

Laval prépare l'avenir : Mise en place d'une réforme des processus de gestion

Présentation devant la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction

Montréal, le 22 septembre 2014

6 août 1965 : adoption de la Charte de la Ville de Laval

Les maires de Laval		
Jean-Noël Lavoie	4 mois	Août à novembre 1965
Jacques Tétreault	8 ans	1965 – 1973
Lucien Paiement	8 ans	1973 – 1981
Claude U. Lefebvre	8 ans	1981 – 1989
Gilles Vaillancourt	23 ans	1989 – 2012
Alexandre Duplessis	8 mois	Novembre 2012 – juin 2013
Martine Beaugrand	6 mois	Juin à novembre 2013
Marc Demers	Élu le 3 novembre 2013	

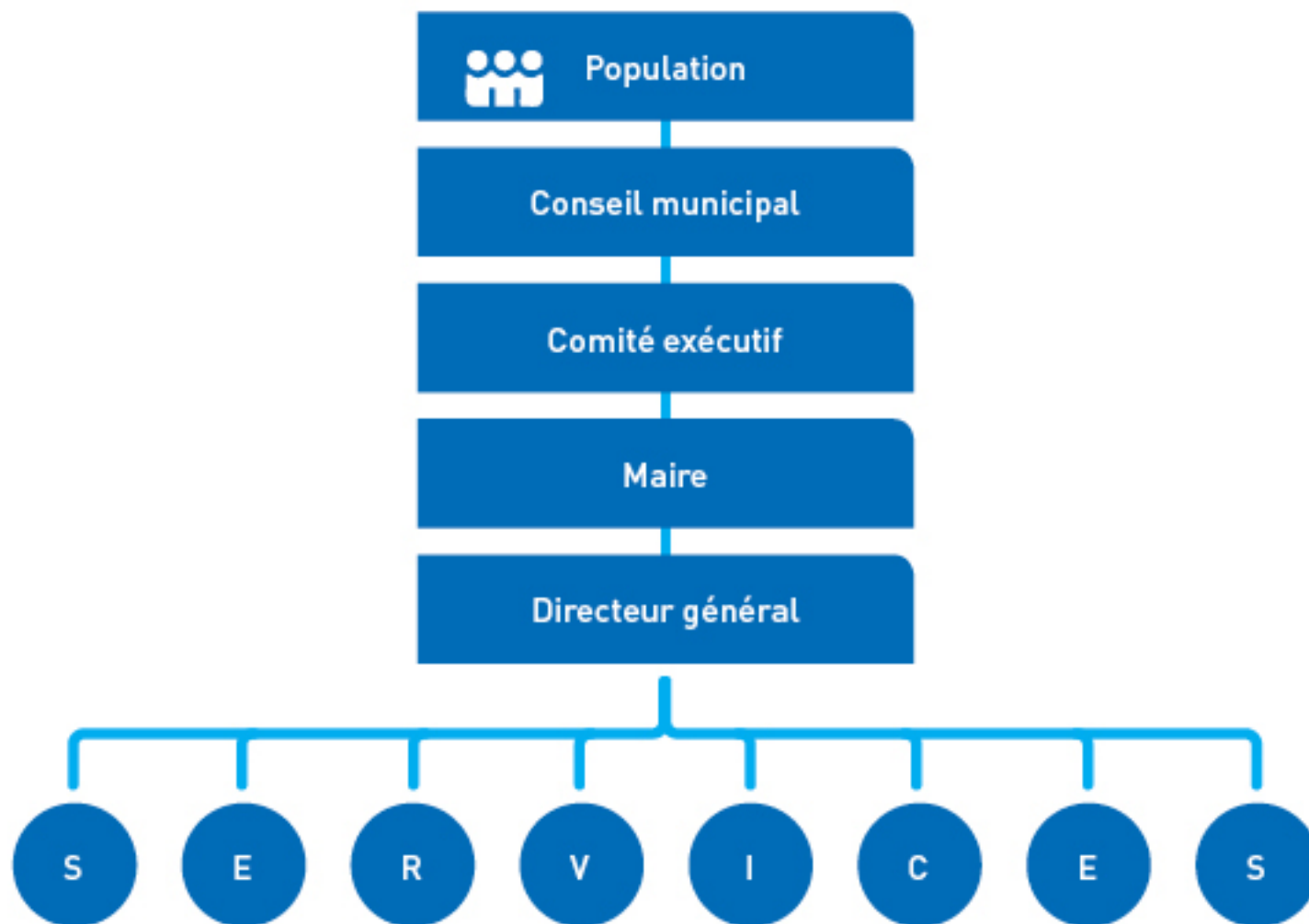
Nouvelle administration

Laval aujourd'hui	
410 000 habitants	3 ^e plus grande ville du Québec
15,1 %	Taux de croissance de la population 2000 à 2010
759 M\$	Budget 2014
320 M\$	Programme triennal d'immobilisations
3 025	Nombre d'employés municipaux

Un maire, 21 conseillers municipaux (dont deux de l'opposition et un indépendant)

Une ville, une MRC, une CRÉ sur le même territoire

Structure généralement observée



Équilibre des responsabilités généralement constaté dans les municipalités

Élus municipaux	Directeur général
<ul style="list-style-type: none">• Représentent les citoyens• N'exercent leurs pouvoirs qu'en assemblée• Établissent la vision et les objectifs à long terme (politiques)• Adoptent les règlements• Adoptent les budgets• Octroient les contrats• Embauchent le personnel	<ul style="list-style-type: none">• Intermédiaire entre le politique et l'administratif• Assure le respect des politiques, la bonne gestion des budgets, la qualité des services aux citoyens• Obligation de contrôle et de surveillance• Alimente les élus avec toute l'information requise pour la prise de décision

Direction bicéphale des affaires de la municipalité

**Dispositions particulières de la Charte de la Ville de Laval
L.Q. 1965, c. 89**

