emploie des mécanismes reconnus de gestion de projets pour la réalisation des projets inscrits dans son <i>Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement 2020-2030</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation des projets et programmes¹³ inscrits au Plan directeur s'effectue selon la planification prévue. • La réalisation des projets et des programmes s'appuie sur des pratiques en gestion reconnues. • Des mécanismes de redditions de comptes périodiques sont en place pour informer les instances de l'avancement des projets au Plan directeur.

¹³ Pour les fins du rapport le terme projet englobe les programmes.

2.2. Portée des travaux

Nos travaux d'audit ont porté sur la période s'étendant de janvier 2019 à novembre 2023. Ils ont principalement été réalisés entre les mois de septembre 2023 à janvier 2024. Ils ont consisté à effectuer des entrevues auprès du personnel, à examiner divers documents et à réaliser les sondages que nous avons jugés appropriés en vue d'obtenir l'information probante nécessaire. Nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en mai 2024. Le processus d'appel d'offres pour la réalisation des travaux du Plan est exclu du présent audit.

Les travaux ont principalement été réalisés auprès de la SPJD.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés de la SPJD. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction de la SPJD ainsi qu'à la Direction générale adjointe-Service aux citoyens à la Ville et à la Direction générale de la Ville.

3. Résultats de l'audit

3.1. Critères de priorisation pour la réalisation des projets du Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030 non formellement définis et documentés

Basé sur le séquençage des projets prévus au Plan, la SPJD planifie les projets en évaluant leurs impacts sur la tenue des événements et en tentant de concentrer les travaux par zones géographiques. Toutefois, ce processus n'est pas structuré. Il n'y a pas de grille d'évaluation ou de critères formellement définis permettant la priorisation des projets qu'elle désire réaliser au cours d'une année.

Dans le cadre du processus PDI, la SPJD soumet à la Ville la liste des projets pour lesquels elle veut obtenir des budgets d'investissements. Les budgets demandés doivent respecter l'enveloppe budgétaire et les projets inscrits doivent, en priorité et selon les orientations de la Ville, consister en un maintien régulier ainsi que du rattrapage de déficit d'entretien d'actifs¹⁴. À cet effet, la SPJD se doit de connaître l'état des actifs sous sa responsabilité. Or, les bilans de 2022 et 2023 de la Ville sur la connaissance des actifs révèlent que la SPJD ne lui a pas fourni l'indice moyen d'état et la valeur du déficit de maintien de tous ses actifs. Le rapport de 2023 ne précise pas si ses actifs ont été audités au cours des cinq dernières années. De plus, les investissements planifiés pour les prochaines années ne sont pas identifiés pour l'ensemble des catégories d'actifs.

Il est important d'effectuer une priorisation avant de réaliser des projets afin que les ressources humaines et financières soient allouées judicieusement.

L'absence de justificatifs quant à la priorisation ainsi que le portrait incomplet de la connaissance de l'état des actifs font en sorte qu'il est difficile de connaître dans quelle mesure la SPJD priorise ses projets dans le respect de ses propres exigences et de celles de la Ville. Un processus formel de priorisation est d'autant plus important dans l'actuel contexte budgétaire de la Ville.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

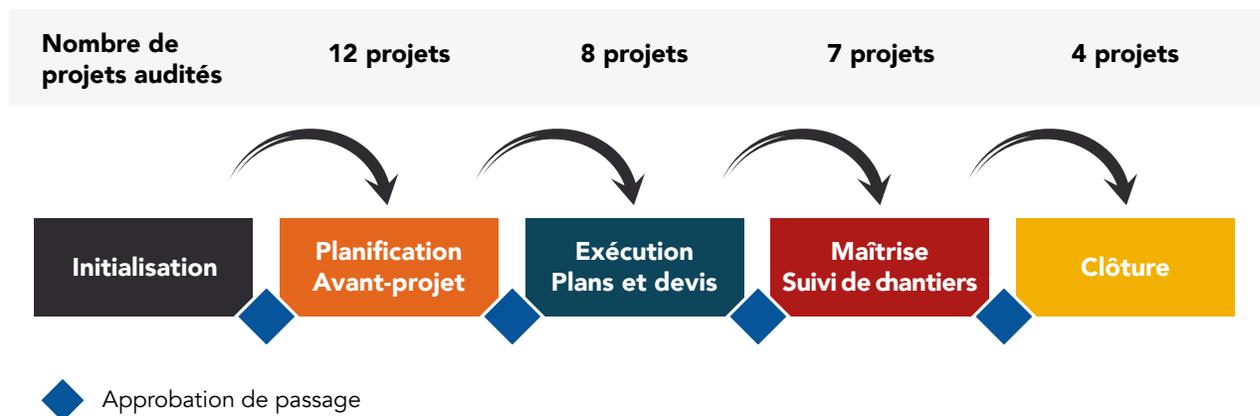
1. Documenter les critères et les balises qui serviront à la priorisation des projets ainsi que les raisons justifiant le choix de ceux-ci afin que les investissements en immobilisations soient alloués selon les exigences et les orientations établies par la Ville de Montréal.

¹⁴ Applicable pour les programmes décennaux d'immobilisations 2022-2031, 2023-2032 et 2024-2033.

3.2. Réalisation des projets ne s'appuyant que partiellement sur des pratiques de gestion reconnues

La gestion de projets implique d'établir une gouvernance ainsi que des mécanismes et des activités afin d'encadrer leur réalisation (figure 1). Pour évaluer la gestion de projets de la SPJD dans la réalisation de son Plan, 12 projets ont été sélectionnés et examinés selon leur degré d'avancement (annexe 6.3.). Bien que le Plan fût publié en 2020, celui-ci contient des projets ayant débuté avant 2020.

