

RAPPORT III

DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

4 JANVIER 2012

- MISE À JOUR DES SUITES DONNÉES AU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
- AUTRES MESURES D'OPTIMISATION

DÉPOSÉ AU COMITÉ EXÉCUTIF

18 JANVIER 2012

TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	5
RENFORCEMENT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	6
DIRECTION GÉNÉRALE ASSOCIÉE – DÉVELOPPEMENT ET OPÉRATIONS	6
DIRECTION GÉNÉRALE ASSOCIÉE – CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET RESSOURCES MATÉRIELLES	6
SERVICE DE L'EAU	6
SERVICE DES AFFAIRES JURIDIQUES ET DE L'ÉVALUATION	7
SERVICE DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL.....	7
DEMANDES DE L'ADMINISTRATION AU MAMROT	8
PROPOSITIONS	8
RENFORCEMENT DU PROCESSUS DÉCISIONNEL	9
BONIFICATION DES GUIDES, DIFFUSION ET FORMATION	9
RESPONSABLES DE LA CONFORMITÉ.....	9
FICELAGE DES DOSSIERS.....	9
RENFORCEMENT DES PRATIQUES D'OCTROI DE CONTRATS.....	10
CHANTIER D'OPTIMISATION DU COÛT DES TRAVAUX.....	10
CONTINGENCES, INCIDENCES ET DÉBOURSÉS	10
PLANS TELS QUE CONSTRUITS	10
ESTIMATIONS	10
RECOURS À DES ESTIMATEURS DE LA CONSTRUCTION À L'INTERNE ET À L'EXTERNE	10
CLAUSES RESTRICTIVES.....	11
SCISSION DES APPELS D'OFFRES	11
UNIFORMISATION DES DOCUMENTS D'APPELS D'OFFRES.....	11
DÉMARCHE D'HARMONISATION	11
DÉVELOPPEMENT D'UNE BANQUE DE DONNÉES DE DOCUMENTS UNIFORMISÉS ET VALIDÉS.....	12
EXCLUSION DES CONSORTIUMS DE SOUMISSIONNAIRES POTENTIELS LORS DU LANCEMENT D'UN APPEL D'OFFRES POUR LA RÉALISATION DE CERTAINS CONTRATS	12
SUITES DONNÉES AU DÉPÔT D'UN MÉMOIRE SUR LE PROJET DE LOI 76.....	12
POLITIQUE DE GESTION CONTRACTUELLE	12
PRINCIPES DE LA POLITIQUE.....	12
PRATIQUES DE LA POLITIQUE.....	13
COMMUNICATIONS	13
SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES.....	13
LOBBYISME	13
RESPECT DES LOIS APPLICABLES	13
GUIDES DE CONDUITE	13
LIENS D'AFFAIRES	14
MODIFICATION À UN CONTRAT.....	14
RÉVISION ET BONIFICATION DE LA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT DE LA VILLE	14
CADRE DE GOUVERNANCE DES PROJETS ET DES PROGRAMMES DE GESTION D'ACTIFS MUNICIPAUX	15
OBJECTIFS.....	15
PORTÉE.....	15
CHEMINEMENT.....	15
BUREAU PRINCIPAL ET BUREAUX DE GESTION DE PROJETS.....	16

CHEFS DE PROJETS D'ENVERGURE	16
DIRECTEURS ASSOCIÉS — PORTEFEUILLE DE PROJETS D'ENVERGURE	16
RÈGLES DE FONCTIONNEMENT COMMUNES POUR LES PROJETS D'ENVERGURE.....	17
RETOMBÉES.....	17
MISE À JOUR DU CADRE DE GOUVERNANCE.....	17
ANALYSE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE	17
CONSOLIDATION ET RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE À L'INTERNE	19
POSTES CRÉÉS SUR TROIS ANS	19
INDÉPENDANCE FACE AU SECTEUR PRIVÉ	19
RÉDUCTION DE POSTES	20
ÉTUDE DE L'OCTROI DES CONTRATS PAR LES COMMISSIONS DU CONSEIL	21
ÉTUDE DE L'OCTROI DES CONTRATS PAR LES COMMISSIONS DU CONSEIL	21
SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS.....	21
PROJET DE RADIOCOMMUNICATION EN SÉCURITÉ PUBLIQUE.....	21
ÉTHIQUE	22
CRITÈRES D'EMBAUCHE.....	22
NOUVELLE POLITIQUE DE DOTATION ET DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	22
LIGNE ÉTHIQUE.....	22
INTERVENTIONS AUPRÈS DES ÉLUS	23
INTERVENTIONS AUPRÈS DES EMPLOYÉS	23
BUREAU DU CONTRÔLEUR DE LA VILLE DE MONTRÉAL	24
RENFORCEMENT DE LA VÉRIFICATION ET DU CONTRÔLE.....	24
SAINTE GESTION DANS L'OCTROI DES CONTRATS	24
ÉQUIPE DE SURVEILLANCE	24
ZONES D'ACTION	24
PROGRAMME DE CERTIFICATION DES CONTRÔLES INTERNES	26
PROJET PILOTE	26
DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME	26
PLANIFICATION À LONG TERME DE LA GESTION DES DÉPENSES D'IMMOBILISATION	27
PRIORITÉS, RESSOURCES, INVESTISSEMENTS.....	27
DÉPÔT DEVANCÉ DU PTI.....	27
MODIFICATIONS LÉGISLATIVES RÉCENTES	28
ATTESTATION DE REVENU QUÉBEC	28
LOI 35 — LICENCE RESTREINTE	28
POLITIQUE DE DOTATION ET DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	30
POLITIQUE DE DOTATION.....	30
SIMPLIFICATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES.....	30
ÉTABLISSEMENT DES BESOINS ET GESTION DES POSTES.....	30
CHANTIERS D'OPTIMISATION	32
DES RÉSULTATS CONCRETS	32
DOTATION	32
RÉSEAU ACCÈS MONTRÉAL	32

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	33
MATÉRIEL ROULANT	33
IMMEUBLES	33
DÉNEIGEMENT	33
URBANISME ET AMÉNAGEMENT URBAIN	34
OPTIMISATION DU COÛT DES TRAVAUX	34
MISE EN COMMUN DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES STM-VILLE	34
APPROVISIONNEMENT	35
AUTRES CHANTIERS D'OPTIMISATION	35
PLANIFICATION INTÉGRÉE DES TRAVAUX	36
UNITÉ DE PLANIFICATION INTÉGRÉE DES TRAVAUX.....	36
MANDAT	36
RÉALISATIONS.....	36
LES CHANTIERS DE TRAVAUX	36
AMÉNAGEMENT.....	37
DIFFUSION DES RAPPORTS D'INSPECTION DES STRUCTURES	38
CONCLUSION.....	39

MOT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Par nécessité et par choix, les structures de l'Administration municipale se sont transformées au cours des dernières années. Cette modernisation s'inscrit dans une redéfinition de nos manières de faire, de gérer et de décider et se poursuivra durant les prochaines années. Cette entreprise d'adaptation et de renouvellement a été inspirée et soutenue au premier chef par M. Gérald Tremblay, maire de Montréal, de même que par le président du Comité exécutif, le Comité exécutif, de même que les instances, le Conseil municipal et le Conseil d'agglomération.

En 2009, de graves difficultés financières ravageaient les économies mondiales. À Montréal, au contexte économique difficile venait se greffer une crise de confiance qui ébranlait les structures et apportait son lot de remises en question.

Donnant suite aux recommandations du Vérificateur général, le Rapport I de la Direction générale a été remis au maire de Montréal le 26 octobre 2009. Puis, le Rapport II a été déposé au Conseil municipal le 19 avril 2010. Nous sommes heureux de vous présenter le Rapport III.

Réponse urgente à une problématique importante, le Rapport I effectuait une mise à jour des actions prises par l'Administration pour répondre aux recommandations du vérificateur. Le processus de régénération enclenché s'est ensuite propagé à d'autres secteurs d'activités qui en ont profité. Le Rapport II et particulièrement le Rapport III font état des décisions prises à la suite des recommandations du Vérificateur général, mais intègrent également des actions qui ont dépassé les objectifs initiaux.

Des changements importants ont été apportés aux structures internes de la Ville et aux modes de fonctionnement. L'implantation d'un cadre de gestion des projets et des programmes, l'établissement de modes de priorisation des investissements et de gestion des projets d'envergure, la révision des processus d'appels d'offres, pour y inclure entre autres des clauses d'éthique et de confidentialité, sont quelques-unes des actions proposées par l'Administration pour s'adapter aux nouveaux défis.

Depuis 2010, la Ville a mis sur pied des chantiers d'optimisation pour réviser et améliorer sa façon de fournir ses services. Cette démarche mise sur l'apport de chacun, la transmission des acquis, la recherche de solution et la pérennisation des actions. L'Administration a également entrepris un renforcement de l'expertise interne en réinvestissant dans des fonctions névralgiques permettant ainsi de diminuer notre vulnérabilité face à l'externe.

Sous l'impulsion des Instances, les réalisations montréalaises démontrent que la Ville possède maintenant les outils nécessaires pour répondre aux défis qui se posent et qui se poseront à nous.

Louis Roquet
Directeur général

Rachel Laperrière
Directrice générale associée

Serge Lamontagne
Directeur général associé

RENFORCEMENT DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Accroître l'efficacité organisationnelle et améliorer la cohérence dans les activités de développement de la Ville et des opérations municipales, constituent la base du réaménagement des activités de l'Administration municipale. Le renforcement de la structure organisationnelle a permis d'augmenter le contrôle de la gestion globale tout en assurant une meilleure intégration des activités de la Ville et une transversalité accrue des expertises dans tous les projets.

Au cours des deux dernières années, une Direction générale et deux Directions générales associées ont été créées. La Direction générale a été assurée par Louis Roquet. Le Service du développement et des opérations (SDO), dirigé par Rachel Laperrière, a réuni trois directions générales adjointes dans le but de faciliter un échange transversal et de mieux coordonner les opérations et les activités de développement de la ville. Le Service de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles (SCARM), dirigé par Serge Lamontagne, a regroupé plusieurs activités municipales sous une même direction dans le but de renforcer l'efficacité et la cohérence des activités de soutien.

Rappelons que dans la première moitié de l'année 2010, le Comité exécutif a entériné les recommandations proposées par le directeur général, Louis Roquet, en lien avec les premiers changements administratifs de la structure de fonctionnement de la Ville.

DIRECTION GÉNÉRALE ASSOCIÉE – DÉVELOPPEMENT ET OPÉRATIONS

Le Service du développement et des opérations a regroupé les directions dont la raison d'être est d'assurer le développement de la Ville sous tous ses aspects, de soutenir les arrondissements et d'offrir des services directs aux citoyens, aux entreprises et aux organismes des milieux. En regroupant ces directions sous l'autorité d'une Direction générale associée, l'organisation s'est assurée une cohérence et une meilleure intégration des activités en lien avec le développement et les opérations de la Ville.

DIRECTION GÉNÉRALE ASSOCIÉE – CONCERTATION DES ARRONDISSEMENTS ET RESSOURCES MATÉRIELLES

Le poste de Directeur général associé – Concertation des arrondissements et ressources matérielles a été créé pour améliorer la cohérence des services aux citoyens en arrondissement. Le nouveau DGA doit soutenir une vision intégrée, concertée et cohérente des interventions des arrondissements et consolider le lien avec les services corporatifs dans la prestation des services. Dans cette optique, l'unité de la propreté et du déneigement relève depuis de cette Direction générale associée. Afin de mieux soutenir l'ensemble de la Ville, sont également regroupées au sein de cette Direction générale associée, les Directions de l'approvisionnement, des stratégies et transactions immobilières, des immeubles et du matériel roulant et des ateliers municipaux.

