



Vérificateur général
de la Ville de Montréal

PRÉSENTATION DU RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018



Ordre du jour

1. Observations de la vérificatrice générale (à la fin de la présentation)
2. Audit des états financiers et autres rapports
 - 2.1. États financiers consolidés de la Ville de Montréal
 - 2.2. États financiers des autres personnes morales visées par *la Loi sur les cités et villes* (LCV)
3. Conformité législative des organismes ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$
4. Audit de performance et des technologies de l'information
 - 4.1. Services interunités d'affaires
 - 4.2. Utilisation des contributions pour fins de parcs
 - 4.3. Stratégie d'électrification des transports
 - 4.4. Gestion des applications SÉCI, STOP+ et Gescour
 - 4.5. Gestion de l'application GEM
 - 4.6. Gestion de l'entretien des immeubles
 - 4.7. Gestion de l'inclusion de logements abordables
 - 4.8. Évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs
 - 4.9. Gestion de la sécurité dans les édifices municipaux
5. Suivi des recommandations des années antérieures



2. Audit des états financiers et autres rapports

2.1. États financiers consolidés de la Ville de Montréal

2.2. États financiers des autres personnes morales visées par la LCV

3. Conformité aux lois et règlements

4. **Audit de performance et des technologies de l'information**

4.1. Services interunités d'affaires

4.1. Services interunités d'affaires

Objectif

- S'assurer que de bonnes pratiques de gestion sont en place pour que les services rendus à l'interne correspondent aux attentes des requérants, en matière de qualité, échéancier et coûts

Résultats de l'audit

- Les fournisseurs de services n'ont généralement pas conclu d'ententes avec les unités d'affaires requérantes pour convenir formellement des modalités de prestations de services
- Les critères, appuyant la répartition budgétaire des charges interunités pour les services rendus auprès des requérants, ne sont pas documentés et tenus à jour depuis l'instauration de cette façon de faire
- Les modalités de partage des surplus (déficits) générés pour les services rendus à l'interne et leur approbation ne sont pas précisées dans les encadrements administratifs en vigueur
- Pour des services ponctuels, non prévus dans le budget annuel de charges interunités, le processus de facturation interne n'est pas appliqué de façon rigoureuse, ce qui entraîne des délais dans le traitement comptable et influence les résultats
- Les fournisseurs de services ne produisent pas, à l'intention des requérants, un bilan des services rendus

4.1. Services interunités d'affaires (suite)

Conclusion

Les pratiques de gestion en place ne sont pas suffisantes pour démontrer que les services rendus à l'interne correspondent aux attentes des requérants, en matière de qualité, d'échéancier et de coûts

La décision de rendre des services à l'interne, prise au moment de la fusion de la Ville en 2002, devait permettre de réaliser des économies d'échelle et de préserver une expertise au sein de la Ville. En raison des lacunes identifiées, les unités d'affaires requérantes ne peuvent évaluer si les coûts qu'elles assument sont équitables

Considérant que le service au citoyen est une grande priorité de l'Administration, nous croyons qu'il serait pertinent qu'une étude de coûts-bénéfices concernant les services rendus soit réalisée, dans la perspective d'étendre les services aux autres arrondissements

4.2. Utilisation des contributions pour fins de parcs

4.2. Utilisation des contributions pour fins de parcs

Objectif

- Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les contributions reçues pour fins de parcs ont été utilisées aux fins prévues, conformément à la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (Loi) ainsi qu'aux encadrements administratifs

Résultats de l'audit

- Les contrôles visant à s'assurer de l'intégralité des sommes reçues à titre de contributions pour fins de parcs nécessitent plus d'étanchéité dans certains arrondissements
- Des situations qui soulèvent un doute quant au respect de la conformité ont été constatées dans quelques arrondissements sélectionnés
- Les rôles et responsabilités relatifs à la vérification de la conformité aux dispositions de l'article 117,15 de la Loi entourant l'utilisation des contributions pour fins de parcs ne sont pas clairement définis

4.2. Utilisation des contributions pour fins de parcs (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- Les arrondissements audités ne possèdent pas de directive sur la démarche à suivre pour l'application des dispositions de la Loi.
- Les décideurs ne bénéficient pas de tous les renseignements pertinents avant d'autoriser l'utilisation de contributions pour fins de parcs pour les divers projets
- La reddition de comptes ne donne pas un portrait global de l'évolution du fonds portant sur les projets réalisés et le respect de la conformité quant à l'utilisation des sommes d'argent