Art. 46. : La ville est représentée et ses affaires sont administrées :

- a) par un conseil composé du maire et des échevins;
- b) par un comité exécutif composé du maire comme président et de quatre échevins.

Pouvoirs généraux du comité exécutif (C.E.)

**Dispositions particulières de la Charte de la Ville de Laval
L.Q. 1965, c. 89**

Art. 51a) para. 6. : Le comité exécutif exerce les fonctions exécutives du gouvernement de la Ville.

Art. 51a) para. 11. : Sauf prescription contraire, les crédits votés par le conseil, soit par voie de budget, soit à même le produit des emprunts, soit autrement, restent à la disposition du comité exécutif qui veille à leur emploi pour les fins auxquelles ils ont été votés sans autre approbation du conseil.

Pouvoirs généraux du C.E.

Dispositions particulières de la Charte de la Ville de Laval L.Q. 1965, c. 89

Art. 51a) 19. : Le comité exécutif veille à la préparation des plans et devis et à la demande de soumissions

Pouvoirs délégués au C.E.

Dispositions particulières de la Charte de la Ville de Laval, L.Q. 1965, c. 89

Art. 46 a) para. h. : Le conseil peut, par règlement, déléguer au comité exécutif tout pouvoir, sauf celui de faire des règlements ou d'imposer une taxe (...).

Pouvoirs délégués au C.E.

Règlement L-11792 tel que modifié relatif à la délégation de pouvoir

Pouvoirs exclusifs au comité exécutif :

Toute dépense découlant d'un appel d'offres, peu importe le montant;

Tout coût supplémentaire affectant un contrat déjà accordé;

Octroi de tout contrat de services professionnels et contrat d'assurances;

Tout contrat de location ou d'acquisition d'immeubles et de terrains;

Approbation préalable de tous frais de congrès, séminaires, colloques et formation de 200 \$ ou plus;

Embauche du personnel permanent (sauf cadres supérieurs) et temporaire, mesures disciplinaires, mouvements de personnel, tout geste lié à la direction des RH;

Etc.