SERVICE DE L'EAU

La création du Service de l'eau a permis de regrouper dans une unité, l'ensemble des ressources et des coûts qui y sont reliés. L'organisation bénéficie ainsi des avantages d'une autonomie fonctionnelle et d'une imputabilité pour pouvoir mettre en place rapidement les changements qui doivent être réalisés pour accroître la performance et la mise en œuvre de pratiques optimales dans la gestion de l'eau.

Le 1^{er} décembre 2011, la Commission permanente sur l'eau, l'environnement, le développement durable et les grands parcs a adopté les recommandations sur la nouvelle stratégie de l'eau suite au dépôt du Rapport sur le projet de mesure de la consommation d'eau et d'optimisation du réseau. Ce rapport présente une vision globale de la situation de la gestion de l'eau et un plan d'action pour l'amélioration continue de l'état des infrastructures montréalaises. La Ville de

Montréal a adopté plusieurs mesures pour assurer le suivi du projet de mesure de la consommation de l'eau dans les industries, les commerces et les institutions (ICI) et consolider l'optimisation de ses réseaux d'eau potable et d'eaux usées. Le plan d'action qui en résulte est le résultat d'une démarche amorcée suite au dépôt du Rapport du Vérificateur et des engagements pris par l'Administration au cours des dernières années.

SERVICE DES AFFAIRES JURIDIQUES ET DE L'ÉVALUATION

Le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière et la Direction des affaires institutionnelles ont été créés suite au regroupement et une rationalisation de plusieurs activités. Ces unités relèvent du directeur général. Le rôle du Service dans le processus décisionnel a été par ailleurs formalisé.

SERVICE DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL

La création du Service du contrôleur général, rattaché à la Direction générale, était l'une des recommandations contenues dans le Rapport II de la Direction générale, déposé au Conseil municipal le 19 avril 2010. Le contrôleur général a la responsabilité de veiller à renforcer les structures de vérification interne et de contrôle.

DEMANDES DE L'ADMINISTRATION AU MAMROT

Rappelons que le 23 novembre 2009, le maire de Montréal recevait une lettre de M. Laurent Lessard, ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). À la suite de sa demande d'analyse des pratiques sur l'octroi des contrats à la Ville de Montréal, une consultation exhaustive avait lieu auprès des services et des arrondissements.

PROPOSITIONS

Le 24 avril 2010, M. Gérald Tremblay répondait au ministre. La consultation a permis de constater que les principes de la politique d'approvisionnement sont très largement respectés. Afin d'accroître la concurrence et d'obtenir de meilleures offres, le maire de Montréal proposait entre autres même lorsqu'il y a plus d'un soumissionnaire :

- Qu'il soit permis aux municipalités de s'entendre avec le plus bas soumissionnaire conforme pour conclure le contrat à prix moindre que celui énoncé lorsque le prix proposé par le plus bas soumissionnaire accuse un écart important avec le prix estimé.
- Qu'il soit permis de relancer l'appel d'offres, sans modification aux devis et documents, si le fournisseur refuse la négociation.
- Ces deux mesures permettraient de responsabiliser les acteurs concernés, faciliteraient l'obtention de justes prix, en plus de continuer à contrer les risques de collusion.

En plus de cette démarche d'analyse entreprise par l'Administration montréalaise, une série d'actions et de mesures ont été mises en place au cours des trois dernières années, dont le renforcement des pratiques d'estimation des coûts, d'octroi et de gestion de contrats et de surveillance des chantiers. L'instauration du Bureau du contrôleur général en est aussi une résultante.

RENFORCEMENT DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

Plusieurs actions annoncées dans le Rapport II ont été mises en place afin d'améliorer et de faciliter la prise de décision des instances tout en améliorant la transparence de l'ensemble du processus décisionnel. La révision, l'enrichissement des dossiers décisionnels (GDD) ont également permis de fournir les éléments nécessaires à une meilleure prise de décision.

BONIFICATION DES GUIDES, DIFFUSION ET FORMATION

La bonification du guide général pour la réalisation des dossiers décisionnels soumis aux instances a été réalisée et complétée à la fin de 2010. Ce guide est accompagné de dix guides sectoriels propres à certains types de décisions. Les guides sectoriels développés à ce jour sont en lien avec le processus d'octroi de contrats.

De plus, un programme de formation a été mis en place. Plus de 1 000 personnes ont été formées depuis le printemps 2011. En 2012, un accompagnement adapté à chacune des unités sera offert en fonction de l'évaluation du programme de formation.

RESPONSABLES DE LA CONFORMITÉ

Dès le début de 2011, une personne responsable a été désignée dans plusieurs unités comme « responsable de la conformité » des sommaires décisionnels. Ces personnes émettent un avis de conformité qui est utile au directeur signataire de la recommandation. Sur une base régulière, ces responsables se rencontrent au sein de la « table des répondants » qui est animée par un cadre de la Direction du greffe.

Les responsables de la conformité des dossiers décisionnels ne sont pas imputables des dossiers pour lesquels ils ont émis un avis de conformité. La chaîne d'imputabilité demeure la suivante : directeur signataire de la recommandation, endosseur et responsable du dossier. Cette orientation a été prise afin de ne pas déresponsabiliser les directeurs signataires qui doivent répondre au premier chef de leurs affirmations et des orientations administratives qu'ils donnent quant aux dossiers décisionnels qu'ils recommandent aux instances.

FICELAGE DES DOSSIERS

Tel que proposé dans le Rapport II, le ficelage des dossiers en 2011 a été devancé de trois jours et établi au second mercredi précédant la séance du Comité exécutif. Ce délai supplémentaire permet au personnel du processus décisionnel d'offrir une meilleure analyse et offre une meilleure prise de connaissance des dossiers et, le cas échéant, permet leur bonification.

A+ Responsables

RENFORCEMENT DES PRATIQUES D'OCTROI DE CONTRATS

En se conformant aux plus hauts standards de transparence et d'impartialité, le renforcement des pratiques d'octroi de contrats vise à assurer à la Ville le plein contrôle sur la gestion de ses contrats. Il améliore certaines pratiques et fait la promotion des plus efficaces. Grâce à cette démarche, la Ville renforce son expertise interne en matière d'élaboration et de gestion de projets complexes et fait contrepoids aux approches et solutions proposées par les firmes externes en assumant pleinement son rôle de propriétaire.

CHANTIER D'OPTIMISATION DU COÛT DES TRAVAUX

À l'automne 2010, plusieurs chantiers et initiatives ont été entrepris en vue de l'optimisation des processus d'affaires et du coût des travaux.

Le chantier dédié à l'optimisation du coût des travaux vise à dégager les éléments les plus pertinents en vue d'optimiser leurs coûts pour l'ensemble du cycle de vie des infrastructures municipales (construction, entretien, réhabilitation). Les processus rigoureux de planification favoriseront une prise de décision éclairée, la surveillance des travaux et les contrôles des coûts. Le resserrement des dépenses contingentes et l'élaboration de normes de reddition de comptes ont été prioritaires dans les réflexions du chantier. En 2011, des économies ont déjà été faites au PTI en déboursant le juste prix et en optimisant la valeur et la durée de vie des actifs.

CONTINGENCES, INCIDENCES ET DÉBOURSÉS

Cette directive émise en 2011 vise à mieux définir et encadrer les contingences, incidences et déboursés dans tous les contrats et ainsi diminuer les dépenses s'y rattachant. Une procédure est également en cours d'élaboration pour encadrer les modalités d'approbation des contingences.

PLANS TELS QUE CONSTRUITS

La seconde des deux directives émise en 2011 encadre l'émission de plans tels que construits (TQC) pour l'ensemble des infrastructures du domaine public dès la fin des travaux. Une procédure comportant des règles d'élaboration des plans TQC pour l'ensemble des réseaux d'aqueduc et d'égouts vient préciser la directive. D'autres procédures de TQC sont en cours d'élaboration notamment pour les différentes utilités publiques et les systèmes de géothermie. Cette directive vise à établir et conserver le portrait précis des infrastructures construites pour optimiser les interventions ultérieures d'entretien, de réhabilitation et de construction.

ESTIMATIONS

Une directive sur la gestion des estimations sera émise incessamment. Elle énonce les normes à respecter en ce qui a trait à la gestion de l'information et la divulgation des estimations liées à tous les contrats. Des règles strictes de confidentialité y sont édictées.

Des comités travaillent sur la mise en œuvre des recommandations pour créer des outils afin d'améliorer la planification, la coordination et la surveillance de chantiers réalisées tant à l'interne que par des firmes externes et élaborer les paramètres et outils de reddition de comptes pour tous les types de contrats et de projets. Ils sont également à l'œuvre pour définir les critères d'évaluation pour la qualification des soumissions et soumissionnaires, de même que leur évaluation.

RECOURS À DES ESTIMATEURS DE LA CONSTRUCTION À L'INTERNE ET À L'EXTERNE

Selon le modèle d'affaires de la Direction des travaux publics, le recours à des estimateurs internes indépendants a été instauré afin d'établir les coûts des travaux à effectuer et s'assurer

que les prix proposés par les soumissionnaires représentent la réalité du marché. Ces estimateurs, sous l'autorité directe de la directrice des travaux publics, déposent leurs estimations de coûts dans le cadre des appels d'offres. Leur enveloppe de soumission est ouverte en même temps que celles des soumissionnaires, permettant d'assurer la confidentialité des informations. Le juste prix ainsi établi devient la référence qui est comparée au prix du plus bas soumissionnaire conforme, ceci afin d'optimiser la prise de décision par les élus. Advenant un écart non justifiable, les économistes de la construction, suite à une analyse pointue, pourraient identifier une cause, explicable ou non, qui devrait être tenue en compte dans la recommandation de l'octroi de contrat et lors de la décision.

De plus, depuis le 24 mars 2010, le Comité exécutif a octroyé pour la première fois un mandat de services professionnels de préparation d'estimations à une firme externe indépendante. L'enveloppe contenant leur estimation est ouverte en même temps que celles des soumissionnaires.

CLAUSES RESTRICTIVES

Depuis l'automne 2009, les critères et les clauses restrictives des documents d'appels d'offres ont été retirés, sauf lorsqu'ils sont exceptionnellement requis et justifiés par le demandeur.

SCISSION DES APPELS D'OFFRES

Les projets de grande envergure sont soumis au Comité de monitoring qui est prévu dans le cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux. Les contrats en découlant font l'objet d'une attention particulière de la part des services qui examinent la possibilité de scinder les appels d'offres, de façon à stimuler la concurrence et ainsi réduire les coûts. L'occasion donnée au Comité exécutif d'autoriser le lancement d'un appel d'offres, donne la possibilité de stimuler la scission en plusieurs appels d'offres.

UNIFORMISATION DES DOCUMENTS D'APPELS D'OFFRES

Depuis septembre 2009, la Direction de l'approvisionnement, de concert avec le Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière, révisé les clauses générales ainsi que les clauses spécifiques concernant les documents d'appels d'offres pour les biens et services généraux et professionnels. La Politique d'approvisionnement bonifiée (sujet d'une rubrique en page 14) a été approuvée par le Conseil d'agglomération le 27 octobre 2011. Les documents types uniformisés et harmonisés, dont entre autres, les ententes-cadres, les guides de références ainsi que les instructions aux soumissionnaires, seront dorénavant utilisés par l'ensemble des unités. L'uniformisation des documents contractuels permet de rationaliser l'information contenue et d'en renforcer son accessibilité, sa compréhension et sa gestion.

