

P. T. J.

199P-2072

Le 3 décembre 2013

Monsieur Marc Demers
Maire



Monsieur le maire,

Dès votre arrivée en poste, nous sommes rapidement convenus de travailler ensemble, dans un esprit d'étroite collaboration et d'ouverture, afin que Ville de Laval puisse récupérer rapidement sa pleine autonomie politique et administrative. La levée de l'assujettissement de la ville au contrôle de la Commission municipale du Québec a depuis été annoncée et la tutelle se terminera légalement dans quelques jours.

Comme vous nous y avez invités, nous aimerions vous faire état de quelques considérations qui découlent de l'exercice de notre mandat et qui, nous l'espérons, pourront vous être utiles. Il importe de rappeler que notre mandat portait uniquement sur la surveillance et le contrôle de l'administration municipale, la tutelle n'étant pas assortie d'un mandat d'enquête. Dans ce contexte, nous vous livrons le fruit de nos observations pour votre appréciation et celle du directeur général, sans prétendre qu'elles aient la rigueur de recommandations formelles qui auraient découlé d'une enquête.

D'abord, nous avons été frappés par l'omniprésence et le contrôle du Comité exécutif dans l'administration des affaires de la ville. Un même dossier est soumis à la décision du Comité exécutif à plusieurs étapes de son cheminement. Si certaines étapes portant sur l'orientation, la pertinence et le niveau de dépenses engagées relèvent indubitablement du niveau politique, d'autres étapes pourraient avantageusement être laissées à l'administration dans un équilibre mieux compris entre le pouvoir politique et la fonction publique. Nous avons souvent eu l'impression que cette omniprésence du Comité exécutif n'était pas étrangère à certaines dérives qui ont fait les manchettes, sans que nous puissions déterminer si elle en a été la cause ou la conséquence.

En corollaire, nous avons constaté qu'il y a peu de délégation de pouvoirs vers l'appareil administratif et que des questions portant sur des sujets mineurs ou carrément administratifs ou techniques sont soumises à l'attention des élus pour décision. En plus d'encombrer les ordres du jour du Comité exécutif, ce recours non nécessaire et non



justifié aux élus privent ces derniers d'un temps précieux qui pourrait être plus judicieusement consacré à des questions qui relèvent davantage de leurs compétences. Une ville de la dimension de Laval se doit de disposer d'un règlement de délégation d'autorité et de signature qui permette à la fonction publique de jouer adéquatement son rôle et d'occuper la place qui lui revient. À cet égard, le règlement actuel doit être complètement révisé.

Dans la même ligne de pensée, nous avons observé qu'il y avait peu ou pas de politiques, de documents d'orientation ou de planification stratégique, l'approche historiquement privilégiée ayant mis davantage l'accent sur le travail à la pièce, la décision *ad hoc* et le court terme. Si les orientations politiques étaient mieux établies et traduites dans des documents stratégiques, non seulement les divers acteurs, y compris les citoyens, s'en trouveraient mieux informés, mais la synergie entre l'équipe politique et la fonction publique se verrait significativement renforcée. Il nous apparaît pressant de s'engager sur cette voie, tout en étant conscients que ce travail et sa mise en œuvre s'inscrivent dans un échéancier à long terme.

Sur le plan du contrôle de la gestion, la ville ne dispose pas à notre avis de tous les outils qui nous apparaissent essentiels au suivi ordonné et systématique du volume d'activités que commande une grande ville comme Laval. Nous avons d'ailleurs eu à ratifier plusieurs décisions dont l'objet était de corriger après coup des lacunes découlant de cette situation. Il apparaît manifeste que la ville aurait intérêt à se doter de tableaux de bord, systèmes de rappel et autres indicateurs qui fournissent en temps désiré l'information dont ont besoin les gestionnaires, et ce, particulièrement en matière d'appels d'offres.

Des pans entiers de l'administration municipale, comme le domaine des relations de travail, les communications, une bonne partie des services de génie, ont trop longtemps été impartis à des firmes externes qui portaient une sensibilité aussi grande aux *desiderata* des élus qu'aux impératifs de la machine administrative. La ville a cependant déjà effectué des correctifs importants à cet égard et il y a lieu de continuer dans cette voie. La création récente d'un Service des communications en constitue un exemple patent.