FIGURE 1 | PROCESSUS DE RÉALISATION DES PROJETS ET NOMBRE DES PROJETS AUDITÉS PAR PHASE



Source: Figure produite par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Le processus de gestion de projets comprend des activités transversales, qui s'effectuent en continu tout au long de la réalisation des projets (ex. : suivi des risques du projet et suivi sur l'état de santé du projet à savoir, si ceux-ci sont alignés avec la portée, l'échéancier, le budget initial), ainsi que des activités spécifiques aux différentes phases.

3.2.1. Gouvernance en gestion de projets incomplète et non documentée

La structure de gouvernance permettant d'encadrer la gestion des projets est incomplète et non documentée. Selon le PMI, « *La gouvernance est le cadre, les fonctions et les processus qui guident les activités de gestion de projet. La gouvernance fournit des conseils, une prise de décisions et une surveillance du cadre* ».

Portée d'un cadre de gouvernance

Un cadre de gouvernance permet de définir notamment la portée des projets selon des critères spécifiques, par exemple la complexité d'un projet, l'ampleur des montants requis ou encore le niveau de risque.

La SPJD ne s'est pas dotée de critères spécifiant quels types de projets doivent être assujettis à sa méthodologie de gestion de projets.

Pour l'ensemble des 12 projets audités, le Guide formalisé en avril 2022 n'a pas été appliqué dans son entièreté. La SPJD confirme que certaines des activités requises, par exemple la matrice de responsabilités des parties prenantes et le registre des risques, ne s'appliquent pas à ces projets en raison de leur catégorie (ex. : restauration de la roseraie du pavillon Hélène-de-Champlain), et/ou de leur ampleur (ex. : travaux de sécurisation de l'Archidôme).

N'ayant pas défini de critères quant à la portée des projets devant suivre le Guide, il est impossible de statuer si des activités auraient dû tout de même être effectuées ou s'il est raisonnable de conclure que certaines de celles-ci ne sont pas réalisées.

Structure de gouvernance en gestion de projets

Selon les bonnes pratiques, il est fréquent de retrouver en gestion de projets un comité de pilotage et un comité directeur. À l'échelle de la Ville par exemple, de tels comités sont prévus au *Cadre de gouvernance des projets et programmes de la Ville de Montréal*.

Un comité de pilotage est composé d'une équipe multidisciplinaire responsable de la planification, de la gestion et du suivi du projet. Or, ce comité n'existe pas dans la gestion de projets à la SPJD.

Le comité directeur a pour principales responsabilités d'approuver le passage des projets à la prochaine phase, d'effectuer les suivis d'avancement et de discuter des enjeux et des risques des projets. Ce comité n'est pas formellement établi, bien que la SPJD mentionne que ce rôle est assuré par le comité de direction. Des 12 projets analysés, 7 projets (58 %) ont été discutés au sein de ce comité, sur la base des ordres du jour de ces rencontres. Toutefois, sans compte rendu de ces réunions, il est difficile d'apprécier la teneur des discussions.

En l'absence d'une gouvernance complète, documentée et adaptée à la réalité des projets de la SPJD, il se peut que de mauvaises décisions soient prises ou qu'elles ne le soient pas en temps opportun.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

2. Déployer un cadre de gouvernance complet et documenté, précisant notamment, la méthodologie de gestion de projets, la portée des projets devant y être assujettis ainsi que la structure des comités (incluant leurs rôles et responsabilités) afin d'assurer une saine réalisation des projets.

3.2.2. Activités transversales partiellement mises en œuvre

Identification partielle des parties prenantes

La SPJD n'identifie pas les parties prenantes qui sont impliquées ou concernées de manière exhaustive, et ce, dès le début du projet comme prévu au Guide puisque les outils afférents ne sont complétés que partiellement pour les 12 projets audités.

Fiche projet¹⁵

- ◆ 9 projets (75 %) ont identifié les parties prenantes internes;
- ◆ pour les 3 autres projets (25 %), seuls la demanderesse ou le demandeur et la chargée ou le chargé du projet sont identifiés selon les requis de la fiche projet, depuis juillet 2022.

Registre des parties prenantes¹⁶

- ◆ 3 projets (25 %) ont identifié l'ensemble des parties prenantes internes et externes;
- ◆ 2 projets (17 %) n'ont identifié que les parties prenantes internes, bien que des parties prenantes externes soient impliquées au projet;
- ◆ 7 projets (58 %) n'ont pas complété de registre.

Matrice des parties prenantes¹⁷

- ◆ 2 projets (17 %) ont documenté les responsabilités de l'ensemble des parties prenantes;
- ◆ 2 projets (17 %) n'ont documenté que les responsabilités de l'équipe projet dont un incluait ceux des firmes professionnelles;
- ◆ 8 projets (66 %) n'ont pas complété la matrice.

Seul le projet *de la plaine des Jeux-Réaménagement* complet a identifié et documenté, dès le début du projet, l'ensemble des parties prenantes dans tous les documents. Pour le projet d'envergure¹⁸ la *Réhabilitation de la Place des Nations*, l'ensemble des parties prenantes a été identifié dès le début dans le registre, mais la matrice des parties prenantes n'a été complétée que partiellement, car elle ne comprenait que les responsabilités de l'équipe projet.

Ne pas identifier l'ensemble de parties prenantes dès le début peut faire en sorte que les besoins ou les intérêts de celles-ci ne soient pas pris en compte dans le projet, mettant possiblement à mal la réussite du projet. De manière similaire, des rôles et responsabilités non définis peuvent amener de l'ambiguïté et des malentendus lors de la réalisation du projet.