DÉMARCHE D'HARMONISATION

Depuis mai 2010, une démarche d'harmonisation des devis techniques est en cours dans le but de réviser l'ensemble des devis utilisés en exécution des travaux d'infrastructures, eau, voirie et aménagement de parc, incluant les clauses administratives générales spécifiques aux travaux, selon la même approche utilisée pour les documents relatifs aux biens et services généraux et professionnels. C'est plus de 130 documents qui sont ainsi visés, regroupés en une vingtaine de champs d'expertise distincts. De nouveaux gabarits ont été établis, les sous-groupes de rédaction ont débuté leurs travaux et les versions préliminaires des devis sont attendues en 2012. À la fin de l'exercice, la Ville disposera d'une banque de fascicules modernisés et cohérents couvrant l'ensemble des travaux effectués par ses diverses unités.

Le travail effectué clarifie les dispositions des contrats en les rendant plus clairs par les unités de la Ville et par tous les intervenants associés au projet. L'élaboration des appels d'offres par les soumissionnaires en sera grandement facilitée, de même que leur consultation par les intervenants du marché. Il s'agit d'un moyen efficace pour augmenter l'efficacité du processus en

temps et en argent. Les clarifications apportées, tout en permettant une marge de manœuvre adéquate, évitent l'ajout d'addenda en cours d'appels d'offres et de travaux, éliminent les possibles dédoublements et concourent à une gestion prospective efficace et sans surprise coûteuse.

DÉVELOPPEMENT D'UNE BANQUE DE DONNÉES DE DOCUMENTS UNIFORMISÉS ET VALIDÉS

Tous les documents uniformisés et validés sont sous la garde de la Direction de l'approvisionnement et versés dans une banque de données dans l'Intranet.

EXCLUSION DES CONSORTIUMS DE SOUMISSIONNAIRES POTENTIELS LORS DU LANCEMENT D'UN APPEL D'OFFRES POUR LA RÉALISATION DE CERTAINS CONTRATS

De plus, la Ville ne consent à octroyer des contrats à des regroupements d'entreprises (consortiums) seulement que lorsque cette situation est justifiable pour des raisons d'efficacité, de saine gestion, de responsabilité des cocontractants ou de concurrence accrue. Le recours à un consortium doit être approuvé par les instances, préalablement au lancement d'un appel d'offres.

SUITES DONNÉES AU DÉPÔT D'UN MÉMOIRE SUR LE PROJET DE LOI 76

En décembre 2009, la Ville de Montréal déposait un mémoire présentant les recommandations de l'Administration montréalaise en contribution à l'adoption du projet de Loi 76, puis participait au Groupe-Conseil sur l'octroi des contrats municipaux présidé par Guy Coulombe. Le rapport a été remis au ministre Laurent Lessard le 16 avril 2010. L'une des 27 recommandations du rapport propose que les municipalités se dotent d'un Système électronique d'appel d'offres (SEAO). Depuis le 1^{er} avril 2011, la Ville de Montréal inscrit ses appels d'offres sur le système SEAO du gouvernement du Québec.

POLITIQUE DE GESTION CONTRACTUELLE

La Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement le processus d'attribution des contrats des organismes municipaux a été adoptée par l'Assemblée nationale le 18 février 2010.

Le 16 décembre 2010, en conformité avec la Loi 76 adoptée par l'Assemblée nationale, le Comité exécutif a approuvé la Politique de gestion contractuelle de la Ville de Montréal. Elle s'applique à tous les élus, au personnel et à l'ensemble des intervenants impliqués dans toutes démarches conduisant à la conclusion d'un contrat. Rappelons que la loi oblige toute municipalité à adopter une politique de gestion contractuelle qui doit prévoir des mesures telles que le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme ; la prévention de gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption ; la prévention de situations de conflits d'intérêts ; l'encadrement de toute décision ayant pour effet d'autoriser la modification d'un contrat, etc. La Politique de gestion contractuelle de la Ville de Montréal a été révisée le 14 avril 2011 dans le respect des lois applicables.

PRINCIPES DE LA POLITIQUE

La politique renforce les principes de saine concurrence, d'efficacité, d'éthique, de transparence et d'équité. Elle réitère l'engagement de la Ville à acquérir des biens, des services et des travaux de construction de qualité, en temps et lieu désirés, selon les quantités requises, le tout au coût le plus avantageux possible et en conformité avec la loi et les principes d'une saine gestion. Elle permet de négocier avec des fournisseurs de biens, de services et de travaux de construction compétents et performants en leur assurant un traitement équitable et respectueux des règles d'éthique. Elle prévient toute situation telle que trafic d'influence, intimidation, corruption, collusion ou conflit d'intérêts

susceptible d'entacher ou d'entraver l'efficacité et l'intégrité du processus d'approvisionnement et d'octroi de contrats.

PRATIQUES DE LA POLITIQUE

Depuis le 16 décembre 2010, la politique a introduit plusieurs pratiques dans la gestion contractuelle de la Ville.

COMMUNICATIONS

La politique contraint tout soumissionnaire ou l'un de ses représentants à ne pas communiquer ou tenter de communiquer, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection relativement à la demande de soumissions pour laquelle il a présenté une soumission. Elle intime l'obligation de déclarer des liens personnels ou d'affaires ; d'observer la plus stricte confidentialité du processus et de communiquer uniquement avec la personne responsable désignée aux documents d'appel d'offres.

SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'APPEL D'OFFRES

Afin de prévenir les gestes d'intimidation, de trafic d'influence ou de corruption, la politique de gestion contractuelle oblige les soumissionnaires à se procurer les documents d'appel d'offres au bureau désigné ou dans le Système électronique d'appel d'offres (SÉAO). Personne d'autre n'est autorisé à agir au nom ou pour le compte de la Ville pour délivrer ces documents. Les soumissionnaires doivent affirmer solennellement que la soumission a été établie sans collusion. De plus, afin de préserver la confidentialité du nombre et de l'identité des soumissionnaires, les rencontres d'information et les visites des lieux s'effectuent sur une base individuelle et sur rendez-vous.

LOBBYISME

La politique tient à s'assurer que tout soumissionnaire n'a pas communiqué, dans le but de l'influencer, avec un des membres du comité de sélection. Pour ce faire, la personne qui contracte avec la Ville doit déclarer dans son contrat que si des communications d'influence ont eu lieu pour l'obtention dudit contrat, elles l'ont été conformément à la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*, au *Code de déontologie des lobbyistes* et aux avis du Commissaire au lobbyisme. En déposant sa soumission, le signataire affirme solennellement qu'il n'y a pas eu de communication d'influence, même par une personne inscrite au registre des lobbyistes, pendant la période de soumission. Tout écart entraîne le rejet de la soumission ou la résiliation du contrat et une enquête, à laquelle tous les élus et employés sont tenus de collaborer, est demandée au Commissaire au lobbyisme.

RESPECT DES LOIS APPLICABLES

La politique de gestion contractuelle favorise le respect des lois applicables et vise à lutter contre le truquage des offres. Dans ce but, d'une part, la Ville de Montréal s'engage à préserver le caractère confidentiel du contenu des soumissions, et d'autre part, en déposant une soumission, son signataire affirme solennellement qu'à sa connaissance personnelle et après une vérification sérieuse, aucune des personnes liées la soumission n'a été déclarée coupable de collusion, de manœuvres frauduleuses ou d'autres actes de même nature, au cours des cinq dernières années. En cas de fausse déclaration, le soumissionnaire est écarté de tout appel d'offres pour cinq ans.

GUIDES DE CONDUITE

La Ville de Montréal écarte les possibles situations de conflits d'intérêts en interdisant à un cadre de tirer avantage de ses fonctions antérieures lors d'une cessation d'emploi et

en exigeant de tous ses employés de se comporter conformément aux règles édictées dans le *Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation destiné aux employés de la Ville de Montréal* ; de même qu'à tout élu de se conformer au *Guide de conduite des élus*. De plus, tout élu, tout membre du personnel de cabinet et tout employé de la Ville peuvent signaler, au moyen de la ligne éthique, tout acte répréhensible commis ou appréhendé.

LIENS D'AFFAIRES

Afin de prévenir toute autre situation susceptible de compromettre l'impartialité et l'objectivité du processus de demandes de soumissions et de la gestion du contrat qui en résulte, il est interdit aux soumissionnaires de retenir, dans les douze mois suivant l'appel d'offres, les services d'une personne qui a accompagné la Ville dans son élaboration à quelque fin que ce soit. Le soumissionnaire est également tenu de déclarer ses liens d'affaires avec les personnes ou firmes indiquées aux documents d'appels d'offres comme ayant soutenu la Ville dans la préparation dudit appel d'offres. En déposant sa soumission, son signataire affirme solennellement que les renseignements qu'il a fournis sont complets et exacts.

MODIFICATION À UN CONTRAT

La politique de gestion contractuelle encadre la prise de toute décision ayant pour effet d'autoriser la modification d'un contrat. Ainsi, une modification à un contrat doit être documentée et approuvée par les instances qui ont approuvé le contrat original. Les imprévus à un contrat doivent être documentés et approuvés par le directeur de l'unité d'affaires concernée ou son représentant désigné et tous les dépassements de crédit autorisés aux fins du contrat doivent être documentés et faire l'objet d'une nouvelle décision des instances.

RÉVISION ET BONIFICATION DE LA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT DE LA VILLE

La Politique d'approvisionnement bonifiée ainsi que le nouveau modèle d'affaire de la fonction approvisionnement ont reçu l'aval des arrondissements et des services centraux et ont été adoptés par le Conseil municipal et le Conseil d'agglomération le 27 octobre 2011.

Cette nouvelle politique prévoit entre autres le regroupement et l'uniformisation des achats, la mise en place d'un cadre commun visant notamment l'implantation des meilleures pratiques, l'harmonisation des documents d'appels d'offres, la production de guides, ainsi que la consolidation et le perfectionnement des processus d'affaires et des outils de gestion.

Après une analyse en profondeur, le chantier sur l'approvisionnement a proposé des solutions avantageuses pour les achats et la distribution de biens. Des données supplémentaires sont fournies dans la description du chantier sur l'approvisionnement en page 35.

CADRE DE GOUVERNANCE DES PROJETS ET DES PROGRAMMES DE GESTION D'ACTIFS MUNICIPAUX

Adopté par le Conseil municipal et le Conseil d'agglomération en avril 2010, le Cadre de gouvernance est un résultat direct des diagnostics posés à la suite du rapport de la Direction générale. Le Cadre de gouvernance a été proposé dans le Rapport I et sa réalisation a été confirmée dans le Rapport II. Rappelons que son but est d'uniformiser et d'harmoniser au sein des différentes unités de la Ville les pratiques entourant la réalisation de projets et la mise en place de programmes, en conformité avec les politiques et les orientations municipales. Il met de l'avant des orientations définies et des actions précises dans la gouvernance des projets et des programmes, le leadership et l'organisation du travail, les règles de fonctionnement et le rôle du secteur privé.

OBJECTIFS

Le *Cadre de gouvernance* permet de soutenir en toute transparence une prise de décision éclairée des élus à toutes les étapes d'un projet : incubation, préféabilité, faisabilité et mise en œuvre (appels d'offres et contrats). Il assure à la Ville un contrôle constant de ses projets et programmes d'investissements tout en améliorant le rapport qualité-prix des livrables et l'amélioration de la productivité des processus. Le Cadre permet d'optimiser les livrables et les coûts des projets et des programmes dans le meilleur intérêt de la Ville et des citoyens et d'obtenir un meilleur équilibre entre, d'une part, l'accélération des projets et programmes à des fins d'accroissement de la richesse et des revenus et, d'autre part, la réalisation de projets et de programmes bénéfiques pour la Ville, dans le respect des saines pratiques d'administration publique. Finalement, il améliore la circulation de l'information en continu et en collégialité entre tous les intervenants reliés à un projet ou programme et favorise la communication intégrée et l'utilisation des ressources internes, tout en installant une gestion rigoureuse et transparente.