Conclusion

Il est important que l'ensemble des arrondissements ait une bonne compréhension des dispositions concernées de cette Loi afin de réduire le risque d'en faire une mauvaise interprétation ou une application erronée. La Ville doit avoir l'assurance que les contributions sont utilisées pour les fins prévues à la Loi

4.3. Stratégie d'électrification des transports

4.3. Stratégie d'électrification des transports

Objectif

- S'assurer que la mise en œuvre des orientations de la *Stratégie d'électrification des transports* est soutenue par un plan d'action comprenant des objectifs et des échéanciers précis et par des mécanismes de coordination appropriés

Résultats de l'audit

- Une unité d'affaires joue le rôle de coordonnateur de la mise en œuvre de la *Stratégie*, mais il s'agit davantage d'un collecteur d'informations concernant le suivi des actions à réaliser qui n'a pas l'autorité nécessaire pour assurer la réalisation et l'atteinte de résultats spécifiques
- La mise en œuvre de la *Stratégie* se fait sans qu'un réel plan d'action ait été élaboré initialement et qu'une reddition de comptes formelle ait été produite à ce jour
- La redevance pour l'utilisation des bornes de recharge publiques, qui couvre au mieux le coût de l'électricité, est utilisée par la Ville centre pour l'entretien des bornes, laissant les arrondissements supporter, à même leur budget de fonctionnement, le coût de l'électricité

4.3. Stratégie d'électrification des transports (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- Il n'y a pas d'analyse approfondie de l'utilisation des bornes de recharge de la Ville faisant en sorte que leur utilisation ne peut pas être optimisée
- La Ville procède au remplacement des véhicules désuets par des véhicules entièrement électriques sans valider, au préalable, s'il est possible d'installer une infrastructure de recharge à l'immeuble où le véhicule est associé
- La Ville ne prévoit pas être en mesure d'obtenir toutes les aides financières qu'elle pourrait avoir du gouvernement du Québec pour les bornes de recharge des véhicules municipaux

Conclusion

Même si la Ville n'en est qu'à ses débuts en matière d'électrification des transports, elle doit dès à présent revoir ses façons de faire, incluant les rôles et responsabilités de ses différentes unités d'affaires, et évaluer la qualité de son offre de services afin que l'électrification des transports, lorsqu'elle deviendra la norme en matière de déplacement urbain, soit rigoureusement planifiée et économiquement viable pour la Ville

4.4. Gestion des applications SÉCI, STOP+ et Gescour

4.4. Gestion des applications SÉCI, STOP+ et Gescour

Objectif

- Déterminer si les mécanismes de contrôle mis en place pour les applications SÉCI, STOP+ et Gescour permettent d'assurer leur fiabilité, l'intégrité des données ainsi que le respect des lois afférentes

Résultats de l'audit

- Pour SÉCI, STOP+ et Gescour, la gestion des accès logiques n'est pas systématiquement documentée. Les droits d'accès octroyés permettent à plus d'utilisateurs de STOP+ et de Gescour d'inscrire le retrait d'un constat d'infraction que ceux administrativement autorisés
- Il n'y a pas de procédure écrite pour la gestion des changements des applications SÉCI, STOP+ et Gescour. L'acceptation des changements à STOP+ et Gescour n'est pas systématiquement documentée

4.4. Gestion des applications SÉCI, STOP+ et Gescour (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- La relève identifiée pour SÉCI n'est pas encore fonctionnelle et la relève identifiée pour Gescour est en phase de transfert de connaissances
- La désuétude de STOP+ et Gescour combinée au manque de relève humaine font que les changements dus au nouveau *Code de procédure civile* de 2016 ne sont pas encore tous intégrés

Conclusion

La Ville doit revoir la priorité du projet « cour numérique » et du projet de mise à niveau de SÉCI afin de pallier à leur désuétude. Il est également impératif que la Ville produise un plan d'action concernant la relève en ressources humaines en y incluant le transfert de connaissances

4.5. Gestion de l'application GEM

4.5. Gestion de l'application GEM

Objectif

- Déterminer si les mécanismes de contrôle, mis en place pour l'application GEM, permettent de s'assurer que celle-ci ne présente aucun risque majeur de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des données quant à son cycle de vie, son utilisation et sa maintenance