Absence d'un registre démontrant le suivi des risques en continu

Le suivi des risques en continu n'est pas documenté dans un registre¹⁹ pour les 12 projets audités, bien que le Guide le prévoit.

¹⁵ Document qui présente le projet: son responsable, le chargé de projet attribué, sa description, sa justification, le budget et l'échéancier préliminaire, les risques, les inclusions et les exclusions.

¹⁶ Document qui répertorie les parties prenantes impliquées au projet.

¹⁷ Soit un RACI qui définit le rôle que chaque partie prenante peut avoir sur un livrable, soit R=réalisateur, A= approuvateur, C=consulté, I=informé.

¹⁸ Selon le cadre de gouvernance des projets et programmes de la Ville de Montréal: projet de + 50 M\$.

¹⁹ À la Société du parc Jean-Drapeau, le registre a pour nom «Tableau de définition, de classification et de suivi des risques et de leurs réponses».

Une des bonnes pratiques en gestion de projets est de consigner les risques dans un registre²⁰ et de les suivre en continu; certains risques pouvant se résorber dans le temps et d'autres apparaître. Ceci permet notamment d'en faire une gestion proactive. Un tel registre permet de connaître l'intégralité des risques, leur criticité, les mesures de mitigation, le responsable ainsi que la date d'entrée et de fermeture des risques. Une prise en considération en continu des risques permet également de limiter les impacts négatifs sur les coûts, l'échéancier et la portée du projet.

Approbations manquantes pour le passage aux phases Exécution, Suivi des Plans et devis, et Maîtrise Suivi de chantiers

Le Guide et le schéma des principales phases de réalisation d'un projet (figure 1) font référence à 4 approbations tout au long du cycle de réalisation d'un projet. Sur les 12 projets de notre échantillon (tableau 2), seules les approbations en début et en fin de projet ont été obtenues.

TABLEAU 2 | **RÉSULTATS POUR LES APPROBATIONS DE PASSAGE AUX PHASES**

PHASES	PLANIFICATION AVANT-PROJET	EXÉCUTION, SUIVI DES PLANS ET DEVIS	MAÎTRISE SUIVI DE CHANTIERS	CLÔTURE
Nombre de projets requérant une approbation par phase	12	8	7	4
Approbations obtenues	12	0	0	4
TAUX D'APPROBATION	100 %	0 %	0 %	100 %

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

Il est important que le comité de direction approuve le passage des projets d'une phase à l'autre, et en conserve la traçabilité. Ceci permet de faire le point sur chacun des projets et de déterminer s'il y a des ajustements ou des risques nouveaux à considérer. De plus, cela permet de démontrer que les décisions prises ont été entérinées en considérant les éléments problématiques pouvant affecter le déroulement des phases suivantes.

Suivi de projets insuffisant

La documentation produite à l'égard des suivis de projets est incomplète, contient des inexactitudes, ne permet pas de juger de l'état de santé des projets et d'en connaître les enjeux et les actions à prendre. De plus, la SPJD ne peut faire la démonstration que ladite documentation est présentée et discutée au sein des équipes de projets ainsi qu'au comité de direction.

²⁰ Selon le «Project Management Body Knowledge», un tel suivi doit être fait en continu.

Suivi par la direction gestion de projets

Un rapport d'avancement a été produit pour certains projets depuis le dernier trimestre de 2022 et il s'appuie sur les données contenues dans les fiches projets autorisées et les données du système comptable. Ce rapport d'avancement comprend notamment un historique des fiches projets, des indicateurs d'échéancier et de budget et un suivi sur les coûts (planifiés, réels et révisés). Un tableau de bord global est également produit et reprend les indicateurs et les échéanciers calculés dans les rapports d'avancement. Ces deux sources d'informations permettent aux équipes projet de suivre les échéanciers et les coûts du projet. L'audit des neuf rapports d'avancement de projets (soit trois en mars 2023 et six en octobre 2023) et l'audit du tableau de bord global d'octobre 2023 font ressortir plusieurs lacunes ou omissions, lesquelles sont détaillées ci-dessous.

Informations non prévues aux documents

Selon les saines pratiques²¹, des informations pertinentes quant au suivi d'un projet ne se retrouvent pas au rapport d'avancement et/ou au tableau de bord global, soit :

- ◆ un indicateur sur la portée, qui permet de mesurer les changements survenus quant à la portée;
- ◆ le pourcentage d'avancement du projet (ex. : coûts réels engagés et budget prévu);
- ◆ les risques et les enjeux du projet;
- ◆ le jugement d'experts sur l'état de santé global des projets.

Fréquence

Pour l'année 2023, les rapports d'avancement ont été produits en mars et en octobre. Or, cette fréquence est insuffisante, car selon le PMBOK, un suivi régulier de projet doit être effectué afin de permettre d'identifier rapidement les dépassements et les autres enjeux qui peuvent survenir et d'y apporter les ajustements requis en temps opportun.

Qualité et intégralité des informations

Les données aux rapports d'avancement audités contiennent des inexactitudes, ce qui a une incidence sur les indicateurs d'échéancier et de budget (tableau 3). Des erreurs sont observées pour 15 indicateurs (83 %) sur les 18 audités, car les données utilisées pour calculer les indicateurs ne concordent pas avec celles de la dernière fiche projet autorisée. À titre d'exemple, pour le projet de la *Réhabilitation des étangs de la Grande Poudrière*, l'indicateur de budget présenté dans le rapport d'avancement d'octobre 2023 présente une valeur de 1, mais aurait dû être de 1,15, soit un indicateur jaune s'approchant du rouge selon l'échelle de valeurs²² de la SPJD et ainsi démontrer un dépassement du budget.