PORTÉE

Le *Cadre de gouvernance* s'applique à l'ensemble de la Ville (services, arrondissements, organismes à but non lucratif et sociétés paramunicipales). Il couvre les projets d'envergure et les programmes de gestion d'actifs municipaux, mais exclut les autres types de programmes, lesquels feront l'objet d'un cadre distinct. Les projets d'envergure comprennent les grands projets de développement urbain ; les projets de gestion d'actifs municipaux qui représentent une valeur estimative pour la Ville de 10 M\$ ou plus en investissements ou tout autre projet identifié par l'Administration. Les programmes de gestion d'actifs municipaux couvrent les domaines : de l'eau ; de la voirie ; des milieux de vie (parcs, écoterritoires, équipements culturels et équipements sportifs); des immeubles ; des services informatiques, incluant les télécommunications et de la sécurité publique.

CHEMINEMENT

Les projets et programmes suivent un cheminement par « points de passage » pour lesquels une décision est requise des instances décisionnelles. Les projets d'envergure se voient autoriser le passage aux prochaines étapes par les comités de gouvernance, soit le Comité corporatif de gestion des projets d'envergure (CCGPE) composé de fonctionnaires, puis par le comité composé d'élus du CE, le Comité de monitoring des projets d'envergure (CMPE). Un dossier d'affaires est préparé ou mis à jour en vue de chaque point de passage. Le dossier d'affaires est ainsi actualisé pour chaque phase de projet.

Les Comités de gouvernance des projets (CCGPE et CMPE) donnent également des orientations pour la conduite des projets, aident à dénouer des enjeux de nature stratégique affectant ceux-ci et recommandent le cheminement d'un projet à travers les points de passage aux instances.

BUREAU PRINCIPAL ET BUREAUX DE GESTION DE PROJETS

Le Bureau de gestion de projets de la Direction du développement économique et urbain (DDEU), piloté par un directeur associé, tient le rôle de bureau de projets principal, assurant le respect des règles de fonctionnement établies en gestion de projets ainsi que le secrétariat des Comités de gouvernance des projets d'envergure. Le bureau de gestion de projets de la DDEU pilote l'exercice de priorisation des projets d'envergure à l'intérieur des budgets octroyés et maintient à jour cette liste avec les budgets associés. Il a également développé un tableau de suivi trimestriel des projets d'envergure qui a été présenté aux Comités de gouvernance du CCGPE et du CMPE.

Le Bureau principal a pour tâche de développer, selon les normes et les méthodes en vigueur et selon les standards les plus élevés, les outils nécessaires à tous les gestionnaires de projets d'envergure. Deux démarches sont en cours. La réunion de spécialistes autour d'une communauté de pratique permet au Bureau principal de déterminer les principes directeurs communs à tous les projets d'envergure et d'élaborer des méthodes d'analyse et de gestion. D'autre part, des ateliers sur des problématiques précises (p.e. les nouvelles technologies de captage du ruissellement des eaux) permettent de dégager les meilleures pratiques et d'en diffuser les résultats. Le Bureau principal fait office d'incubateur et de diffuseur d'idées et de pratiques communes efficaces. En 2011, la liste comprenait déjà 75 projets. La liste des responsables de ces projets est maintenue par le Bureau de gestion des projets.

En cours de processus de la mise en place des bureaux de projets, par souci de cohérence et d'efficacité, l'Administration a constaté que toutes les directions ne nécessitaient pas la mise en place d'un bureau. Par contre, le Service des technologies de l'information (STI) en est doté et la Direction des stratégies et des transactions immobilières (DSTI) en implantera un prochainement. Les directions, telles que le Transport, les Grands parcs et le verdissement ainsi que la Culture et le Patrimoine se sont munis de processus et de méthodologie pour gérer et mettre en œuvre les projets d'envergure et travaillent avec le Bureau principal.

CHEFS DE PROJETS D'ENVERGURE

Un employé de la Ville est désigné pour agir à titre de chef de projets ou de programmes. Celui-ci veille à constituer une équipe matricielle composée des experts nécessaires à la réalisation du projet ou à la mise en place du programme. Lorsque la Ville confie le pilotage d'un projet à un autre organisme, elle désigne tout de même un chargé de projet, parmi ses employés, pour accompagner l'organisme et, ainsi, veiller au respect du *Cadre de gouvernance*.

Le chef de projets ou de programmes est responsable de toutes les phases de leur réalisation. Il agit comme interlocuteur principal de la Ville, tant à l'interne qu'à l'externe, et est imputable de la gestion du projet ou du programme dans le respect des engagements convenus et des règles ainsi que dans le respect des politiques de la Ville.

De plus, il coordonne la préparation des dossiers décisionnels et fait état de l'ensemble des interventions réalisées par les experts associés au projet ou au programme, incluant les avis complets et explicites.

Le poste de chef de projets a été créé en 2010 et le comblement de cinq postes permanents a été complété en septembre 2010. À la DDEU, 10 chargés de projets se répartissent actuellement la gestion d'environ 40 projets. Le nombre de chargés de projets passera à 12 en 2012.

DIRECTEURS ASSOCIÉS — PORTEFEUILLE DE PROJETS D'ENVERGURE

La quantité et l'ampleur des projets d'envergure nécessitent une augmentation de l'expertise. Trois postes de directeurs associés – portefeuilles de projets d'envergure ont été créés. Sous la responsabilité du directeur du développement économique et urbain, les directeurs associés

gèrent une unité administrative dont la mission consiste à diriger et à gérer la planification, le développement, le financement et la réalisation d'un portefeuille de projets de développement urbain de grande envergure. Les projets de la DDEU représentent, d'une part, une valeur d'environ 45 M\$ annuellement pour les trois prochaines années et ceux de l'ensemble des directions impliquant des projets d'envergure représentent, d'autre part, une valeur d'environ 160 M\$ annuellement pour les trois prochaines années. Ils sont complexes et comportent des risques élevés. Les Directeurs associés – portefeuille de projets d'envergure ont un impact structurant sur la trame urbaine et leurs actions agissent comme des leviers de mise en valeur et dépassent les limites des projets initiaux.

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT COMMUNES POUR LES PROJETS D'ENVERGURE

Des règles de fonctionnement communes ont été adoptées dans la gestion globale et la réalisation de projets. Ainsi, les aspects financiers, les estimations et la concertation sont traités de manière systématique et uniforme. D'autres initiatives ont permis une uniformisation des façons de faire entre autres pour les approvisionnements et la gestion des contrats.

À la DDEU, les estimations budgétaires de projets sont effectuées par le bureau de gestion de projets, assurant ainsi une uniformité accrue dans la méthodologie et permettant une meilleure comparaison entre projets. Le bureau de gestion des projets d'envergure, conjointement avec le Service des finances, ont également initié l'analyse de risques en impliquant les différentes expertises municipales. Ce processus s'appliquera à l'ensemble des projets d'envergure d'ici la fin de 2012. Notons que l'évaluation des risques financiers globaux est partagée avec le Service des finances.

RETOMBÉES

Depuis l'adoption du cadre de gouvernance, 40 séances du CCGPE et 43 séances du CMPE ont été tenues. Un total de 182 présentations de projets a été effectué au cours de ces comités couvrant environ 55 projets différents.

À titre d'exemple, le projet du Campus Outremont et celui du Carrefour Henri-Bourassa-Ple-IX ont été suivis aux Comités de gouvernance afin d'obtenir des orientations pour la conduite du projet, le dénouement d'enjeux de nature stratégique et le cheminement aux points de passage.

MISE À JOUR DU CADRE DE GOUVERNANCE

Une première révision du cadre de gouvernance est prévue pour mai 2012. Cette révision est sous la responsabilité du bureau de projet principal. Le processus de révision prévoit une consultation de toutes les parties prenantes et l'approbation des comités ayant soutenu la version originale. Les révisions apportées au cadre pourraient inclure :

- une procédure lorsque certains changements sont apportés aux projets après approbation ;
- l'inclusion de l'analyse de risque lors des présentations aux points de passage ;
- un processus de remontée du problème en cas de désaccord ;
- un processus de priorisation des projets d'envergure ;
- une manière d'évaluer le succès d'un projet ;
- des éclaircissements touchant les points de passages.

ANALYSE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

Autrefois appliquée aux projets financés par le Fonds d'investissement, la fonction d'analyse financière s'applique maintenant à l'ensemble des projets du bureau de gestion des projets notamment aux projets d'envergure. Le service des Finances poursuit ses efforts afin que l'ensemble des investissements municipaux (générateur de revenus ou non) fasse l'objet d'une analyse financière et d'un suivi financier. L'analyse financière devra être une composante

majeure du plan d'affaires de tous les projets nécessitant des investissements municipaux. L'Administration municipale disposera ainsi de meilleurs outils financiers pour la décision et la reddition de compte.

L'équipe d'analyse financière accompagne le bureau de gestion des projets dans l'ensemble de ses projets dès le début du processus. Aussi, pour chacun des projets, à chaque point de passage clé (incubation, préfaisabilité, faisabilité, mise en œuvre), une analyse financière est réalisée. Cet exercice a pour but d'optimiser l'utilisation des ressources financières municipales, de soutenir l'équipe de projet dans l'élaboration du meilleur projet pour la Ville tant au niveau des investissements qu'au niveau des revenus, afin d'en dégager la meilleure rentabilité.

Plus précisément, dans chaque projet, en se basant sur une démarche rigoureuse, conforme aux meilleures pratiques et normes en vigueur en la matière, l'analyse financière vise à générer le maximum de revenus pour la Ville, à minimiser ses investissements (tout en assurant qu'ils contribuent à l'atteinte des grands objectifs et politiques municipales), à utiliser au maximum les leviers qu'offrent les différents programmes de subvention et autres sources de financement externes. Elle s'assure également de la conformité de la planification des investissements avec la planification budgétaire et veille à minimiser les impacts sur le cadre financier.

L'analyse financière est également accompagnée d'une analyse qui fait ressortir les risques et opportunités majeurs reliés aux projets. Les résultats de l'analyse de risque recommandent une réponse appropriée pour gérer les risques, font ressortir les opportunités que la ville devrait saisir et indiquent les intervalles dans lesquels peuvent varier les principaux indicateurs de rentabilité des projets ainsi que les probabilités qui leur sont associées. Cette analyse de risque porte aussi bien sur les risques et opportunités financiers que non financiers.

Cette démarche améliore sans aucun doute la rentabilité des investissements municipaux. En effet, le bilan qui a été réalisé du Fonds d'investissement à l'été 2011 a démontré que des investissements totaux de 170 M\$ (réalisés entre 2007 et 2011) ont déjà rapporté à la Ville (entre 2007 et 2011), environ 170 M\$. Notons enfin que les revenus fiscaux futurs associés à ces investissements (revenus récurrents) représentent pour la Ville une création de richesse et donc une source de financement disponible.

CONSOLIDATION ET RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE À L'INTERNE

En 2010, la Direction générale annonçait l'adoption d'une première série de mesures pour renforcer l'expertise interne de la fonction publique municipale dans la gestion des contrats et la réalisation des projets municipaux. Le plan global de renforcement s'échelonnait sur trois ans. Plus de 200 postes seront nécessaires pour renforcer l'expertise et pour mettre en place les actions prévues en matière de gestion de contrats et des projets municipaux.

Le renforcement de l'expertise à l'interne permet de garantir à la Ville une rigueur essentielle à la gestion des fonds publics qui lui est confiée. La Ville entend ainsi réaliser à l'interne des activités données à contrat à l'externe et consolider son expertise dans de nombreux domaines névralgiques, tels la production de plans et devis, la gestion de projet, la surveillance de chantier, l'estimation des coûts, l'approvisionnement et les services juridiques. En disposant des ressources suffisantes, la Ville compte également assurer une transmission tangible des connaissances et de l'expertise auprès de la relève dans la fonction publique municipale. Cette indépendance acquise permet un meilleur contrôle de l'ensemble des étapes de la gestion des appels d'offres, l'obtention de meilleurs prix et une transmission de l'expertise tout en générant des économies importantes à long terme.

