



# Le projet I.C.I. et ses risques \_lettre transmise à Y. Provost

Cc : Guy HÉBERT

A :

2012-10-24 11:27

Bonjour

Tel que convenu, tu trouveras la lettre que M. Lévesque avait transmise à Yves Provost le 28 juin 2007.



Le projet I.C.I. et ses risques.pdf

Le courriel ci-joint montre bien que la transmission s'est faite le 28 juin 2007 (mais attention d'imprimer la version pdf puisque dans la version word, la date est automatique et se place en date d'aujourd'hui)

## *Historique des événements :*

Le matin du 28 juin 2007, M. Lévesque rencontre MM. Provost, Pilon, Provencher dans ce dossier. M. Lévesque lit la lettre qu'il a préparé pour M. Provost et lui demande de présenter ceci au DG. A la fin de la rencontre, il lui demande donc ce qu'il fera avec la lettre, M. Provost ne fournit pas de réponse. En après midi, M. Lévesque n'ayant pas eu de retour de la part de M. Provost quant à ce qu'il entend faire avec ce que M. Lévesque lui a dit, M. Lévesque transmet la lettre par courriel.

Service de l'eau

Téléphone :

Télécopieur :

@ville.montreal.qc.ca

— Transféré par Réjean A. LÉVESQUE/MONTREAL le 2012-10-24 10:50 —

De : Réjean A. LÉVESQUE  
A : Yves PROVOST  
Date : 2007-06-28 15:40  
Objet : Le projet I.C.I. et ses risques  
Envoyé par :

Bonjour,

Tu trouveras ci-joint une note qui lance un cri d'alarme sur le niveau de risque que représente la réalisation, dans les conditions actuelles, du projet I.C.I. et de l'optimisation du réseau de distribution.

Compte tenu que nous étions rendu à la date limite pour finaliser le dossier, j'ai cru qu'il était de

mon devoir de faire cette ultime intervention dans l'espoir d'obtenir un ralliement de tous les intervenants afin de bien comprendre la problématique et aussi pour y envisager de meilleures solutions.

Je souhaite que cette intervention nous aide à trouver une solution convenable pour réaliser ce projet dans les meilleurs délais.

Réjean Lévesque, ing.

Directeur

Direction de l'eau

Tél. :



Projet ICI et optimisation du réseau de distribution.doc



Réjean A.  
LÉVESQUE/MONTREAL  
Envoyé par : [REDACTED]

2007-06-28 15:40

A Yves PROVOST [REDACTED]

cc

ccc Réjean A. LÉVESQUE [REDACTED]

Objet Le projet I.C.I. et ses risques

Bonjour,

Tu trouveras ci-joint une note qui lance un cri d'alarme sur le niveau de risque que représente la réalisation, dans les conditions actuelles, du projet I.C.I. et de l'optimisation du réseau de distribution.

Compte tenu que nous étions rendu à la date limite pour finaliser le dossier, j'ai cru qu'il était de mon devoir de faire cette ultime intervention dans l'espoir d'obtenir un ralliement de tous les intervenants afin de bien comprendre la problématique et aussi pour-y envisager de meilleures solutions.

Je souhaite que cette intervention nous aide à trouver une solution convenable pour réaliser ce projet dans les meilleurs délais.

Réjean Lévesque, Ing.  
Directeur  
Direction de l'eau  
Tél. : [REDACTED]



Projet ICI et optimisation du réseau de distribution.doc

**PROJET I.C.I. ET OPTIMISATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION :**

**LES RISQUES D'UN PROCESSUS DÉCISIONNEL INADÉQUAT**

**Le contexte**

L'octroi prochain du contrat pour le projet I.C.I. et l'optimisation du réseau de distribution, en raison de sa nature inhabituelle à plusieurs égards dont les coûts élevés, la durée considérable, le domaine d'activité sensible et la répartition inaccoutumée des tâches avec le privé, soulèvera et soulève déjà en coulisses, toutes les questions et les passions habituellement associées à la controverse sur les PPP.