Résultats de l'audit

- La sensibilisation du personnel aux risques de cybersécurité, le processus de gestion des incidents ainsi que les paramètres de sécurité des mots de passe sont adéquats
- Il n'existe pas de procédure documentée de gestion des accès logiques, les formulaires de demandes d'accès et de validation ne sont pas archivés et le processus de révision des accès n'est pas formalisé
- La gestion des changements est documentée et les outils utilisés sont adéquats. Par contre, il y a un catalogue de plus de 400 changements mineurs non déployés

4.5. Gestion de l'application GEM (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- La restriction des droits de mise en production n'est pas optimale, car à cause de la taille réduite des équipes, l'équipe responsable de la programmation est la même que celle responsable de déployer les changements en production
- La pérennité humaine et technique est en danger puisque l'application GEM n'a pas évolué depuis sa création en 2004, les versions de base de données utilisées sont désuètes; ne sont plus soutenues par le fournisseur et des départs à la retraite au cours des 24 prochains mois pour lesquels aucune relève n'a été identifiée

Conclusion

- Malgré les efforts importants de la Ville pour maintenir l'application GEM opérationnelle, sa désuétude technologique combinée au manque de ressources humaines pourrait entraîner des risques de perte de confidentialité, de corruption de données et d'indisponibilité
- La Ville doit prioriser le projet de remplacement de l'application de gestion de l'évaluation municipale. Il est pressant que la Ville définisse un plan de relève assurant un nombre de ressources suffisantes et le transfert de connaissances

4.6. Gestion de l'entretien des immeubles

4.6. Gestion de l'entretien des immeubles

Objectifs

- S'assurer que les immeubles de la Ville font l'objet d'un entretien planifié et d'un entretien correctif efficace conformément à la stratégie établie par le Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI). De plus, s'assurer que la gestion de l'entretien sanitaire s'effectue selon les bonnes pratiques

Résultats de l'audit

- La gestion des contrats de l'entretien planifié et sanitaire des bâtiments comporte des lacunes nécessitant un renforcement des contrôles à l'interne en vue de valider que les services sont rendus comme prévu
- Les délais moyens de résolution des requêtes d'entretiens correctifs (les urgentes et les non urgentes) est respectivement de 10 et 18 jours alors que le délai cible fixé par la direction du service est de 4 heures et 7 jours. De plus, l'absence de directives formelles et de mécanisme de surveillance pour le traitement de ces requêtes ne favorise pas l'obtention d'informations de gestion fiables

4.6. Gestion de l'entretien des immeubles (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- Des décisions importantes sont prises au plan opérationnel (accroissement du nombre de bâtiments entretenus à contrat) sans qu'une analyse coût-avantage n'ait été réalisée au préalable
- Des objectifs et des indicateurs de performance devraient être identifiés pour l'évaluation du rendement des opérations d'entretien planifiées à contrat et d'entretien sanitaire. Un processus de reddition de comptes n'est pas totalement instauré en vue d'informer les arrondissements sur la nature et l'évolution des entretiens faits par le SGPI au regard des bâtiments relevant de leur gouverne

Conclusion

- Depuis plusieurs années, les bâtiments de la Ville sont affligés d'un sous-financement des budgets d'entretien requis pour en maintenir l'état et la fonctionnalité. Nous estimons que la Ville devra prendre les dispositions en vue de connaître l'impact du sous-financement chronique des budgets d'entretien des immeubles et d'évaluer le rendement des opérations au regard de la réalisation des entretiens planifiés et des entretiens correctifs faits en régie et à contrat pour ensuite réévaluer sa Stratégie. Elle devra prévoir rapidement l'instauration des mécanismes de contrôles appropriés pour permettre une gestion des opérations d'entretien optimale, économiquement profitable et favorisant le bien-être ainsi que la sécurité des usagers qui fréquentent ces édifices

4.7. Gestion de l'inclusion de logements abordables

4.7. Gestion de l'inclusion de logements abordables

Objectif

- S'assurer que la *Stratégie d'inclusion de logements abordables (Stratégie Ville)* en vigueur ainsi que les stratégies locales en la matière sont appliquées, en vue d'atteindre les objectifs établis par les instances