²¹ Selon le « Project Management Body Knowledge ».

²² Selon la Société du parc Jean-Drapeau l'indicateur de budget (coût final estimé/budget planifié) ou l'indicateur d'échéancier (durée révisée/durée planifiée): ● inférieur ou = à 1, ● > 1 < ou = 1,15, ● > 1,15.

TABLEAU 3 | INDICATEURS D'ÉCHÉANCIER ET DE BUDGET INEXACTS

MOIS DE PRODUCTION	NOMBRE DE RAPPORTS D'AVANCEMENT AUDITÉS	NOMBRE D'INDICATEURS D'ÉCHÉANCIER		NOMBRE D'INDICATEURS DE BUDGET	
		EXACT	INEXACT	EXACT	INEXACT
Octobre 2023	6	2	4	1	5
Mars 2023	3	0	3	0	3
TOTAL	9	2	7	1	8

Source : Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

De plus, aucun rapport d'avancement n'a été produit pour les projets *Travaux de sécurisation – Archidôme et Réfection des bassins du quartier des athlètes*, car selon la SPJD, les coûts réels du projet étaient peu importants. Aussi, le tableau de bord d'octobre 2023 ne contient pas le projet *Jardins de la Roseraie du Hélène de Champlain*, bien que le total des coûts facturés en date d'octobre 2023 (près de 260 k\$) soit supérieur à ceux d'autres projets qui y sont présentés.

Pour les 9 rapports d'avancement, il n'y a aucune explication documentée à l'égard des projets ayant des indicateurs inférieurs ou supérieurs à la cible de référence, soit 1, bien qu'une section du modèle du rapport d'avancement le prévoit. À titre d'exemple, en octobre 2023, l'indicateur de budget pour le projet de *Réhabilitation de la Place des Nations* indiquait 17, 89, soit un dépassement de 18 fois la cible sans qu'il y ait de justificatifs de cet écart. Ainsi, il n'est pas possible de savoir si des enjeux ont été soulevés et si des mesures correctives ont été prises pour les indicateurs en dépassement de la cible.

Considérant le manque d'explications à l'égard des indicateurs individuels et le fait qu'il n'y a pas une appréciation globale de la santé du projet (en considérant l'ensemble des indicateurs), il est difficile de savoir si le projet est sous contrôle ou non.

Suivi par le comité de direction

La SPJD confirme que le comité de direction n'effectue aucun suivi de l'état de l'avancement et de la santé de l'ensemble des projets, à l'exception du suivi sporadique des projets lors de présentation d'un dossier d'approbation interne pour le passage à divers jalons d'un projet. La documentation des échanges au sein du comité de direction aurait permis de conserver une traçabilité quant à la justification et l'approbation, par exemple, de la suspension du projet *Jardins de la Roseraie du Hélène de Champlain*.

Ainsi, les lacunes soulevées précédemment font en sorte que la SPJD ne peut faire la démonstration qu'elle a la connaissance complète de l'état de santé de ses projets, à savoir, si ceux-ci sont alignés avec la portée, l'échéancier, le budget initial, si des risques et enjeux sont présents et si des mesures correctives doivent être apportées.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

3. Afin d'assurer une saine gestion de projets, mettre en place un mécanisme visant à ce que les projets respectent la méthodologie applicable aux activités transversales, notamment :
 - ◆ l'identification des parties prenantes et la documentation de leurs rôles et responsabilités;
 - ◆ le suivi des risques de projet par le biais d'un registre;
 - ◆ l'approbation pour le passage aux différentes phases;
 - ◆ le suivi périodique de l'avancement des projets basé sur une information complète et de qualité.

3.2.3. Activités spécifiques partiellement mises en œuvre

Phase *Planification avant-projet*

Cette phase marque le démarrage officiel du projet. Les objectifs, la portée, l'échéancier, le budget et les risques ont été définis pour tous les projets. Ce n'est pas le cas pour les bénéfices attendus (10 des 12 projets (80 %)) et la détermination des exigences fonctionnelles et techniques du projet (7 des 12 projets (58%)). Ne pas bien déterminer les bénéfices attendus et les exigences du projet peut rendre difficile l'atteinte de l'objectif et mener à son dérapage.

Phase *Exécution Suivi des plans et devis*

Il s'agit de l'étape de conception des plans et devis et de la planification de l'échéancier et du budget des travaux à réaliser. Pour les sept projets de notre échantillon qui ont atteint cette étape, il n'y a pas d'évidence d'approbation formelle par la SPJD des plans et devis définitifs. Cette approbation est importante puisque ceux-ci se retrouvent dans les documents d'appels d'offres. Également, une contre-estimation des coûts n'a pas été effectuée pour un des deux projets pour lesquels cette exigence était requise²³. Cette estimation, faite de façon indépendante, permet de vérifier en amont si les coûts estimés du projet ne s'écartent pas de manière significative de ce que l'on s'attend sur le marché et d'apporter des corrections aux plans et devis au besoin.

²³ Cette exigence est requise depuis juillet 2022, selon le Guide normatif. Pour les autres, soit qu'ils n'étaient pas rendus à cette étape ou que les appels d'offres avaient été faits avant juillet 2022.