Le C.E. exerce des pouvoirs exceptionnels en matière de réglementation d'urbanisme

Dispositions particulières de la Charte de la Ville de Laval

L.Q. 1965, c. 89 : pouvoirs du comité exécutif :

Art 51a. para.23 : Le comité exécutif a le droit de suspendre la délivrance de tout permis non conforme à un projet d'amendement à des règlements ou à un projet de règlement de zonage ou de construction (...)

À noter : Le comité exécutif est investi à la réglementation de zonage d'un pouvoir discrétionnaire d'application de la réglementation

(Art. 204, règlement L-2000 : nécessité d'une autorisation préalable par le comité exécutif pour toute procédure judiciaire – pénale et civile)

Le C.E. pouvait intervenir directement dans l'appareil administratif

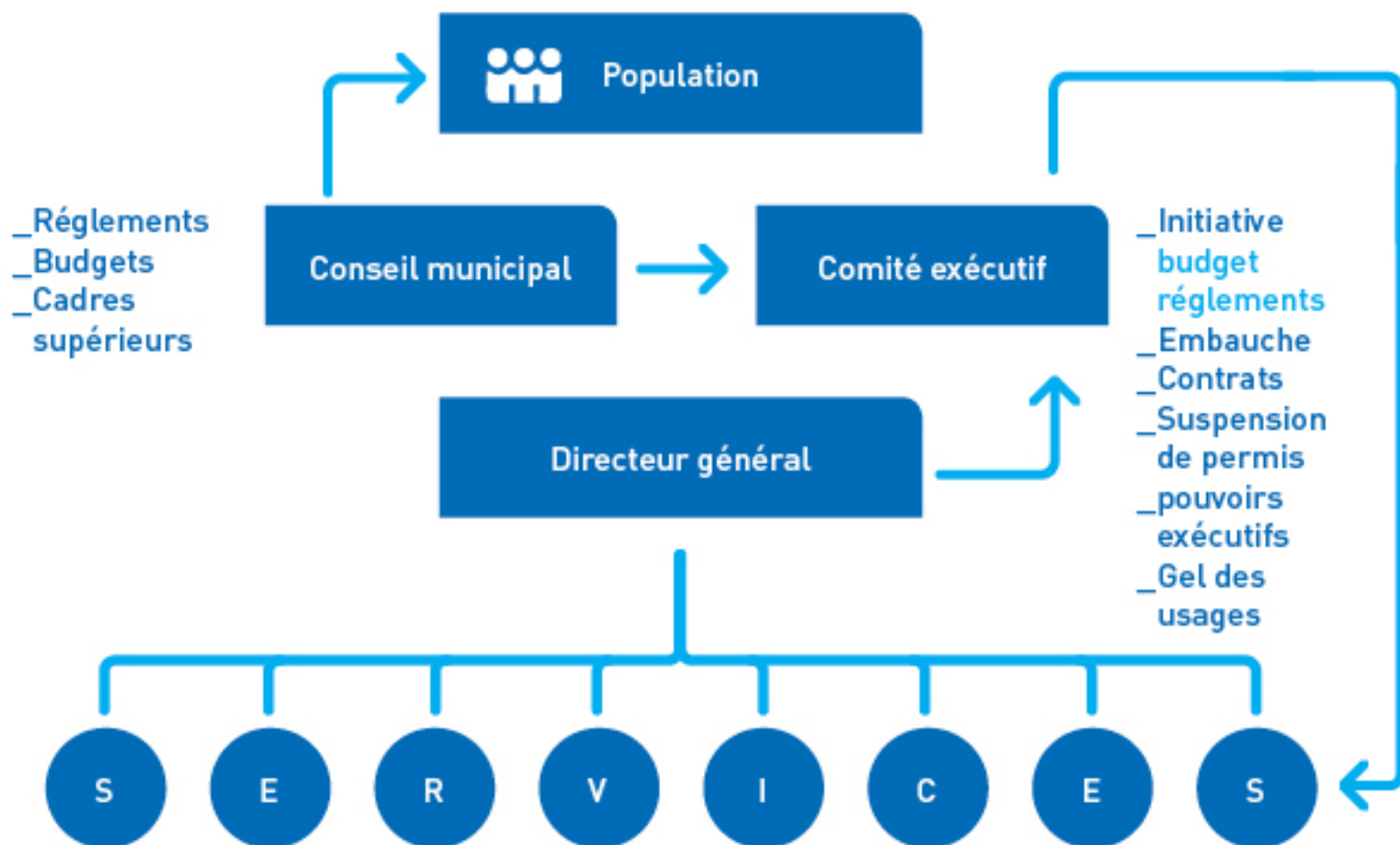
Dispositions particulières de la Charte de la Ville de Laval