POSTES CRÉÉS SUR TROIS ANS

- En 2010, 97 postes ont été créés pour répondre à des besoins urgents aux Directions de l'approvisionnement, du greffe, des travaux publics, des grands parcs et du verdissement, du développement économique et urbain, ainsi qu'aux Services des finances, des affaires juridiques et de l'évaluation foncière, des immeubles et des systèmes d'information : 79 postes ont été financés à même l'enveloppe identifiée et 18 postes ont fait l'objet de transferts ou réaménagements internes. Le CE a autorisé de financer les actions visant à renforcer la gestion des contrats, des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux.
- Au budget 2011, 56 nouveaux postes ont été créés à la Direction des travaux publics, afin de consolider et renforcer l'expertise interne en lieu et place de l'octroi de contrats à des firmes professionnelles.
- Dans le budget 2012, 74,2 personnes-année ont été prévues afin de consolider plus encore l'expertise interne de la Ville centre dans les domaines des travaux publics, des affaires juridiques, du transport, de l'eau, des immeubles et des parcs. Il s'agit de postes requérant les services d'avocats, d'ingénieurs, d'agents techniques et d'architectes.

INDÉPENDANCE FACE AU SECTEUR PRIVÉ

Chacun des services de la Ville poursuit l'objectif de consolider et renforcer l'expertise interne et créer des postes souvent à même son budget, et ce, afin de réduire au maximum les honoraires professionnels et le recours aux consultants externes dans des domaines névralgiques où l'indépendance de la Ville est nécessaire.

Tel que prévu dans le Rapport I et le Rapport II, l'Administration municipale prend ainsi les moyens nécessaires pour atteindre une plus grande indépendance face au secteur privé et pour effectuer un meilleur contrôle de l'ensemble des projets de la Ville et des différentes étapes dans la gestion des appels d'offres municipaux et des contrats. Cela permettra de réaliser des économies en réduisant les expertises externes fournies par des firmes et d'obtenir de meilleurs prix auprès des fournisseurs de la Ville.

RÉDUCTION DE POSTES

Ce renforcement de l'expertise interne est contrebalancé par une constante réduction de postes qui sont de nature plus administrative.

ÉTUDE DE L'OCTROI DES CONTRATS PAR LES COMMISSIONS DU CONSEIL

Le 1^{er} décembre 2009, le Conseil municipal a mandaté la Commission de la présidence du conseil pour évaluer le rôle et les responsabilités des commissions, ainsi que les liens entre les commissions et le Comité exécutif. L'objectif était de rendre plus transparent le processus décisionnel relié à l'octroi des contrats et de mieux définir et d'élargir les responsabilités des commissions. Cette étude devait permettre aux élus d'être davantage partie prenante aux décisions et d'en être imputables. Le 30 juin 2010, le Comité exécutif prenait connaissance du rapport et des recommandations de la Commission de la présidence du conseil sur le rôle et les responsabilités des commissions permanentes.

SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS

Le 14 décembre 2010, conformément aux recommandations de la Commission de la présidence du conseil, était créée la Commission permanente du Conseil municipal sur l'examen des contrats. Le 22 mars 2011, étaient approuvés les critères de sélection des contrats à soumettre pour étude à la Commission permanente du Conseil municipal sur l'examen des contrats. Puis, le 14 avril 2011 était adopté le *Règlement sur la Commission permanente du Conseil municipal sur l'examen des contrats*.

La Commission permanente sur l'examen des contrats se déploie en deux volets :

- un volet municipal, pour les contrats qui concernent des fonds strictement montréalais ;
- un volet d'agglomération, pour les contrats impliquant des fonds d'agglomération.

À ce jour, la Commission permanente sur l'examen des contrats a analysé le processus d'appel d'offres de plus d'une trentaine de contrats. Elle a attesté la conformité de chacun d'eux : ceux-ci ont tous été approuvés. Les rapports et commentaires formulés par la Commission ont été pris en compte par les différentes instances compétentes. Les membres de la Commission permanente sur l'examen des contrats ont développé une expertise en matière des différents processus administratifs relatifs à l'octroi des contrats. Conformément à leur mandat, ils seront en mesure de proposer des améliorations à ces processus dans le cadre de leur bilan annuel.

PROJET DE RADIOCOMMUNICATION EN SÉCURITÉ PUBLIQUE

Une commission ad hoc a été mise en place pour suivre le Projet de radiocommunication en sécurité publique. Suite à la commission, le Comité exécutif a autorisé le lancement de l'appel d'offres public pour l'acquisition, l'installation, la gestion et la maintenance d'un système évolué de radiocommunication de l'agglomération de Montréal (SÉRAM). Dans la préparation de cet appel d'offres, le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) a pris en compte les recommandations de la commission mixte ad hoc et le contrat a été fractionné.

ÉTHIQUE

Les engagements du Rapport I et du Rapport II se sont concrétisés. Afin de renforcer l'intégrité et la transparence, des mesures d'éthique ont été implantées touchant tant les entreprises faisant affaire avec la Ville que la gouvernance de l'Administration municipale.

CRITÈRES D'EMBAUCHE

En novembre 2009, le Comité exécutif adoptait de nouveaux critères d'embauche préemploi et après-emploi pour les postes de cadres et certains emplois de salariés. Ces règles consistent en une vérification visant à confirmer si le candidat retenu a démontré dans son parcours une adhésion aux valeurs d'intégrité, d'honnêteté et d'impartialité recherchées par la Ville.

Les enquêtes préemploi à l'embauche sont effectuées par le biais du Service du contrôleur général. Les règles « après emploi » s'appliquent aux gestionnaires et ont été enchâssées dans les *Conditions et avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal*.

Ainsi, deux enquêtes d'antécédents sont effectuées. L'une est judiciaire et vérifie les comportements passés de nature pénale ou criminelle qui pourraient compromettre la confiance du public envers l'employé ; l'autre est professionnelle et vérifie si le candidat a été accusé et reconnu coupable d'une faute par l'ordre professionnel duquel il est membre. Les anciens employeurs sont contactés et une déclaration doit être faite par l'employé quant à l'existence d'un lien de parenté avec tout élu ou employé de la Ville afin d'évaluer un possible conflit d'intérêts.

Pour les postes de cadres de direction, s'ajoute une déclaration de tous les intérêts pécuniaires détenus afin d'évaluer la possibilité de conflit d'intérêts. Aussi, dans certains cas, une enquête de crédit peut être exigée.

Le refus de consentir à une enquête préemploi ou une conclusion d'enquête défavorable implique le rejet de la candidature.

NOUVELLE POLITIQUE DE DOTATION ET DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

En septembre 2011, dans la foulée de la centralisation des activités de dotation au Service du capital humain (SCH), la nouvelle politique de dotation et de gestion de main-d'œuvre était adoptée. La vérification préemploi fait dorénavant partie intégrante du processus de dotation des postes à la Ville.

Le Service du capital humain émettra au début de 2012 une directive à l'intention des équipes de dotation regroupées au SCH afin d'encadrer et d'uniformiser cette vérification qui vise à confirmer si le candidat retenu a démontré dans son parcours professionnel une adhésion aux valeurs d'intégrité, d'honnêteté et d'impartialité recherchées par la Ville.

LIGNE ÉTHIQUE

Depuis décembre 2009, la ligne éthique, constituée à la fois d'une ligne téléphonique et d'un accès Internet sécurisé, peut être utilisée en toute confidentialité et anonymat, par tout employé, élu, membre du personnel de cabinet et partenaire d'affaires de la Ville pour prévenir des actes répréhensibles en lien avec la gestion des affaires de la Ville. La mise en place de la ligne éthique fait suite à la recommandation du précédent Vérificateur général, M. Michel Doyon, dans son rapport annuel déposé en mai 2008. D'abord sous l'autorité du Vérificateur général, la ligne éthique a été transférée aux soins du Contrôleur général en mars 2011.

INTERVENTIONS AUPRÈS DES ÉLUS

Le Code d'éthique et de conduite des membres du Conseil de la Ville et des Conseils d'arrondissement a été adopté en septembre 2009. Le conseiller à l'éthique indépendant recruté pour guider les élus, M^e Guy Gilbert, est entré en fonction en mars 2010 et son contrat a été renouvelé depuis.

Le gouvernement du Québec a adopté, le 30 novembre 2010, la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (L.R.Q., chapitre E-15.1.0.1). L'adoption de cette loi a amené la Commission de la présidence du conseil à réviser le Code afin de le rendre conforme aux dispositions de la loi. Le Règlement intitulé Code d'éthique et de conduite des membres du Conseil de la Ville et des Conseils d'arrondissement (11-031) a été adopté par le Conseil le 24 octobre 2011. Enfin, tel qu'énoncé par la loi, les élus ont prêté serment à la suite de l'adoption du Code et une formation en éthique leur sera offerte avant le 2 juin 2012.

INTERVENTIONS AUPRÈS DES EMPLOYÉS

Le *Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation destiné aux employés de la Ville de Montréal* a été bonifié et distribué à chaque employé entre le 27 mai et le 15 juin 2009. Considérant la mission de la Ville et les objectifs d'intégrité, d'objectivité et de transparence, le guide énonce des devoirs, particulièrement en matière d'éthique, auxquels tout employé de la Ville est tenu de se conformer par rapport aux valeurs d'intégrité, de loyauté et de respect. Il contribuera à préserver la confiance du public et des employés. Ce guide avait été distribué pour la première fois aux employés en 2004.

Une révision du Guide a été effectuée en mars 2011. Une nouvelle révision sera effectuée en 2012 et proposera des précisions au Guide. D'autre part, la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* oblige toute municipalité à avoir un code d'éthique et de déontologie pour ses employés d'ici le 2 décembre 2012. Le Guide devra répondre aux exigences de cette loi.

Au printemps 2011, des activités de formation sur les règles d'octroi des contrats, la démarche d'approvisionnement, le guide de conduite et la ligne éthique, ont entre autres été réalisées dans le cadre des activités corporatives d'intégration des nouveaux gestionnaires.

BUREAU DU CONTRÔLEUR DE LA VILLE DE MONTRÉAL

La création d'un poste de Contrôleur général, rattaché à la Direction générale était l'une des recommandations contenues dans le Rapport II de la Direction générale.

RENFORCEMENT DE LA VÉRIFICATION ET DU CONTRÔLE

Le Contrôleur général a la responsabilité de veiller à renforcer les structures de vérification interne et de contrôle. Pour ce faire, le Bureau du contrôleur général a comme mandats de :

- dresser un portrait global des entreprises et des fournisseurs potentiels afin de mieux connaître les marchés locaux, nationaux et internationaux avec lesquels la Ville peut être appelée à transiger ;
- valider les estimations de coûts détaillés de façon indépendante et confidentielle ;
- réaliser des audits sur les processus d'appel d'offres, d'approvisionnement et d'octroi de contrats ;
- faire des audits pour valider que l'exécution des travaux fasse l'objet d'une surveillance constante et adéquate, le tout conformément à la planification, aux budgets et aux devis ;
- faire des audits de processus de gestion de projets et de chantiers ;
- réaliser des enquêtes internes.

Le service du Contrôleur général de la Ville de Montréal a été créé le 25 octobre 2010. Le Contrôleur général relève fonctionnellement du Comité de vérification et administrativement du Directeur général. La portée de son champ d'action couvre toutes les unités d'affaires de la Ville. L'intérim du poste de Contrôleur général a été confié à M. Denis Savard depuis le 13 avril 2011. Le 7 décembre 2011, le Comité exécutif a confirmé la nomination de Me Alain Bond au poste de Contrôleur général.