Phase Maîtrise Suivi de chantiers

Au cours d'un projet, il peut arriver que des modifications soient requises pour différentes raisons qui affectent la portée, l'échéancier et le budget. Au terme de cette phase, la réception définitive des travaux vient confirmer la réalisation de l'ensemble des travaux et l'absence de déficience. Six projets sur sept ont eu des ordres de changement²⁴ approuvés et l'impact sur l'échéancier et le budget a été documenté. Pour le septième projet, il n'y a pas d'ordre de changement en raison du fait que le chantier venait tout juste de démarrer.

Pour quatre projets ayant atteint l'étape de réception définitive parmi les sept de la phase de mise en chantier, il n'y a pas d'évidences au dossier démontrant que l'ensemble des déficiences identifiées dans le projet aient été réglées avant l'émission du certificat de la réception définitive.

Phase Clôture

La phase de clôture permet de faire le bilan afin d'améliorer la gestion des projets à venir. Pour l'ensemble des quatre projets audités qui sont déjà clos, des activités clés, telles que la mesure des bénéfices obtenus et des leçons apprises, ne sont pas réalisées.

De plus, il est prévu au Guide d'évaluer le rendement des fournisseurs. Toutefois, aucune évidence n'a été obtenue indiquant qu'une évaluation a été effectuée. Cette évaluation a son importance, car elle permet à la SPJD de refuser tout contrat d'un fournisseur en cas de rendement insatisfaisant par le passé.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

4. Afin d'assurer une saine gestion de projets, mettre en place un mécanisme visant à ce que les projets respectent la méthodologie applicable aux activités spécifiques des différentes phases, notamment :
 - ◆ l'identification des exigences fonctionnelles et techniques du projet ainsi que les bénéfices attendus;
 - ◆ l'approbation des plans et devis définitifs et la réalisation d'une contre-estimation de coûts;
 - ◆ la confirmation de l'absence de défaillances avant d'approuver la réception définitive;
 - ◆ la production d'un bilan de projet pour s'assurer notamment de mesurer les bénéfices obtenus et de documenter les leçons apprises;
 - ◆ l'évaluation des fournisseurs.

²⁴ Enregistrement écrit d'une modification de contrat qui détaille tout amendement à la portée des travaux d'origine.

3.2.4. Contrôle budgétaire informatique défaillant

Les coûts de projets sont saisis dans un système comptable. Pour s'assurer que les coûts réels imputés à un projet n'excèdent pas le budget autorisé, un contrôle de disponibilité budgétaire est programmé dans ce système. Or, pour deux tests effectués, le contrôle n'a pas fonctionné, car il a été possible d'imputer des coûts supérieurs au solde budgétaire disponible. Selon la SPJD, cette problématique découle du fait que les trois usagers²⁵ ayant participé aux tests ont des droits trop permissifs selon leurs seuils d'approbations permis au règlement de délégation de pouvoirs.

RECOMMANDATION À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

5. Revoir les droits d'accès des usagers au système comptable afin de s'assurer qu'ils soient appropriés en fonction du rôle qui leur est attribué.

3.3. Mécanismes de reddition de comptes non formalisés

Reddition de comptes au conseil d'administration

Il n'y a pas de mécanismes de reddition de comptes formels au CA de la SPJD l'informant du bon déroulement des projets faisant partie du Plan.

La SPJD a informé périodiquement son CA de différentes manières depuis le dernier trimestre de 2022²⁶ relativement à l'avancement du Plan. Notamment, un tableau de suivi des projets au PDI 2023-2032 lui a été soumis en mars 2023, mais ne présente que le pourcentage d'avancement des dépenses réelles du projet ainsi que les échéanciers aux différentes phases. Ces informations sont insuffisantes, car elles ne permettent pas de connaître l'état de santé des projets si ceux-ci sont réalisés dans le respect de la portée, de l'échéancier et du budget. À titre d'exemple, dans un rapport de suivi interne, le projet de *Réfection des tours du Bassin olympique* indique que les coûts finaux estimés par rapport à ceux planifiés sont en dépassement de 17 %, soit 860 k\$. Cependant, ce type d'informations n'est pas communiqué au CA. Il serait attendu que ce dernier soit informé des projets ayant des dépassements de budget et d'échéancier afin d'évaluer quelles sont les incidences sur le déroulement du projet et si des actions correctives doivent être prises, s'il y a lieu.

Reddition de comptes à la Ville de Montréal

Bien qu'une convention existe entre la Ville et la SPJD, celle-ci ne prévoit pas des dispositions de reddition de comptes quant au suivi de l'avancement global des projets faisant partie du Plan. Actuellement, différentes instances à la Ville sont informées sur les projets au Plan par le biais de divers mécanismes (tableau 4), mais aucun de ceux-ci ne permet d'avoir un portrait du pourcentage d'avancement global de réalisation des projets au Plan.

²⁵ Soit un agent et deux approbateurs.

²⁶ Tableau de suivi, *En route vers la planification stratégique 2023, Cadre stratégique 2024*, le suivi des réalisations du *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030* de janvier à juin 2023.

TABLEAU 4

MÉCANISMES PAR LESQUELS LA VILLE DE MONTRÉAL EST INFORMÉE DES PROJETS AU PLAN DIRECTEUR DE CONSERVATION, D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DU PARC JEAN-DRAPEAU 2020-2030

MÉCANISMES	STATUTAIRES VILLE DE MONTRÉAL		PROGRAMME DÉCENNAL D'IMMOBILISATIONS	CADRE DE GOUVERNANCE DES PROJETS ET PROGRAMMES D'IMMOBILISATIONS
	DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT - SERVICE AUX CITOYENS	ÉLUE RESPONSABLE DU PARC AU COMITÉ EXÉCUTIF	COMITÉ EXÉCUTIF ET SERVICE DES FINANCES DE LA VILLE DE MONTRÉAL	SERVICE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ²⁷
INSTANCES INFORMÉES				
Fréquence définie	Hebdomadaire	Mensuelle	Annuelle	Trimestrielle
Portrait du pourcentage de l'avancement global des projets au <i>Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030</i>	Non Absence d'évidence documentée	Non Absence d'évidence documentée	Non Présentation par entités paysagères sans pourcentage d'avancement global	Non Seuls deux projets assujettis au cadre de gouvernance

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

La Ville étant le principal bailleur de fonds des projets réalisés par la SPJD, il serait pertinent qu'elle soit informée de l'avancement global des projets au Plan afin d'être en mesure d'apprécier sa mise en œuvre.