La tutelle de la Commission municipale ne couvrait pas les 11 entités paramunicipales dont dispose Ville de Laval. Ces organismes sont gérés par des conseils d'administration sur lesquels siègent, entre autres, des membres du conseil municipal. Bien que cette situation ne soit en elle-même ni problématique ni singulière, des allégations diverses d'irrégularités concernant certains de ces organismes ont été formulées et nous avons eu à effectuer certaines vérifications avant d'autoriser des actions de la ville se rapportant à ces entités. Dans le contexte plus général qui a amené l'imposition d'une tutelle sur la ville, nous croyons qu'il serait opportun de revoir l'ensemble de cette situation à la fois quant au nombre d'organismes paramunicipaux, leur pertinence, leurs mandats et leur système de gouvernance.

Nous aimerions également attirer votre attention sur les recommandations fort pertinentes qu'a formulées le vérificateur général de la ville dans son dernier rapport annuel, tout particulièrement à propos de la gestion des contrats d'ingénierie et des dépassements de coûts pour les projets de réhabilitation des infrastructures urbaines. Des lacunes ayant été observées à chacune des étapes clés de la gestion des contrats, le vérificateur général formule une vingtaine de correctifs qu'il y aurait lieu d'apporter afin de rencontrer les objectifs de pleine efficience et d'efficacité. En réponse, l'administration de la ville a indiqué qu'une réflexion sur les processus était en cours et que les recommandations du vérificateur seraient prises en considération. Il nous apparaît important d'accorder à ces questions toute l'attention requise.

Ayant eu l'occasion de nous pencher de façon accessoire sur les conditions d'emploi du personnel de direction de la ville, nous avons constaté que ces questions complexes et importantes méritaient une réflexion d'ensemble. Ainsi, les postes de directeurs commandent actuellement un salaire fixe, sans échelle de progression, ce qui ne facilite pas le recrutement externe de personnes compétentes qui auraient déjà un salaire supérieur. De plus, il n'existe aucun système de description des tâches et aucun système d'évaluation et de rémunération au rendement du personnel de direction. Par contre, les conditions de travail en place prévoient une intéressante allocation de départ à la retraite qui peut précipiter, dans certaines conditions, le départ de cadres compétents. Dans ce contexte, nous n'étions pas à l'aise d'approuver le *Recueil des conditions de travail Personnel de direction* qui nous a été soumis pour la période 2014-2018. Nous avons plutôt demandé, et c'est la recommandation que nous vous formulons, que ce document soit reconduit pour une année seulement, le temps que la ville puisse entreprendre, avec le concours d'une firme spécialisée, une étude complète sur l'ensemble des conditions de rémunération du personnel de direction en tenant compte de comparables et des meilleures pratiques dans le domaine.

Comme vous le savez, les tuteurs ont le pouvoir exclusif de nommer, destituer, suspendre sans traitement ou remplacer les officiers et employés de la ville. De façon générale, l'exercice de cette compétence n'a pas soulevé de problématique particulière pour de nombreuses catégories de personnel. Pour les cadres de direction, nous étions bien conscients que nos gestes faisaient l'objet d'interrogations, auxquelles d'ailleurs nous étions sensibles. Comme nous vous l'avons exposé, nous avons toutefois la conviction que le contexte extraordinaire dans lequel nous nous trouvons, avec la leçon du passé et des vacances à des postes cruciaux, demandait des actions immédiates. Nous voulions que les leaders politiques puissent compter, au lendemain des élections de novembre, sur une équipe de cadres dont la compétence, l'intégrité et la neutralité politique ne puissent être questionnées. Vu la levée de la tutelle, nous n'avons pu compléter ce travail, mais nous nous savons rassurés de constater que le même esprit vous habite et que les futures nominations respecteront les critères d'objectivité et de distance que le service public exige.

En terminant, nous aimerions vous dire que nous avons, tout au long de notre mandat, bénéficié d'une collaboration étroite et empressée des fonctionnaires de la ville et tout particulièrement de celle du directeur général par intérim, monsieur Gaétan Vandal, à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude. Nous avons acquis la conviction que Ville de Laval, au-delà de la période difficile dont elle se sort à peine, dispose de toutes les ressources que requièrent les circonstances, notamment une fonction publique composée de gens compétents et motivés qui, sous votre gouverne et avec les principes d'intégrité et de rigueur sur la base desquels les citoyens de Laval vous ont exprimé leur confiance, pourra répondre aux aspirations les plus élevées auxquelles on s'attend d'une institution publique.

Nous vous prions de recevoir, monsieur le Maire, l'expression de notre haute considération.

Les délégués de la Commission municipale du Québec,



Sandra Bilodeau



Sylvie Piérard



Florent Gagné

c. c. Monsieur Gaétan Vandal, directeur général par intérim
Monsieur Serge Lamontagne