SAINE GESTION DANS L'OCTROI DES CONTRATS

En lien avec les préoccupations de saine gestion dans l'octroi des contrats, ses activités offrent un support à la prise de décision quant aux projets majeurs d'acquisition et aux travaux de la Commission sur l'octroi des contrats (rigueur du processus décisionnel, respect des règles et des contrats). Il collabore avec la Direction du greffe pour effectuer diverses vérifications sur l'information contenue dans certains sommaires décisionnels et effectue des analyses et des vérifications ponctuelles découlant d'une vigie effectuée sur certains sommaires décisionnels à la demande de la Direction générale.

ÉQUIPE DE SURVEILLANCE

En 2011, une équipe formée de deux ingénieurs et de deux agents techniques est entrée en fonction. Son principal objectif est la surveillance de la gestion des travaux d'infrastructure en effectuant l'analyse des besoins et de la préparation des plans et devis ; la vérification du processus d'appel d'offres et d'octroi de contrat et le renforcement de la gestion des chantiers, de la surveillance des travaux et de la reddition de compte.

ZONES D'ACTION

Le Bureau du contrôleur peut intervenir avant, pendant ou après les travaux pour revoir et vérifier sur une base de sondages les différents paramètres qui l'intéressent. Il peut également répondre à des demandes expresses de la Direction générale. Les visites de chantiers sont effectuées de manière ciblée, en fonction d'observations ou d'observations obtenues. Il peut, par exemple, examiner les décomptes finaux, les vérifier lorsque possible et commenter quant au respect des devis, des approbations et des processus de paiement des factures. Au besoin, il

émet un rapport contenant des recommandations à l'unité concernée et fait suivre une copie à qui de droit.

Lors d'une visite de chantier, le Bureau du contrôleur vérifie la présence de la surveillance des travaux et des matériaux ; la présence des approbations, du contrôle de la qualité et du personnel qualifié et le suivi des plans et des règles de sécurité. Dans sa vérification des contingences et du contrôle des coûts, son action porte sur plusieurs éléments, dont le bien-fondé de l'utilisation des contingences ; les méthodes de paiement ; la procédure d'évaluation ; l'à-propos et la présence des approbations requises ; l'adéquation des méthodes de mesurage et la vérification des prix et le respect du devis, du budget et des échéanciers.

Le Bureau du contrôleur répond aux préoccupations de l'Administration face à une saine gestion dans l'octroi des contrats.

PROGRAMME DE CERTIFICATION DES CONTRÔLES INTERNES

Tel qu'annoncé dans les précédents rapports de la Direction générale, l'implantation d'un programme de certification des contrôles internes a pour objectif de documenter et de certifier que le système de contrôle interne financier, sur lequel l'Administration s'appuie, permet que les encaissements et les dépenses de la Ville soient effectués uniquement de la façon autorisée par l'Administration, la Direction générale et la Direction des finances ; que les actifs soient adéquatement protégés et que les opérations soient enregistrées tel qu'il est nécessaire pour permettre la préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus.

PROJET PILOTE

Rappelons qu'au début de l'année 2010, la Ville de Montréal a mandaté la firme PriceWaterhouse pour l'accompagner dans l'implantation de ce programme. Un projet pilote restreint à une activité a permis de mesurer l'ampleur du programme de certification pour l'ensemble des unités de la Ville ; de définir et de valider l'approche et les outils utilisés ; de préparer le changement dans le développement d'une culture des contrôles internes robustes et de débiter la réflexion sur la gouvernance et la structure permanente du programme de certification. Le processus choisi dans le cadre du projet pilote est : 1— Bon de commande ; 2— Réception ; 3— Paiement.

DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME

Le projet pilote étant complété et conduant, le Comité exécutif a approuvé en date du 23 mars 2011 un appel d'offres conjoint Ville-STM pour acquérir le support nécessaire au déploiement intégral du programme. Le processus d'appel d'offres et de sélection a eu lieu en avril et mai et la firme ayant remporté l'appel d'offres est Ernst & Young.

Les services d'accompagnement consistent notamment à :

- conseiller ou valider les planifications globales et annuelles du programme, la méthodologie des contrôles par processus et des contrôles informatiques et l'approche d'évaluation de l'efficacité de ces contrôles ;
- fournir l'expertise en ce qui a trait aux meilleures pratiques en matière de contrôle interne ;
- fournir les recommandations appropriées quant à la gouvernance requise pour le déploiement et le maintien des programmes ;
- exercer des contrôles de qualité des réalisations de l'équipe interne ;
- fournir de la formation aux membres de l'équipe interne ;
- fournir les outils, la documentation et les méthodologies ;
- fournir, au besoin, d'autres supports d'expertises pointues telles que les contrôles informatiques et les pistes d'améliorations ;
- fournir, au besoin, de la main-d'œuvre d'appoint.

Le Conseil d'administration de la STM a approuvé l'octroi de sa portion du contrat en octobre 2011. Le dossier d'octroi de la partie du contrat de la Ville a été acheminé à la réunion du Comité exécutif du 23 novembre 2011 et a été référé à la Commission sur l'examen des contrats pour examen. À sa réunion du 7 décembre 2011, cette dernière a examiné le processus d'appel d'offres et a constaté sa conformité. Le dossier a été acheminé pour la prise de décision du Comité exécutif à sa séance du 14 décembre 2011.

PLANIFICATION À LONG TERME DE LA GESTION DES DÉPENSES D'IMMOBILISATION

En 2010, l'Administration a choisi de se doter d'un plan décennal d'investissement de façon à pouvoir planifier à long terme les projets d'investissement de la Ville en déterminant un cadre financier des investissements à réaliser à long terme, en allouant les réserves financières en conséquence et en établissant un processus de suivi du PTI. La mise en place de cette planification des investissements est l'une des pièces importantes du *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*, puisqu'il en détermine les assises en termes de faisabilité.

En 2011, les travaux se sont poursuivis afin de documenter l'état des actifs municipaux et d'établir les critères permettant de prioriser les investissements à réaliser à long terme.

PRIORITÉS, RESSOURCES, INVESTISSEMENTS

Cette planification à long terme de la gestion des dépenses d'immobilisation permet de planifier des investissements en tenant compte des besoins de protection des actifs et de développement, de l'état des infrastructures et équipements municipaux, des priorités de l'Administration et des contraintes budgétaires. Elle détermine les objectifs d'investissement à long terme et les planifie en conséquence. La performance globale en matière d'investissements est ainsi améliorée, les besoins identifiés et les priorités peuvent être planifiées en fonction des moyens. Cette planification permet également de stabiliser le nombre des ressources internes requises pour mettre en œuvre un niveau d'investissement constant sur plusieurs années.

DÉPÔT DEVANCÉ DU PTI

Afin de permettre aux unités d'affaires d'optimiser la planification de leurs investissements, le dépôt du PTI 2012-2014 a été devancé au mois de septembre 2011. Ce faisant, la Ville peut amorcer les processus d'appels d'offres dès l'automne pour entamer les travaux rapidement au printemps suivant. Le taux de réalisation des travaux devrait donc augmenter. À compter de 2012, le PTI pourrait être adopté au mois de juin par les instances ce qui augmenterait la qualité de la planification.

MODIFICATIONS LÉGISLATIVES RÉCENTES

ATTESTATION DE REVENU QUÉBEC

Adopté par le gouvernement du Québec, le Règlement sur les contrats de construction des organismes municipaux (Décret 841-2011) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2012. Il impose à tout entrepreneur intéressé à conclure avec un organisme municipal un contrat de construction comportant une dépense de 25 000 \$ ou plus, l'obligation de détenir une attestation de Revenu Québec. Cette attestation est remise à tout entrepreneur qui a produit ses déclarations et rapports requis par les lois fiscales et qui n'a pas de compte payable en souffrance à l'endroit du ministre du Revenu.

Il existe deux cas d'exception où le règlement ne s'applique pas :

- lorsque l'entrepreneur n'a pas, au Québec, d'établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales de bureau ;
- lorsque le contrat doit être conclu en raison d'une situation d'urgence mettant en cause la sécurité des personnes ou des biens.

Un communiqué interne en provenance du Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière a été émis le 21 novembre 2011. Il fait état du nouveau règlement et indique les modifications à apporter aux documents d'appel d'offres pour les contrats qui seront octroyés à partir du 1^{er} janvier 2012.

LOI 35 — LICENCE RESTREINTE

La Loi n° 35, *Loi visant à prévenir, combattre et sanctionner certaines pratiques frauduleuses dans l'industrie de la construction et apportant d'autres modifications à la Loi sur le bâtiment* a été sanctionnée à Québec le 9 décembre 2011 après une adoption unanime de l'Assemblée nationale le 8 décembre.

L'adoption des mesures législatives resserre les règles de délivrance et de maintien d'une licence d'entrepreneur et accorde plus de moyens à la Régie du bâtiment du Québec (RBQ). Dans les cas où la Régie indique une restriction sur la licence d'un entrepreneur aux fins de l'obtention d'un contrat de construction par la Ville, non seulement l'entrepreneur ne peut plus soumissionner sur de tels contrats, mais il doit également en cesser l'exécution si, dans les 20 jours de l'inscription de la restriction, la Ville ne demande pas à la Régie d'en autoriser la poursuite ou si la Régie n'accorde pas cette autorisation dans les 10 jours d'une demande à cet effet.

Au mois de décembre 2011, la Ville a procédé à un recensement des entreprises avec lesquelles elle avait conclu des contrats et qui détiennent une licence restreinte. Quatorze entreprises sous contrat avec la Ville faisaient l'objet d'une licence restreinte. Jusqu'ici, 47 dérogations ont été obtenues par Montréal. Dans 34 cas, les travaux étant terminés, les dérogations ont servi à préserver notre garantie d'exécution des travaux. Dans huit autres cas, les travaux étaient complétés à 90 %, dans un cas, la réfection de la conduite d'aqueduc était complétée aux deux tiers et dans quatre autres cas la Ville a demandé une dérogation pour raison de sécurité publique.

Une directive sera émise par la Direction générale à l'effet de préciser les règles à suivre lorsqu'une entreprise se voit restreindre sa licence d'entrepreneur en vertu d'une décision de la Régie du Bâtiment du Québec alors que cette entreprise maintient des liens contractuels avec la Ville de Montréal :

- La Ville ne peut, sans obtenir une autorisation de la Régie du Bâtiment du Québec, poursuivre l'exécution d'un contrat de construction avec une entreprise détenant une licence restreinte.
- La Ville ne peut en aucun cas octroyer un contrat de construction à une entreprise détenant une licence restreinte.
- La procédure fixe les paramètres et la procédure à suivre tant des services corporatifs que les arrondissements afin d'obtenir les dérogations auprès de la Régie du Bâtiment.

POLITIQUE DE DOTATION ET DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La Ville de Montréal a entrepris un important processus de refonte de tout l'appareil de dotation et de gestion de la main-d'œuvre. Ici encore l'objectif de l'Administration est d'optimiser l'organisation du travail sans affecter les services aux citoyens.

POLITIQUE DE DOTATION

À sa séance du 28 septembre 2011, par sa résolution CE11 1565, le Comité exécutif approuvait la nouvelle Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre. Cette nouvelle politique énonce les valeurs qu'elle entend valoriser et soutenir dans la gestion de sa main-d'œuvre et la réalisation de ses activités de dotation et stipule les engagements de la Ville en regard de l'embauche des membres des communautés d'origines diverses et des autres groupes visés par la Loi d'accès à l'égalité en emploi.

La Politique énonce également diverses mesures touchant la planification de la main-d'œuvre (la préparation de la relève, le transfert d'expertise, la réaffectation des employés en disponibilité) dont la Ville doit tenir compte, lors de la dotation des postes à pourvoir. Ces orientations sont autant d'éléments stratégiques dont il faut tenir compte dans un contexte de départs massifs à la retraite.