Résultats de l'audit

- La mise en œuvre de la *Stratégie d'inclusion de logements abordables (Stratégie Ville)* n'est pas appliquée de façon uniforme, puisque des arrondissements ont des stratégies locales comportant des paramètres différents. Ceci crée de la confusion auprès des promoteurs
- Une entente de collaboration entre le Service de l'habitation et les arrondissements prévoit les responsabilités entourant la conclusion et la gestion des ententes d'inclusion de logements abordables. Or, seulement sept arrondissements ont conclu de telles ententes

4.7. Gestion de l'inclusion de logements abordables (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- Les conditions favorisant l'inclusion de logements abordables ne sont pas mises de l'avant pour certains projets de construction assujettis en raison de modifications réglementaires accordées par les arrondissements avant la conclusion d'une entente avec les promoteurs et aussi parce que des paramètres de la *Stratégie Ville* n'ont pas été respectés
- Des engagements sociaux et communautaires des promoteurs se sont traduits par le versement de contributions financières au détriment de terrains cédés ou la réalisation de logements en mode clé en main. Une faible proportion des sommes versées au Fonds de contributions est utilisée pour l'achat de terrains ou pour compléter des montages financiers de projets sociaux
- Le processus d'obtention des garanties financières sur l'inclusion de logements abordables ne protège pas toujours la Ville en cas de non-respect des engagements pris par les promoteurs
- Un bilan sur les résultats de la *Stratégie Ville* et des stratégies locales depuis leur adoption n'a pas été réalisé et des mécanismes de reddition de comptes sur la création de logements abordables n'ont pas été mis en place pour la *Stratégie de développement de 12 000 logements sociaux et abordables 2018-2021*

4.7. Gestion de l'inclusion de logements abordables (suite)

Conclusion

La Ville doit s'assurer de mettre en place toutes les conditions favorisant le respect de la Stratégie d'inclusion de logements abordables et l'atteinte des cibles établies par les instances. De plus, en l'absence d'une reddition de comptes sur la réalisation de logements abordables découlant de l'application de la Stratégie d'inclusion de logements abordables (*Stratégie Ville* et des stratégies locales), il est difficile d'évaluer dans quelle mesure, les objectifs ont été atteints et de prendre les décisions appropriées

4.8. Évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs

4.8. Évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs

Objectifs

- S'assurer que les évaluations de rendement à l'égard d'un fournisseur ou d'un entrepreneur sont effectuées conformément aux dispositions qui sont prévues dans la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et la directive administrative à cet effet, et que l'information pertinente est communiquée aux décideurs pour une prise de décision éclairée

Résultats de l'audit

- Certaines dispositions de la Directive sur l'évaluation de rendement comportent des ambiguïtés importantes menant à des difficultés d'interprétation et d'application
- Plusieurs dispositions de la Directive sur l'évaluation de rendement ne sont pas appliquées
- Les contrats visés par la Directive sur l'évaluation de rendement ne font pas tous l'objet d'une évaluation de rendement

4.8. Évaluation de rendement des fournisseurs et des entrepreneurs (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- Toutes les unités d'affaires auditées ne possèdent pas un outil complet de suivi des évaluations de rendement
- La Ville ne possède pas de directive précise pour le maintien et la mise à jour de la liste des firmes à rendement insatisfaisant
- Les renseignements fournis aux décideurs, qui sont par la suite déposés sur le site Web relatifs aux dossiers d'évaluation, accompagnant la liste des firmes à rendement insatisfaisant ne sont pas uniformes

Conclusion

- Puisque la Ville a choisi d'utiliser ce processus d'évaluation de rendement que la loi lui permet, il est important que tous les contrats visés par la directive fassent l'objet d'une évaluation de rendement afin de fournir l'assurance du respect de la conformité aux dispositions de la loi et de la directive, mais également afin de rassurer les décideurs sur la qualification des firmes qui obtiennent les contrats relatifs aux nombreux travaux demandés par la Ville

4.9. Gestion de la sécurité dans les édifices municipaux

4.9. Gestion de la sécurité dans les édifices municipaux

Objectif

- S'assurer que la gestion de la sécurité dans les immeubles de la Ville, de même que les immeubles ou parties d'immeubles loués, s'effectue conformément aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives régissant cette sphère d'activité, en vue d'assurer la sécurité et l'intégrité des installations et des usagers