²⁷ Service de la planification stratégique et de la performance organisationnelle qui remonte périodiquement aux comités de la gouvernance des projets et des programmes d'envergure.

RECOMMANDATIONS À LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

6. Formaliser le mécanisme de reddition de comptes au conseil d'administration afin de permettre à ce dernier d'apprécier le déroulement des projets au *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030*.
7. Formaliser le mécanisme de reddition de comptes à la Ville de Montréal pour l'avancement global des projets au *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030* afin de permettre à la Ville de Montréal de suivre sa mise en œuvre.

3.4. Incertitude quant à la réalisation des projets prévus au *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030 d'ici 2030*

À la lumière de l'analyse des divers documents en lien avec les coûts et les échéanciers, nous nous questionnons sur l'achèvement de tous les projets au Plan d'ici 2030. D'ailleurs, le CA de la SPJD s'est notamment interrogé en janvier 2022 sur la faisabilité des projets inscrits au Plan d'ici 2030. En effet, la comparaison des données du Plan actualisé produit par la SPJD avec les données du PDI (tableau 5) fait ressortir que les projets se termineront au-delà de 2030.

TABLEAU 5 ENTITÉS PAYSAGÈRES COMPORTANT DES ENJEUX POTENTIELS DE COÛT ET D'ÉCHÉANCIER (EN MILLIERS DE DOLLARS)

ENTITÉS PAYSAGÈRES ^[a]	PLAN DIRECTEUR DE CONSERVATION, D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DU PARC JEAN-DRAPEAU 2020-2030 ACTUALISÉ EN JUIN 2023 (COÛTS 2024-2033)	PROGRAMME DÉCENNAL D'IMMOBILISATIONS 2024-2033		FINANCEMENT MANQUANT	
		(EN MILLIERS DE DOLLARS)	FIN PRÉVUE	(EN MILLIERS DE DOLLARS)	FIN PRÉVUE FICHE DU PROGRAMME DÉCENNAL D'IMMOBILISATIONS
Mobilité	420 331	2030	148 529	2029-2033 ^[c]	271 802
Les jardins de canaux	134 012	2029	41 497	2029-2033 ^[c]	92 515
Berges et promenade riveraine	124 602	2031	-	-	124 602
Programme de protection de maintien de l'actif	121 077	2033	121 077	2029-2033 ^[c]	-
Projets de développement	64 557	2033	64 557	2029-2033 ^[c]	-
Plage Jean-Doré	25 973	2031	25 655	2029-2033 ^[c]	318
Complexe aquatique	25 337	2029	25 337	2029-2033 ^[c]	-
Pavillon Hélène-de-Champlain	21 760	2026	7 181	2026	14 579
Revitalisation de la canopée	4 000	2033	4 000	2029-2033 ^[c]	-
TOTAL	941 649^[b]		437 833		503 816
POURCENTAGE	100 %		46 %		54 %

^[a] Certains noms d'entités paysagères ne correspondent plus aux noms qui ont été utilisés dans le *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030* en raison de regroupement de celles-ci fait par la Société du parc Jean-Drapeau.

^[b] Ce tableau ne présente que les entités paysagères présentant des enjeux potentiels, il est donc normal que le total actualisé en juin 2023 ne concorde pas avec la valeur totale actualisée du plan directeur de 1,1 G\$.

^[c] Des montants sont indiqués sous 2029-2033 dans la fiche Programme décennal d'immobilisations, mais ils ne sont pas ventilés par année.

Source: Tableau produit par le Bureau du vérificateur général sur la base des informations recensées lors des travaux d'audit.

2.4. Gestion des projets à la Société du parc Jean-Drapeau

Ajoutons que la Ville finance actuellement les projets à la hauteur de 46 % et non à 60 % tel que prévu au Plan. De plus, toujours selon le Plan, le solde de 40 % serait comblé par le financement externe. Si la SPJD et la Ville souhaitent réaliser tous les projets inscrits au Plan d'ici 2030, des actions devront être entreprises afin que le financement soit au rendez-vous. À cet effet, la SPJD poursuit ses démarches visant à consolider sa stratégie de financement auprès de la Ville, des gouvernements et des partenaires potentiels.

4. Conclusion

Nous concluons que la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) **n'emploie pas suffisamment de mécanismes reconnus de gestion de projets pour la réalisation des projets** de son *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030* (Plan). De plus, **il n'est pas possible pour la Ville de Montréal (la Ville) et ses citoyennes et citoyens d'apprécier globalement l'avancement des projets inscrits au Plan.**

Il n'existe pas un cadre de gouvernance complet et documenté définissant la structure et les processus décisionnels ainsi que le mode de fonctionnement quant à la surveillance et la reddition de comptes des projets. **Les décisions prises par la direction de la SPJD** ne sont pas supportées par une documentation adéquate pour assurer la transparence nécessaire à la gestion de tels projets.

Des activités clés visant la maîtrise et le suivi de la portée, de l'échéancier et du budget des projets ne sont pas pleinement mises en œuvre malgré l'existence d'une méthodologie.