Par l'adoption de cette Politique, la Ville de Montréal reconnaît l'importance des processus de dotation pour se doter d'une main-d'œuvre compétente, performante et motivée permettant de rendre aux citoyens des services de qualité au meilleur coût possible, tout en maintenant une saine administration des fonds publics et en procédant à des nominations fondées sur la compétence, exemptes de toute influence.

SIMPLIFICATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DES CADRES

La structure salariale applicable aux cadres administratifs de la Ville de Montréal avait été conçue il y a plus de 20 ans. Au lendemain des fusions municipales, cette structure salariale avait dû être modifiée afin de pouvoir intégrer à coût nul, l'ensemble des cadres administratifs provenant des villes de banlieue. Il en a résulté une multiplication du nombre de classes salariales et de titres d'emplois ainsi que la réduction du minimum salarial de plusieurs échelles. On y dénombrait 56 échelles salariales et tout près de 800 titres d'emplois pour administrer la rémunération d'environ 1 780 cadres.

La simplification du système de rémunération a permis de réduire de façon significative le nombre de classes salariales passant de 56 à 14 classes et d'adopter une structure salariale commune tout en intégrant une fourchette salariale au mérite. La révision de la gestion des augmentations annuelles de salaire permet ainsi d'accroître le retour sur l'investissement en capital humain pour la Ville et augmenter la motivation des employés les plus performants de l'organisation. Ainsi, l'augmentation annuelle du salaire est désormais tributaire de l'évaluation de rendement. Les échelles salariales sont remplacées par des fourchettes salariales au mérite, de sorte à mieux reconnaître les résultats des cadres les plus performants et ainsi accroître le potentiel d'attraction, de rétention et de motivation de la Ville comme employeur.

ÉTABLISSEMENT DES BESOINS ET GESTION DES POSTES

La planification de main-d'œuvre, qui a pour but d'identifier les besoins en ressources humaines pour assurer la réalisation des objectifs d'affaires, doit se faire de façon intégrée à la préparation annuelle du budget de la Ville. Cette planification tient compte notamment des départs à la retraite, des possibilités d'abolition de postes et des besoins de remplacements des ressources.

CONCLUSION

Transparence, imputabilité, concertation et cohérence sont quelques-uns des maîtres mots de la Direction générale. Certes, nous traversons une période d'austérité et de turbulence économique. Elle cause de sérieux maux de tête aux gestionnaires et elle précipite les employés dans un climat d'incertitude. Pire encore, il serait illusoire de présumer qu'il s'agit d'un phénomène passager. Ce terrain, aussi inconfortable soit-il, est pourtant celui qui offre le plus d'opportunités pour améliorer nos manières de faire.

Chaque changement apporte son lot de bouleversements et d'incertitudes. Choisir conduit inévitablement à renoncer à certaines habitudes et à certains comportements.

La primauté du mieux-faire collectif doit primer sur le confort et les habitudes sectorielles. C'est à ce prix que nous parvenons à effectuer des changements efficaces à l'Administration municipale et à répondre efficacement aux besoins des citoyens. Soutenue et inspirée par les instances, le maire de Montréal et les élus montréalais, la Direction générale entend poursuivre en ce sens et valoriser ce principe à tous les niveaux de l'administration.

L'innovation, la créativité, l'intégrité et l'engagement sont nécessaires à nos choix de gestion et à notre culture d'entreprise. L'agilité, la souplesse, l'adaptabilité et la vitesse d'exécution de la machine administrative seront des qualités importantes à acquérir et à développer au cours des prochaines années.

À tous les niveaux de l'Administration, nous avons le devoir d'intégrer le mouvement, de participer et de prendre action pour inclure dans nos manières de faire la préoccupation constante d'optimiser nos façons de faire et de donner encore plus de sens à notre rôle de serviteur du citoyen. L'adhésion à ce mouvement pavera les plus sûrs chemins de la réussite.

DIFFUSION DES RAPPORTS D'INSPECTION DES STRUCTURES

Les événements survenus en été 2011 sur le réseau routier du ministère des Transports du Québec ont provoqué une grande insécurité chez les citoyens montréalais à l'égard des structures en général, notamment celles dont la Ville est propriétaire. Dans un souci de transparence, le maire de Montréal honorait l'engagement qu'il avait pris le 2 août et rendait public, le 14 septembre, l'état des structures montréalaises.

Dans un premier temps, le tableau synthèse des 586 structures gérées par la Ville et classées par cote de détérioration, ainsi que les rapports d'inspection de 35 structures, dont les 12 structures qui présentent un indice d'état critique, ont été divulguées sur le portail de la Ville de Montréal. Dans un deuxième temps, les 551 fiches d'inspection relatives au reste des ouvrages ont été rendues accessibles au grand public.

Pour rendre compte de l'état de ses structures, la Ville de Montréal s'engage à dévoiler chaque année, en mars, soit au terme de son programme annuel d'inspection, l'état des structures dont elle est responsable.

Le défi de la réalisation des travaux inscrits au plan triennal d'immobilisation (PTI) demandera une accélération des processus et le développement d'une meilleure cadence de mise en œuvre. Tous les services et tous les arrondissements y seront conviés. La dotation des postes d'experts, prévus au budget, et la rétention de ceux-ci, doivent donc être priorisés en amont de la planification et de la mise en œuvre des travaux.

AMÉNAGEMENT

En 2011, certaines unités, confrontées à des travaux d'urgence, n'ont pas toujours été en mesure d'intégrer de nouveaux aménagements pour bonifier le secteur après les travaux réalisés.

Une nouvelle façon de faire a émergé et chaque projet doit faire l'objet d'une analyse visant la bonification des aménagements lors de travaux majeurs. La démarche étant amorcée, le défi sera la mise en œuvre tenant compte des budgets et des échéances. Ainsi, l'orientation donnée vise à intégrer l'aménagement dans le processus de planification des travaux et de réalisation des plans et devis, avant même la réalisation des chantiers.

PLANIFICATION INTÉGRÉE DES TRAVAUX

Plusieurs des programmes d'investissements ont des effets sur la mobilité des personnes et des biens. Ces travaux sont notamment ceux qui visent la mise à niveau des infrastructures d'eau et d'égout, de voirie et de structures telles que les viaducs, ponts et tunnels, les grands projets institutionnels et privés et les travaux sur les grandes places publiques.

L'accélération des investissements a entraîné son lot d'impacts et d'inconvénients. Une vue d'ensemble est nécessaire pour assurer la planification avec les arrondissements et tous les intervenants concernés, tant institutionnels, que gouvernementaux (le ministère des Transports du Québec, la Commission des services électriques de Montréal, la Société des Ponts Jacques-Cartier et Champlain, la Société de transport de Montréal ainsi que les entreprises de réseaux techniques urbains telles que Gaz-Métropolitain, Bell et Hydro-Québec).

Depuis plusieurs années, une accélération des investissements a été nécessaire pour répondre à la dégradation des infrastructures. De nombreux travaux sont en cours sur le territoire de la Ville de Montréal. Au cours des années à venir, plusieurs nouveaux chantiers majeurs seront déployés, entre autres ceux du MTQ, le projet Turcot et le pont-tunnel Lafontaine et ceux de la Ville dont celui du projet Bonaventure. Il importe pour la Ville de Montréal que l'ensemble de ces travaux soit bien planifié et coordonné afin de minimiser les inconvénients pour les citoyens et les usagers.

UNITÉ DE PLANIFICATION INTÉGRÉE DES TRAVAUX

En conformité avec ce qui est prescrit dans le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux, une unité de planification intégrée des travaux sur le domaine public a été créée. Elle relève du Directeur général.

MANDAT

L'unité a le mandat d'intensifier et de bonifier la planification de l'ensemble des travaux et de mener une coordination de tous les intervenants, tant au niveau des services centraux, des arrondissements que des partenaires. Cette unité de planification intégrée des travaux assure aux instances municipales une vision globale des travaux prévus sur le domaine public du territoire de la Ville de Montréal en intégrant l'ensemble des planifications sectorielles de travaux. Toutefois, une attention particulière est portée au centre-ville et aux entrées de la Ville.

RÉALISATIONS

En 2010, la planification intégrée des travaux a été effectuée en concertation avec l'arrondissement de Ville-Marie. À partir de 2011, la planification s'est étendue au grand centre-ville et aux quatre arrondissements qui le composent. En 2012, tous les arrondissements seront sollicités.

Au cours des prochaines années, le défi du maintien de la mobilité des biens et des personnes, vers la Ville et sur son territoire, sera l'un des défis majeurs auquel sera confrontée l'Administration. Cela exigera une attention constante de la part de cette unité de concertation matricielle. La concertation avec le MTQ sera un enjeu majeur en 2012.

LES CHANTIERS DE TRAVAUX

La priorisation des travaux, la logistique de ceux-ci, le respect des échéances et les mesures de mitigation, tout comme de communications, reçoivent une attention plus grande que jamais. Des efforts importants à cet effet seront déployés au cours des prochaines années afin de soutenir l'accessibilité à l'île et au centre-ville.

annuelles qui varient selon le programme. Toujours dans la recherche d'optimisation des opérations financières, une réflexion est actuellement en cours en vue de déterminer la pertinence de regrouper à la Ville d'autres types d'opérations de la Ville et de la STM.

APPROVISIONNEMENT

Suivant les recommandations du chantier sur l'approvisionnement, tel que décrit précédemment, la Ville s'est dotée depuis le 1^{er} janvier 2012 d'une nouvelle politique et d'un nouveau modèle d'affaires instaurant une gouvernance commune entre ses unités d'affaires en matière d'approvisionnement. La Direction de l'approvisionnement est dorénavant responsable de l'acquisition de biens, services généraux et services professionnels pour l'ensemble des unités, incluant les uniformes et équipements de sécurité publique. Les arrondissements disposent toujours cependant du pouvoir d'octroyer des contrats de services professionnels. Quant à la distribution, le modèle d'affaires prévoit la création d'un magasin principal, de trois magasins satellites et de dépôts de proximité. Afin de favoriser l'intégration des meilleures pratiques, plus de 110 postes reliés à des tâches d'approvisionnement ont été transférés sous la responsabilité de la Direction de l'approvisionnement. Bien que relevant dorénavant de l'unité centrale, les personnes occupant ces postes continuent d'œuvrer au sein des arrondissements et services, en étroite collaboration avec leurs « clients ». L'harmonisation des pratiques d'approvisionnement dans le cadre de ce nouveau modèle d'affaires générerait à terme des économies pouvant aller jusqu'à 40 M\$.

Si certains biens font l'objet d'une consommation directe, d'autres sont d'abord entreposés avant d'être acheminés à des utilisateurs, au fur et à mesure des besoins. Montréal compte donc ainsi une quinzaine de magasins et quelque 50 dépôts.

La Direction de l'approvisionnement gère seulement un magasin municipal d'importance, le Centre de distribution Louvain, qui répond aux demandes internes d'approvisionnement des services corporatifs et des arrondissements de l'ex-Montréal dans plusieurs catégories de biens : équipement municipal (bornes fontaines, lampadaires, etc.), produits spécialisés (plomberie, électricité, etc.), mobilier urbain (bancs, tables, etc.), vêtements et certains biens de consommation restreinte. La Direction gère maintenant les magasins locaux des arrondissements issus des ex-banlieues et aussi les magasins spécialisés, par exemple celui du MRA pour les pièces de véhicules.

Ces différents regroupements visent à maximiser le pouvoir d'achat de la Ville de Montréal, de permettre des économies d'échelle et de favoriser une utilisation plus efficiente de nos ressources.