Résultats de l'audit

- La Politique de sécurité dans les édifices municipaux n'a jamais été pleinement déployée par le SGPI ni appliquée par les unités d'affaires de la Ville
- La Ville ne dispose d'aucun bilan global lui permettant de connaître l'état actuel de la sécurité au sein des bâtiments municipaux et ne peut ainsi assurer la vigie de l'exhaustivité et de la conformité des mesures de sécurité devant caractériser chaque bâtiment
- Les normes définissant le niveau de sécurité attendu au sein des bâtiments municipaux n'ont pas été établies

4.9. Gestion de la sécurité dans les édifices municipaux (suite)

Résultats de l'audit (suite)

- Des études de sécurité et des programmes de sécurité adaptés aux risques de chacun des bâtiments n'ont pas nécessairement été élaborés
- Des plans de mesures d'urgence n'ont pas été élaborés et mis à jour pour chacun des bâtiments de la Ville
- Le partage des rôles et des responsabilités de l'ensemble des divers intervenants impliqués dans la gestion de la sécurité des bâtiments n'est pas clairement établi
- La gestion opérationnelle des différentes activités de sécurité (p. ex. la télésurveillance, la serrurerie contrôlée) comporte des brèches et des lacunes importantes notamment, au regard de la coordination des intervenants impliqués et des outils technologiques afférents
- Des objectifs et des indicateurs de performance permettant d'apprécier la performance des activités opérationnelles de sécurité au sein des bâtiments municipaux n'ont pas été déterminés

4.9. Gestion de la sécurité dans les édifices municipaux (suite)

Conclusion

Puisque la Ville a déclaré la sécurité dans les édifices municipaux un « enjeu stratégique », elle devra primordialement établir les orientations qu'elle jugera appropriées, afin de circonscrire le niveau de sécurité qu'elle entend mettre de l'avant au sein des bâtiments municipaux pour ensuite les traduire par des mesures concrètes visant à assurer la sécurité des usagers, l'intégrité de ses installations, ainsi que la continuité des opérations

L'administration municipale devra réaliser un portrait de l'état de la sécurité dans ses édifices municipaux, déterminer le niveau de sécurité attendu au sein de ses installations et établir un plan d'action pour apporter les ajustements requis aux mesures de sécurité en place

La clarification du partage des rôles et responsabilités et la réévaluation de la gestion opérationnelle des différents volets de cette sphère d'activité s'avèrent également nécessaires, visant notamment, l'optimisation des processus opérationnels, des outils technologiques afférents et de l'interrelation entre les intervenants impliqués

5. Suivi des recommandations des années antérieures

5. Suivi des recommandations

Audit de performance et des technologies de l'information

Taux de mise en œuvre des recommandations

Année des recommandations	1 ^{re} année de suivi	2 ^e année de suivi	3 ^e année de suivi
2017	32 %	s.o.	s.o.
2016	41 %	60 %	s. o.
2015	50 %	63 %	81 %
2014	35 %	63 %	78 %
2013	44 %	67 %	74 %

5. Suivi des recommandations

Audit des états financiers

Taux de mise en œuvre des recommandations

Année des recommandations	1 ^{re} année de suivi	2 ^e année de suivi	3 ^e année de suivi
2017	20 %	s.o.	s.o.
2016	45 %	55 %	s. o.
2015	42 %	59%	67 %
2014	67 %	83 %	83%
2013	80 %	90 %	100 %

Observations de la vérificatrice générale

6.1 Planification stratégique 2019-2013

Orientations	1	<p>Accroître la valeur ajoutée des interventions</p> <p>Au cours des prochaines années, le Bureau du vérificateur général mettra en œuvre différentes actions afin de rassurer les élus et les citoyens sur la gestion économique, efficiente et efficace des fonds publics.</p>
	2	<p>Mettre en place des pratiques innovantes pour assurer la qualité des travaux</p> <p>Le Bureau du vérificateur général verra à mettre en œuvre des pratiques performantes afin d'assurer la qualité des audits et d'intégrer des éléments de gestion durable.</p>
	3	<p>Assurer la pérennité des compétences de l'équipe</p> <p>Au cours des prochaines années, le Bureau du vérificateur général attirera les ressources compétentes afin de répondre à ses besoins et de maintenir l'expertise développée jusqu'à maintenant. Il leur donnera également un environnement de travail stimulant pour qu'elles puissent y évoluer professionnellement.</p>



6.2 Autres éléments

- Impact de la nouvelle législation
- Demandes spéciales



Vérificateur général
de la Ville de Montréal

PRÉSENTATION DU RAPPORT ANNUEL DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018