Que ce soit un PPP ou pas, il semble qu'il nous sera impossible d'empêcher l'établissement chez certains groupes ou individus, particulièrement militants, d'une perception hostile basée sur l'allégation que ce contrat est un PPP.

C'est pourquoi il est impératif que la Ville, en ce qui a trait à la gestion de l'eau, déjà aux prises avec des problèmes importants au niveau du déficit d'entretien des usines de production, des réservoirs d'eau potable ainsi que du réseau de distribution, adopte un positionnement pour éviter que ce projet majeur, en raison de lacunes pouvant toucher sa conception, ses communications et son exécution, n'ajoute aux difficultés actuelles et empêche de répondre aux besoins de base.

Entre autres, la Ville, pour maintenir le consensus populaire et médiatique qu'elle a réussi à former dans le cadre du *Grand chantier de l'eau*, devra être capable de démontrer que ce contrat est attribué et géré selon les règles de l'art et qu'il répond aux intérêts du bien commun.

Par conséquent, c'est avec ses cadres supérieurs que la Ville doit préparer et engager une discussion franche et respectueuse avec les personnes, les syndicats et les groupes environnementaux ouverts à la discussion afin d'obtenir à la fois le ralliement éventuel de ces personnes au point de vue présenté par la Ville et la reconnaissance par les médias et la population du consensus atteint.

Pour réaliser ce défi, les élus auront, en collaboration étroite avec les cadres supérieurs de la Ville, à démontrer aux citoyens la crédibilité du processus et à leur garantir que lorsque retenue, la solution du contrat envisagé préserve la mission de la Ville et offre la meilleure valeur ajoutée pour les fonds publics investis.

Toutefois, je crois personnellement que la nature actuelle du devis de l'appel de propositions et ce, malgré les changements qui ont été apportés dernièrement au sujet des obligations de l'entrepreneur ainsi que de l'empressement associé à sa finalisation, dont l'effet est d'escamoter le processus de consultation avec les parties prenantes internes et externes, rendent totalement irréalisable ce défi.

## La problématique

Je m'abstiendrai de faire ici la liste des changements au devis de l'appel de propositions qui ont été à maintes reprises recommandés depuis le mois d'octobre 2006 et que nous avons également discuté à plusieurs reprises, sans pour autant que les changements de fond souhaités ne reçoivent un accueil favorable des Instances de la Ville. Toutefois, je vous soulignerai que des représentants des trois candidats, des avocats de la firme Dunton-Rainville, ainsi que des spécialistes de la firme Price Waterhouse dont les recommandations sont colligées dans un rapport datée du 8 juin dernier, suggèrent l'application de plusieurs, voire des plus importantes, de nos propres recommandations.

Je me limiterai donc à soulever les deux éléments que je considère les plus critiques dans ce dossier :

- Le premier élément provient du fait que le projet I.C.I., estimé au départ à 50 M\$ atteint maintenant 400 M\$ pour une période de 25 ans. L'ajout du volet optimisation du réseau de distribution au volet initial qui ne comprenait que l'installation des compteurs I.C.I. de même que l'accroissement significatif des coûts par rapport à l'estimé initial de 250 M\$ il y a 3 mois, nécessitent qu'une analyse majeure du projet et de ses risques soit effectuée pour diminuer ce niveau de dépenses tout en maintenant un maximum de concurrence entre les trois soumissionnaires et en s'assurant que nos critères de performance soient clairs et réalisables sans un niveau élevé de risque pour les candidats et/ou la Ville.
- Le deuxième élément concerne le processus décisionnel utilisé jusqu'ici dans ce dossier, lequel a omis l'implication appropriée de services-clés de la Ville tels le Service des finances et le Service du contentieux dont la participation et le soutien sont essentiels à la qualité des résultats espérés.