L.Q. 1965, c. 89 : pouvoirs du comité exécutif :

Art. 51a. para. 21 : Toute communication entre le conseil et les services se fait par l'entremise du comité exécutif;

Art. 51a. para. 22 : Toute communication entre le comité exécutif et les services se fait par l'entremise du directeur général; cependant, le comité exécutif a le droit, en tout temps, de faire venir devant lui tout chef de service pour obtenir tous les renseignements qu'il désire.

Selon la Charte de Laval



État des lieux novembre 2013

Constats	Tuteurs	V/G	IGOPP*	Nouvelle ADM
1. Omniprésence et contrôle centralisé au comité exécutif	X	X	n/a	X
2. Absence de vision	X	X	n/a	X
3. Absence de planification et de politiques	X	X	X	X
4. Maintien délibéré des silos, absence de mécanisme de partage d'information	X	X	n/a	X
5. Impartition de fonctions centrales, trop de sous-traitance	X	X	n/a	X
6. Absence ou insuffisance de reddition de comptes	X	X	X	X
7. Faiblesse généralisée de la gouvernance à la Ville et dans les sociétés paramunicipales	X	X	X	X
8. Gestion en marge du droit		X	n/a	X

P.14 * Le mandat de l'IGOPP était limité aux sociétés paramunicipales

1- Omniprésence et contrôle centralisé au C.E.



Mesure(s) correctrice(s) en chantier

- Rééquilibrage des pouvoirs dans la Charte - d'ici 1 an
- Revue de la délégation de pouvoirs - en cours
- Modification du règlement de zonage (L-2000) - en cours