Actuellement, les investissements de la Ville et le financement externe ne sont pas à la hauteur des sommes nécessaires pour terminer l'ensemble des projets au Plan d'ici 2030. L'absence d'engagement quant au financement pourrait avoir une incidence sur l'expérience citoyenne.

L'amélioration de la gestion de projets permettra à la SPJD d'être mieux outillée pour réaliser les projets établis dans son Plan.

5. Commentaires de l'entité auditée

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits (*sic*) ci-après. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes nos recommandations.

Commentaires de la Société du parc Jean-Drapeau

« La Société du parc Jean-Drapeau (SPJD) est mobilisée pour mener à terme la réalisation de son plan directeur, d'ici 2030, afin de permettre au public de se (ré)approprier le parc et de bénéficier de son riche patrimoine culturel, naturel et bâti. Notre responsabilité majeure repose sur la réalisation de projets uniques et complexes de requalification, de réhabilitation et de réaménagement, qui reflètent l'histoire des îles. Nous misons sur la rigueur, l'exemplarité et la qualité pour que ces projets répondent aux besoins multiples de ses visiteurs(euses) et fassent vibrer, année après année, les générations futures.

Pour y arriver, nous inscrivons la réalisation du plan directeur dans une approche d'ouverture et de transparence visant une collaboration soutenue et efficiente entre la SPJD, les partenaires, la société civile, les citoyens(nes) et les visiteurs(teuses). Dans cette optique, la SPJD considère l'exercice d'audit mené par le Bureau du vérificateur général de Montréal (BVG) comme une réelle valeur ajoutée.

Cet exercice nous permet de pouvoir bénéficier des expertises et du rapport du BVG pour bonifier les travaux en cours et à venir au sein de l'organisation. Notre lecture du rapport confirme que la voie sur laquelle la SPJD s'est engagée depuis avril 2022 pour mener à bien la transformation et le changement de culture organisationnelle, que sous-tend le déploiement du plan directeur, est juste.

Plusieurs gestes concrets ont été posés, notamment :

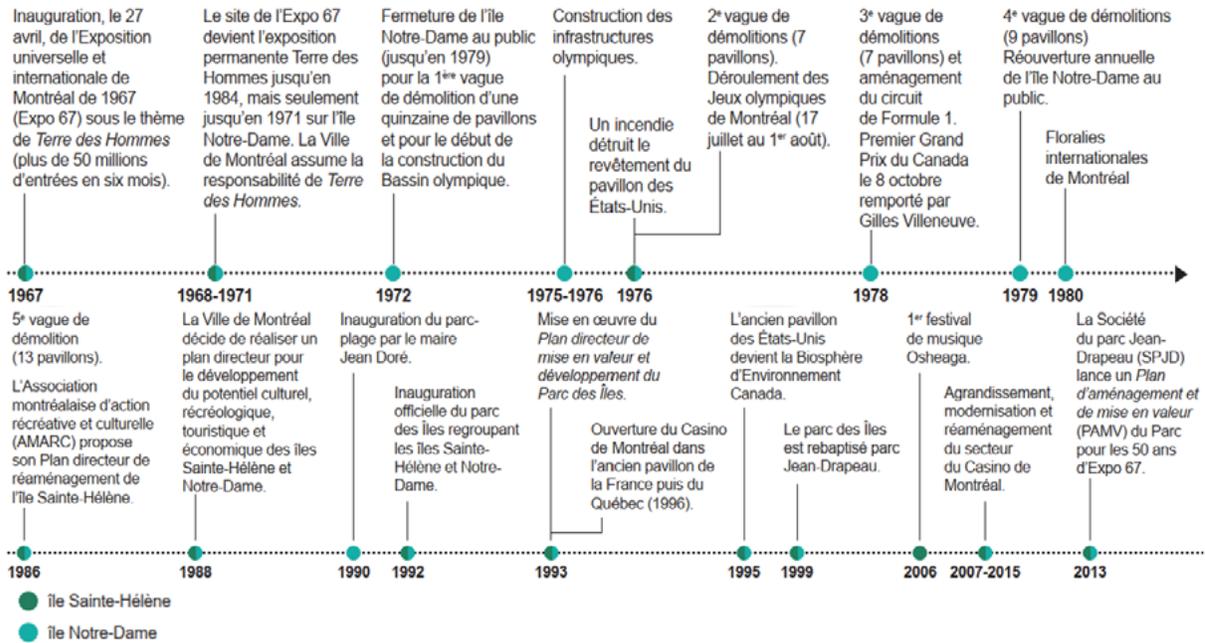
- ◆ Avril 2022 : Entrée en fonction de la nouvelle Directrice générale de la SPJD.*
- ◆ Juin 2022 : Mise en place d'une (sic) nouvelle direction générale adjointe (DGA) en charge de renforcer les capacités organisationnelles en matière de planification stratégique, de reddition de comptes (sic), de gouvernance et de gestion de projets.*
- ◆ Juin 2022 - juin 2023 : Consolidation de la DGA, incluant l'entrée en fonction de la nouvelle Directrice générale adjointe et développement de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de gestion de projets.*
- ◆ Décembre 2023 à mars 2024 : Développement du cadre stratégique et présentation budgétaire, développement de la gestion des risques de portefeuille de projet, d'un cadre de gouvernance interne, d'un tableau de bord faisant état de l'avancement des projets et d'une reddition de comptes (sic) trimestrielle au conseil d'administration.*

La SPJD s'est également engagée en février 2024 à faire de l'amélioration continue une priorité organisationnelle, et ce, dans toutes ses sphères d'activité. Le plan de travail que nous formaliserons, suivant l'adoption des recommandations par le Conseil municipal de la Ville de Montréal, permettra à la haute direction et à ses équipes mobilisées de réitérer et de renforcer cet engagement.