AUTRES CHANTIERS D'OPTIMISATION

D'autres chantiers poursuivent leurs travaux et donneront des résultats au cours de la prochaine année. Mentionnons entre autres les chantiers sur les bibliothèques et les communications.

Les économies réalisées permettent de réduire la pression sur d'autres services, de maintenir un service optimal aux citoyens et de répondre aux défis et aux urgences.

URBANISME ET AMÉNAGEMENT URBAIN

Le chantier sur l'urbanisme est un des premiers chantiers à avoir été mis sur pied. Dans une perspective de concertation avec les arrondissements et plusieurs grands services de la Ville, le chantier a dégagé des perspectives visant l'amélioration des pratiques. Le chantier s'est plus particulièrement penché sur les moyens d'améliorer les services rendus aux citoyens, aux promoteurs, etc. Une seconde cible d'amélioration porte sur les façons de mieux faire circuler l'information et renforcer la coopération entre les différents intervenants municipaux. Qu'il s'agisse de démarches d'un promoteur immobilier ou d'un citoyen pour obtenir un permis, une subvention ou l'accord de différentes instances consultatives, la Ville a tout avantage à rendre le parcours simple, cohérent et efficace. Il en est de même pour l'harmonisation de l'information diffusée par les différents canaux de transmission. Les arrondissements du centre-ville élargi ont mis à l'essai un processus qui accroît la fluidité pour traiter prestement les demandes des promoteurs immobiliers et des citoyens, peu importe la « porte d'entrée » empruntée à la Ville. Les arrondissements seront initiés à ce nouveau processus.

- Un sous chantier travaille à développer l'accès par internet pour les citoyens et les promoteurs pour l'obtention de permis, l'acheminement de plans, l'obtention de subventions, etc.
- L'un des résultats d'optimisation de ce chantier est la mise en commun du Secrétariat du Conseil du Patrimoine (CPM) avec celui du Comité d'architecture et d'urbanisme (CAU). Ainsi, pour certains projets requérant l'avis de chacun, ceux-ci siègent et émettent un seul avis permettant de simplifier les démarches des promoteurs. Le projet pilote va bon train.

OPTIMISATION DU COÛT DES TRAVAUX

Tel que décrit à la page 10, ce chantier vise à dégager les éléments les plus pertinents en vue d'optimiser les coûts des travaux pour l'ensemble des actifs, particulièrement ceux sous la gestion de la Direction des travaux publics (DTP). Il se concentre en priorité sur les processus rigoureux d'estimation afin d'établir le juste prix et de favoriser une prise de décision éclairée. De plus, un encadrement plus serré de la surveillance des travaux, des mesures de contrôle des coûts améliorées et une utilisation rigoureuse et efficace des contingences permettent d'optimiser l'utilisation des ressources financières allouées aux projets. Les efforts sont poursuivis en ce qui a trait aux processus internes en matière de surveillance des travaux et de suivi de projets. Du modèle d'affaires de la DTP découle une meilleure gestion de projets et une amélioration des processus internes. Des économies sont dégagées suite aux différentes orientations suivies et des nouvelles pratiques en estimation des coûts avec l'établissement du juste prix. Sur les 83 contrats octroyés en 2011 (105 M\$) estimés par la Division de l'estimation des coûts, une économie de l'ordre de 14 M\$ a été réalisée.

MISE EN COMMUN DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES STM-VILLE

En 2010, afin d'optimiser les opérations financières de Montréal, la Ville de Montréal a demandé des amendements législatifs, afin que le Comité exécutif de la Ville de Montréal détienne la compétence exclusive d'effectuer la mise en marché des emprunts décrétés par un règlement d'emprunt adopté par la Société de transport de Montréal (STM), sauf pour la portion des dépenses subventionnées par le gouvernement du Québec. Pour celle-ci, les emprunts ne sont plus émis sur les marchés. Ils sont effectués auprès du gouvernement du Québec. Cette modification a été accordée en décembre 2010, par la sanction du projet de loi 131. Ainsi, depuis 2011, la mise en marché des emprunts de la STM et de la Ville de Montréal est regroupée à la Ville de Montréal. Ce regroupement, en plus d'être favorable sur les marchés financiers, permet de réaliser des économies

heures par jour, 365 jours par année, notamment pour les demandes d'interventions rapides et prioritaires des citoyens ou des services d'urgence.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

L'atteinte des objectifs de la plupart des unités d'affaires passe par une utilisation efficiente des technologies de l'information et des communications. Le chantier a permis de mettre en lumière les principaux défis que rencontre le service, tel que la multiplicité des plateformes, des contrats et des systèmes, l'éparpillement des ressources humaines, matérielles et financières et la gouvernance difficile des projets transversaux. Au cours des deux prochaines années, le chantier dégagera des économies de 950 000 \$ en 2011 et de 1,5 M\$ en 2012. Plusieurs orientations ont été déposées. Il s'agit entre autres de privilégier le déploiement de systèmes tels que conçus (« prêt-à-porter ») ; de consolider les serveurs et les systèmes sur des instances communes ; d'accentuer l'utilisation de logiciels libres et de proposer une architecture et un cadre normatif complet.

MATÉRIEL ROULANT

Le matériel roulant est présent dans tous les secteurs d'activité de la ville. L'efficience et l'efficacité de sa gestion se répercutent directement sur les services aux citoyens. Actuellement, 1852 véhicules et appareils lourds et 5011 véhicules et appareils légers sillonnent les rues de Montréal. Le chantier sur le matériel roulant a proposé d'établir les bases d'un nouveau modèle d'affaires autour de quatre domaines d'activités : la gestion du parc de véhicules, l'entretien et la réparation des véhicules, les magasins de pièces mécaniques et les installations. Il prévoit de revoir systématiquement le cycle de gestion des véhicules. D'abord implantées à la Direction du matériel roulant et des ateliers et le Service de sécurité incendie de Montréal, les propositions touchent toutes les unités d'affaires de la Ville et elles produiront des économies ou de l'optimisation des activités.

Notons que les mises en œuvre de certaines mesures ont débuté par la prise en charge par la Direction du matériel roulant et des ateliers (DMRA) de tous les entretiens et les réparations des véhicules spécialisés du Service de sécurité incendie de Montréal (SIM), l'implantation de trois ateliers de proximité dans autant d'arrondissements (Ville-Marie, Côte-des-Neiges-Notre-Dame de Grâce, Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension) et la faisabilité d'appliquer la méthodologie d'entretien des véhicules légers du SPVM à l'ensemble de la flotte de ce type de véhicules.

IMMEUBLES

Montréal est propriétaire d'un parc de 1330 bâtiments et est locataire de 291 lieux. Ces bâtiments exigent entre autres : chauffage, entretien, gestion et sécurité. Les mesures proposées sont, entre autres, d'abolir les frais de gestion de nature administrative de même que la facturation sans valeur ajoutée ; d'appliquer les normes climatiques pour l'ensemble des immeubles municipaux et d'implanter des contrôles dans les bâtiments les plus énergivores ; de regrouper la réception et la supervision des signaux d'alarme et l'exploitation d'un centre de télégestion. Le chantier des immeubles a estimé à 7,7 M\$ les économies récurrentes que ces mesures pourraient engendrer.

DÉNEIGEMENT

Les pratiques et les produits d'épandage utilisés par les arrondissements et les services sont présentement à l'étude par l'unité de la propreté et du déneigement. Les résultats de ce chantier permettront de déterminer les meilleures pratiques que ce soit, par exemple, au niveau des produits utilisés, des taux d'épandage et des véhicules utilisés. Le chantier permettra de mettre en commun les expertises développées dans les arrondissements et services.

CHANTIERS D'OPTIMISATION

Dans un esprit d'efficacité et d'efficience, la ville a mis sur pied des chantiers d'optimisation pour réviser et améliorer ses services. Les chantiers procèdent à une analyse rigoureuse et audacieuse des modes de gestion, écartent les processus obsolètes et trouvent des manières de faire qui profitent à l'organisation en réduisant les coûts tout en redonnant une valeur ajoutée au travail de chacun.

Cette démarche analyse les processus de travail, cible les possibles dédoublements et optimise les manières de faire sans affecter les services aux citoyens. Le regroupement des activités, le recours aux technologies, la révision de la pertinence de certaines activités, la comparaison avec ce qui se fait ailleurs, la mise en commun des forces et des compétences sont quelques-unes des avenues proposées.

DES RÉSULTATS CONCRETS

Les chantiers portent sur un ensemble de secteurs d'activités, avec une attention plus grande portée aux fonctions administratives, telles que les activités d'approvisionnement, d'entretien du matériel roulant, de gestion des immeubles, de dotation ou de gestion des lignes téléphoniques 311.

DOTATION

Ainsi, en matière de dotation, l'Administration, à l'instar de celles de la plupart des grandes métropoles, a concentré ses activités en un seul service. Cette concentration des activités permet d'offrir une expertise et des standards d'évaluation communs et équitables tout en permettant une économie d'échelle appréciable. Dorénavant, un seul centre de recrutement remplace 34 centres existants, permettant de concentrer le travail entre les mains de 95 employés plutôt que les 133 postes reliés aux activités de recrutement dans les diverses unités. Malgré les inévitables bouleversements qu'engendre ce type de changement, l'Administration et les instances ont décidé d'aller de l'avant. Grâce au travail effectué par les membres du chantier, la Ville de Montréal réalisera des économies récurrentes de 2,5 M\$ à 3,5 M\$. Le défi en est maintenant un de service.

RÉSEAU ACCÈS MONTRÉAL

Les activités au sein du Réseau Accès Montréal (RAM) ont été revues dans le but de réaliser des économies budgétaires sans toutefois affecter le niveau et la qualité des services à la population montréalaise.

Depuis le mois de septembre 2011, le service téléphonique 311 est entièrement assumé par les 19 arrondissements en remplacement du Centre de service 311 (CS311). Ainsi, le jour, en plus de répondre aux citoyens, ceux-ci se partagent sur une file d'attente commune les appels des citoyens destinés aux services centraux ou aux autres arrondissements lorsqu'ils ne sont pas reconnus par le système de reconnaissance vocale 311. Les soirs, les fins de semaine et les jours fériés, l'arrondissement de LaSalle assume la prise d'appels téléphoniques pour l'ensemble des arrondissements en vertu d'ententes de service.

Cette nouvelle façon de faire au sein du RAM a notamment permis de dégager des économies récurrentes de l'ordre de 1,5 M\$.

Toute cette opération a été réalisée en collaboration avec tous les arrondissements, et ce, avec le souci que le RAM demeure un réseau universel de qualité en service 24

Les priorités de l'Administration, les nouveaux projets nécessitant des expertises particulières et les objectifs de rationalisation des effectifs devront être pris en compte par chaque unité lors de leur obligation de la mise en place d'un plan de main-d'œuvre.

Au cours des ans, les besoins de l'Administration changent. L'utilisation des technologies par exemple continue de modifier les besoins et les ressources requises à certaines tâches. Certains postes ont carrément disparu. L'évolution de l'économie et les priorités de l'Administration conditionnent également la quantité et la qualité des ressources humaines. L'allègement de la fonction publique reste une préoccupation. Entre janvier 2011 et janvier 2012, à effort constant, 310 postes ont été coupés à la Ville de Montréal sur un objectif de 1000 postes.

Afin de poursuivre les efforts de planification et de rationalisation des effectifs en fonction des nouveaux besoins, chaque service est à réaliser un plan de main-d'œuvre pour les trois prochaines années. Ce plan précisera les choix de renouvellement des postes qui deviendront vacants suite à l'attrition ainsi que les mesures de relève pour les postes névralgiques. De plus, le plan décrira de quelles manières les unités parviendront à accroître leur ratio d'encadrement de gestion en profitant des départs à la retraite du personnel-cadre.