2 & 3- Absence de vision, de planification et de politiques

Mesure(s) correctrice(s) en chantier

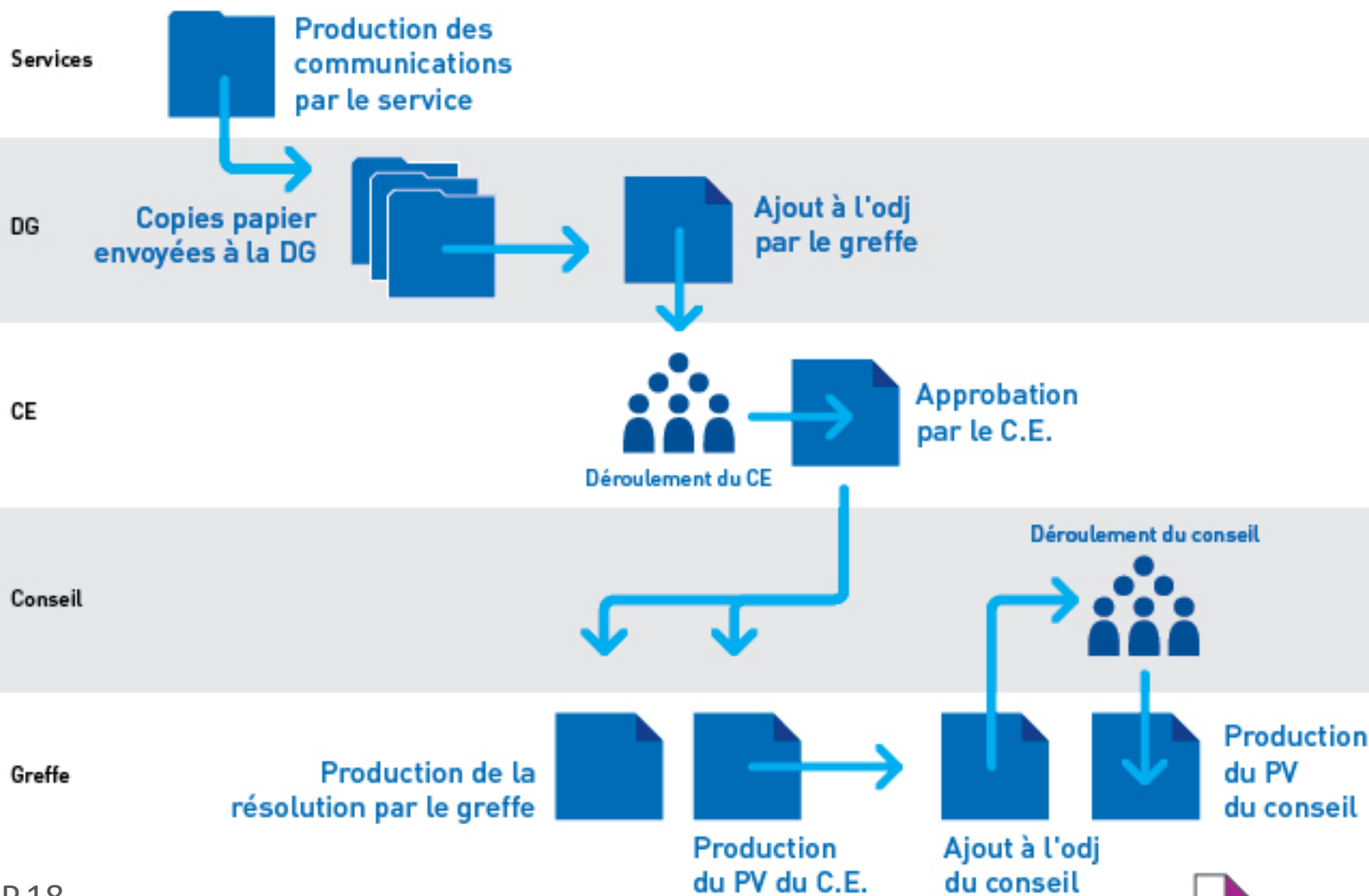
- Démarche de planification stratégique – lancée en février 2014, échéancier en décembre 2014
- Révision du schéma d'aménagement – lancée en mars 2014, échéancier en mars 2016
- Participation citoyenne – création d'une division en mars 2014; rencontres publiques des élus dans leurs quartiers