La SPJD s'engage à offrir un parc à la hauteur de vos attentes, grâce à la qualité des projets réalisés, et ce, aux moments opportuns afin de répondre aux besoins évolutifs de notre société. »

6. Annexes

6.1. Annexe 1 – Ligne du temps



Source : Extrait du *Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030*.

6.2. Annexe 2 – Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030 : Entités paysagères et financement

N°	Entité paysagère	Financement PDI maintien d'actif	Financement PDI développement	Autres financement ¹	Total des coûts du projet ²
1	Le mont Boullé	37 389 149 \$	0 \$	600 000 \$	37 989 149 \$
2	Le fort de l'île Sainte-Hélène	10 762 269 \$	0 \$	5 300 819 \$	16 063 087 \$
3	La grande promenade fluviale	41 101 290 \$	0 \$	17 000 000 \$	58 101 290 \$
4	Le jardin Le Petit Prince	7 599 100 \$	0 \$	0 \$	7 599 100 \$
5	Le Complexe aquatique	31 206 250 \$	0 \$	200 000 \$	31 406 250 \$
6	L'Espace 67	17 438 174 \$	0 \$	13 433 139 \$	30 871 313 \$
7	La Place des Nations et le lac des Cygnes	38 239 681 \$	0 \$	36 577 645 \$	74 817 325 \$
8	Les buttes	524 938 \$	0 \$	0 \$	524 938 \$
9	La Biosphère et le pavillon Hélène-de-Champlain	24 073 634 \$	0 \$	43 827 032 \$	67 900 665 \$
10	La rive des ponts	0 \$	3 482 745 \$	6 760 823 \$	10 243 568 \$
11	Le piémont	0 941 774 \$	0 \$	3 149 025 \$	10 091 399 \$
12	L'édifice multifonctionnel Jacques-Cartier	0 \$	79 067 517 \$	133 260 180 \$	212 327 696 \$
13	La Ronde	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
14	La rive nord de l'île Sainte-Hélène	0 \$	15 391 272 \$	0 \$	15 391 272 \$
15	Le pont de l'Expo-Express	0 \$	16 660 163 \$	0 \$	16 660 163 \$
16	Le pont du Chenal-Le Moyne	0 \$	9 059 581 \$	17 566 246 \$	26 645 827 \$
17	La passerelle du Cosmos	0 \$	44 284 987 \$	48 143 908 \$	92 428 895 \$
18	Les ponts de la jetée MacKay, de la Concorde, des îles et du Casino	3 269 626 \$	0 \$	0 \$	3 269 626 \$
19	La promenade du chenal	0 \$	2 851 733 \$	5 635 718 \$	8 387 451 \$
20	La mare au Diable et la cour de voirie Jacques-Cartier	5 600 584 \$	0 \$	0 \$	5 600 584 \$
21	Le stationnement du pavillon des services	4 307 112 \$	0 \$	0 \$	4 307 112 \$
22	Le Bassin olympique et le Quartier des athlètes	7 398 863 \$	0 \$	50 000 \$	7 448 863 \$
23	Le circuit Gilles-Villeneuve	21 489 865 \$	0 \$	0 \$	21 489 865 \$
24	Le parterre du pavillon de la Tunisie	11 566 998 \$	0 \$	5 196 881 \$	16 763 879 \$
25	Le parterre Notre-Dame	32 866 011 \$	0 \$	28 004 154 \$	58 870 165 \$
26	Les jardins des canaux	58 751 665 \$	0 \$	13 859 350 \$	70 610 035 \$
27	Le Casino de Montréal	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
28	Les marais filtrants	25 408 975 \$	2 195 289 \$	4 281 443 \$	6 456 731 \$
29	Le parc-plage	4 060 659 \$	0 \$	0 \$	25 408 975 \$
30	La longue rive de l'île Notre-Dame	0 \$	21 285 166 \$	0 \$	26 245 825 \$
31	La digue de la Voie maritime	0 \$	2 037 335 \$	3 954 027 \$	5 992 159 \$
Total		389 084 636 \$	196 214 779 \$	384 700 588 \$	970 000 000 \$

Note 1 : Financement privé et public

Note 2 : Incluant les contingences, les incidences et ristourne TPS et TVP

Note: La Ronde : la Ville de Montréal cède le territoire et les actifs à la société américaine Six Flags (2001), Casino de Montréal: le gouvernement du Québec rachète le territoire et le pavillon de la France où est situé le casino (1995).

La Ronde et le Casino de Montréal ne sont pas des entités paysagères de la Société du parc Jean-Drapeau.

Source: Plan directeur de conservation, d'aménagement et de développement du parc Jean-Drapeau 2020-2030.

6.3. Annexe 3 – Liste des 12 projets examinés dans le cadre de l’audit

NOMS DES PROJETS
Jardins de la Roseraie du Hélène de Champlain
Passerelle du Pont Victoria
Plaine des Jeux - Réaménagement complet (Phase 1)
Réaménagement de la Tour de Lévis (Phase 1)
Réfection des bassins du quartier des athlètes
Réfection des tours du bassin Olympique
Réfection du balcon du Complexe aquatique
Réfection du Pavillon des activités nautiques
Réfection du secteur des étangs et de la Grande Poudrière
Réhabilitation du secteur de la Place des Nations
Travaux de sécurisation - Archidôme
Voie d'accès Pont Victoria