Mon incapacité ainsi que la tienne à convaincre les instances d'effectuer les changements significatifs qui nous apparaissent essentiels au devis, demeurent encore pour moi incompréhensibles.

L'absence du Service des finances ainsi que de celui du Service du contentieux dans ce dossier est aussi difficile à comprendre.

J'ai l'absolue conviction que la Ville, par souci pour son devoir d'imputabilité et pour bien évaluer et minimiser les risques, doit en tout temps faire reposer ses décisions, positions et actions sur la totalité des expertises de chacune des fonctions appelées à supporter et à administrer ensuite ces décisions, positions et actions. Car c'est seulement en s'appuyant sur l'implication de ses divers domaines d'expertise que la Ville peut former des synthèses solides, reflétant la totalité de l'information disponible et la totalité de l'expérience de chacun et, ainsi accéder à une gestion incontestablement sage, respectable et respectée, transparente et à l'abri des reproches ou des mauvaises surprises.

Qui plus est, en tant que directeur de la Direction de l'eau et responsable de tous les dossiers qui s'y rattachent, je me sens privé des appuis qui pourraient me donner l'assurance que toutes les facettes importantes du dossier ont été évaluées de façon compétente, que les risques ont adéquatement été mesurés, que les recommandations issues de ma direction sont bien étayées et que je suis en fin de compte en mesure de supporter de façon appropriée les décisions qui seront prises par les instances et de les informer, le cas échéant, des tenants et aboutissants de ces décisions.

Or, dans le dossier de l'appel d'offres à des entreprises privées relativement à l'installation de compteurs dans les I.C.I., le processus décisionnel de la Ville n'a pas montré jusqu'ici les caractéristiques que je viens d'énumérer.

J'en suis arrivé à la conviction qu'il me serait extrêmement difficile comme cadre supérieur associé au dossier de l'installation des compteurs dans les I.C.I., mais n'ayant pas participé aux processus décisionnel qui l'a entouré jusqu'ici, d'être ensuite solidaire des décisions de la Ville, ou de les administrer correctement dans l'avenir, ou même d'en être le porteur crédible et efficace face aux employés et face aux entreprises sous contrat avec la Ville.

Je souhaite donc ardemment que la Ville se questionne sur ce processus décisionnel qui me semble, pour un contrat aussi stratégique à la fois pour la gestion de l'eau et pour la Ville dans son ensemble, comporter des failles importantes, et ce, quitte à en reporter les échéances et à surseoir aux décisions déjà prises, de sorte d'y inclure les personnes qui devront plus tard vivre avec les décisions et les appliquer.

### **Recommandations**

Compte tenu de l'envergure des changements à apporter au devis et au contrat lui-même, je recommande de :

- Reporter l'ouverture de l'appel de propositions au mois de novembre 2007.
- Créer un groupe de travail composé de l'équipe de la Direction de l'eau, du Service des finances, du Service du contentieux et du Service de l'approvisionnement afin de revoir les modalités contractuelles pour favoriser un contrat novateur profitant de l'expertise et du savoir-faire de l'entreprise privée et des gestionnaires de la Ville dans une démarche s'appuyant sur des modes contractuels reconnus par le marché, le tout afin d'assurer une gestion incontestablement sage, à l'abri des reproches et des mauvaises surprises.
- Revoir les termes de référence et les exigences du devis pour réussir à obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour le contrat.

Les résultats de l'application de ces recommandations seraient nombreux :

- garantir à la Ville une décision éclairée;
- maximiser la rentabilité du projet pour la Ville au plan économique;
- garantir la transparence, l'image d'intégrité et d'éthique de l'institution aux plans administratif et politique;
- augmenter la capacité ultérieure de la Ville à conclure d'autres contrats du même genre et à les gérer de manière efficace et éclairée; et
- favoriser l'adhésion de tous les intervenants.

Réjean Lévesque, ing.  
Directeur  
Direction de l'eau