4- Maintien délibéré des silos, absence de mécanisme de partage d'information

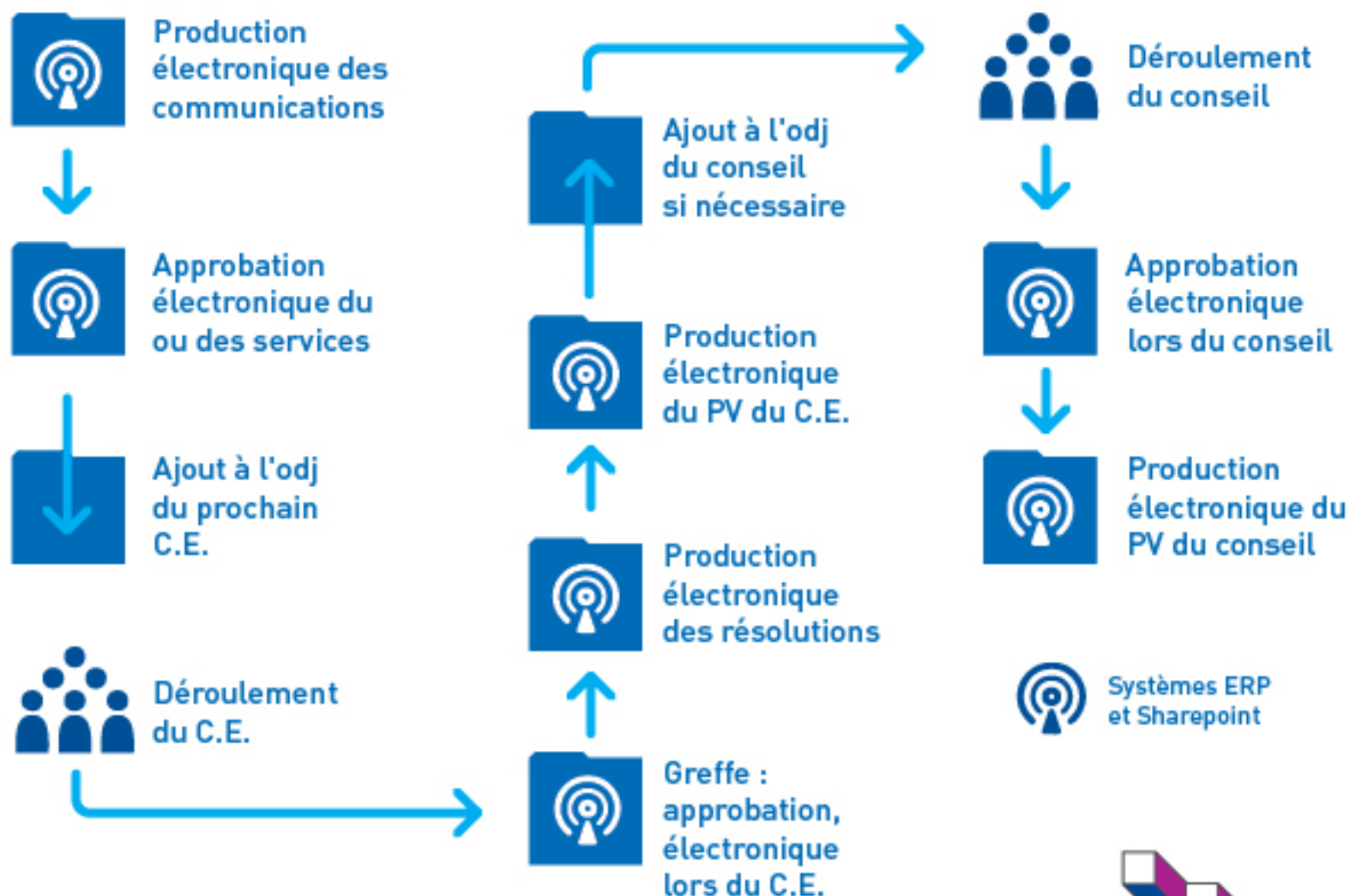
Mesure(s) correctrice(s) en chantier

- Réforme du processus décisionnel (Traçabilité des décisions) – en cours
- Mise en place d'une gouvernance de gestion de programmes et de projets – en cours
- Révision du design organisationnel des fonctions de soutien – amorcée en septembre 2014
- Analyse de risque (COSO)
- Revue des processus

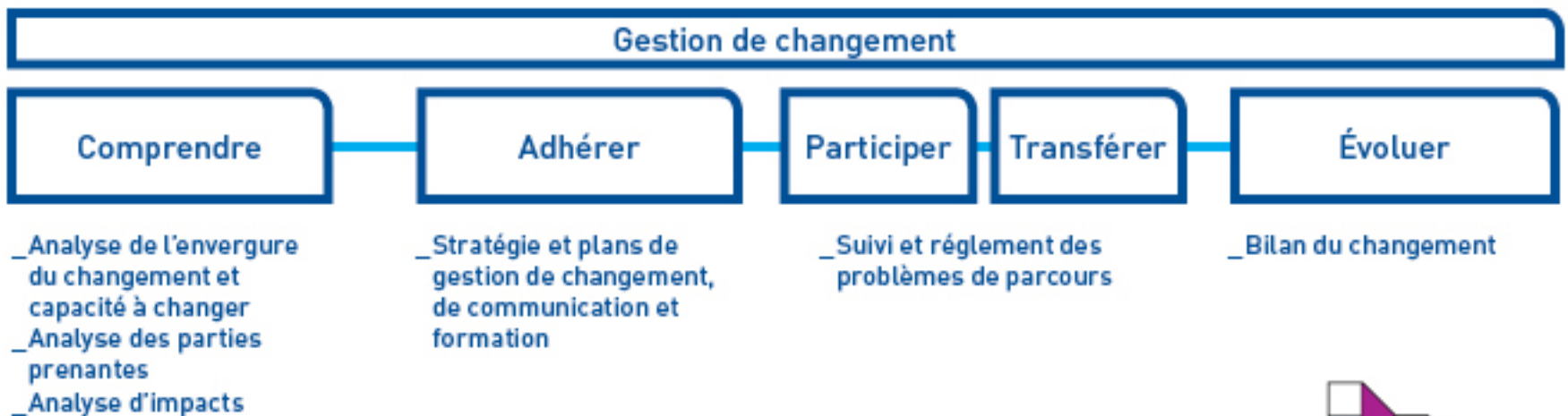
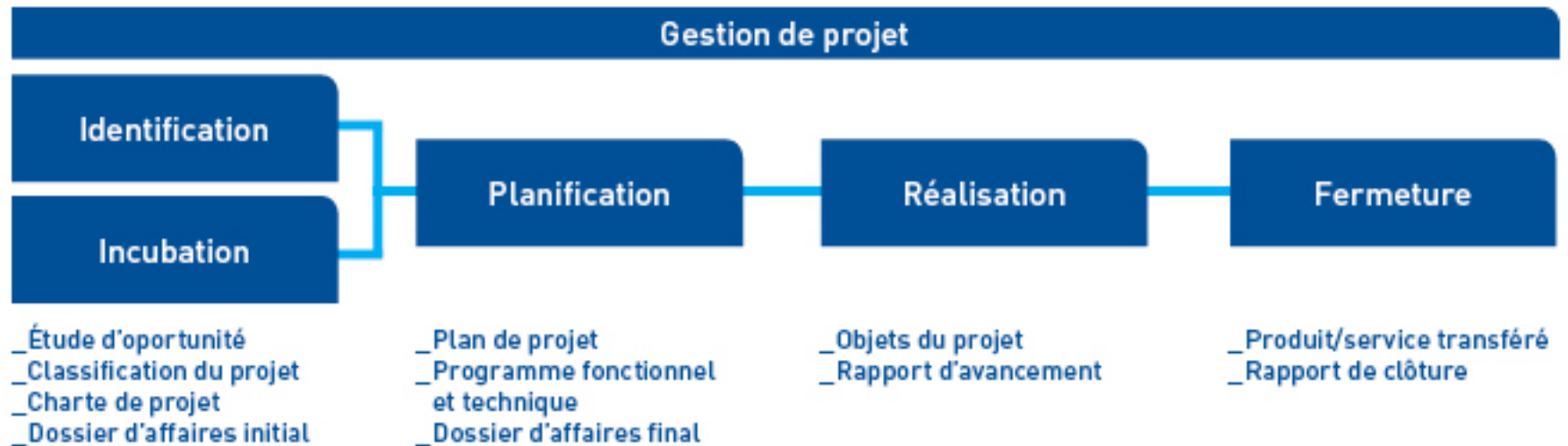
Le C.E. en 2013



Le C.E. après la refonte du processus décisionnel



Lien avec la gestion du changement



5- Impartition de fonctions centrales, trop de sous-traitance

Mesure(s) correctrice(s) en chantier

- Rapatriement des fonctions
 - Création d'une direction des communications – janvier 2014
 - Création d'un bureau des relations de travail – février 2014
 - Création de postes en santé/sécurité au travail – mars 2014
 - Internalisation des services juridiques – printemps 2014
 - Transfert du processus d'appels d'offres en réalisation de travaux au service de l'approvisionnement – janvier 2014
- Développement de l'expertise interne – PMO – été 2014

6- Absence ou insuffisance de reddition de comptes



Mesure(s) correctrice(s) en chantier

- Tableau de bord et indicateurs – Nouveau poste de DGA
- Plan de gestion de la performance
- Revue des processus
- Programme de suivi des recommandations du vérificateur général

7- Faiblesse généralisée de la gouvernance (Ville, sociétés paramunicipales et organismes partenaires)

Mesure(s) correctrice(s) en chantier

- Révision de la pertinence des sociétés paramunicipales – IGOPP, février 2014, échéancier en décembre 2014
- Politique de la gouvernance
 - En cours : paramunicipales
 - À venir : appareil municipal
- Création d'un Bureau de la gouvernance
- Création par le Conseil municipal d'une Commission permanente de la gouvernance – hiver 2015

8- Gestion en marge du droit



Mesure(s) correctrice(s) en chantier

- Réforme du processus décisionnel
 - Systématisation de la validation juridique
 - Clarification des rôles et responsabilités (transactions immobilières notamment)
- Internalisation des services juridiques

Budget alloué à la réforme du processus décisionnel



Afin d'augmenter les contrôles et l'internalisation des services :

2012 : 2 758 000 \$

2013 : 980 000 \$

2014 : 189 000 \$

Total : 3 927 000 \$

Développement de l'expertise interne

2015 – 2018 : 4 000 000 \$ / an (12 000 000 \$)

Organismes de surveillance jusqu'à 2014 versus maintenant



	Vérificateur général	Ombudsman
Avant mars 2014	Devait recourir au C.E. pour tout mandat d'expertise externe; le C.E. accordait le contrat	Ne pouvait se saisir d'une cause avant que tous les recours administratifs et juridiques soient épuisés
Depuis mars 2014	Pouvoir d'initiative et de signature pour les contrats d'expertises jugés nécessaires	Peut se saisir d'une cause au moment où il le juge opportun

Gestes posés par la nouvelle administration depuis novembre 2013



Augmenter l'autonomie et le pouvoir contractuel du V.G.

Augmenter le pouvoir d'initiative de l'ombudsman

Resserrer le code d'éthique des élus

Relever les avocats de la Ville du secret professionnel dans le cadre des enquêtes de la CEIC et de l'UPAC

Annonce de la volonté de poursuivre les entreprises, firmes et individus ayant spolié la Ville

Gestes posés par la nouvelle administration depuis novembre 2013



Reprise par la Ville de plusieurs fonctions externalisées (communications, ingénierie et gestion de projets)

Politique d'embauche

Embauche d'experts dans des domaines stratégiques (génie, gestion immobilière, communications, RH)

Amorce d'une réorganisation/modernisation générale des structures, des processus, des outils de gestion, des modes de délégation et de reddition de comptes

L'éthique



Renforcement des codes d'éthique

- des élus (fait)
- des fonctionnaires municipaux (en chantier)

NOUVEAUTÉ : obligation de dénoncer tout manquement à l'éthique au ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

Ligne de signalement :

NOUVEAUTÉ : l'UPAC recevra les appels

Nouvelle politique d'embauche (fait)

Bureau d'éthique et de protection de l'intégrité (fait)

Bureau de l'intégrité et de l'éthique municipale

