

Bureau du  
vérificateur  
général

# Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009

Montréal 



**RAPPORT DU  
VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DE LA VILLE DE MONTRÉAL  
AU CONSEIL MUNICIPAL ET  
AU CONSEIL D'AGGLOMÉRATION**

**Pour l'exercice  
terminé le 31 décembre 2009**

Dépôt légal - 2<sup>e</sup> trimestre 2010  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN : 1922-2440  
ISBN : 978-2-7647-0895-8





Bureau du vérificateur général  
1550, rue Metcalfe  
Bureau 1201  
Montréal (Québec) H3A 3P1

Le 17 mai 2010

Monsieur Claude Dauphin  
Président  
Conseil municipal  
275, rue Notre-Dame Est  
Bureau R-134  
Montréal (Québec) H2Y 1C6

**Objet : Rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009**

---

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil municipal le rapport annuel du vérificateur général de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Montréal,



Jacques Bergeron, CA, MBA, M. Sc.

c. c. membres du conseil municipal





Bureau du vérificateur général  
1550, rue Metcalfe  
Bureau 1201  
Montréal (Québec) H3A 3P1

Le 20 mai 2010

Monsieur Claude Dauphin  
Président  
Conseil d'agglomération  
275, rue Notre-Dame Est  
Bureau R-134  
Montréal (Québec) H2Y 1C6

**Objet : Rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009**

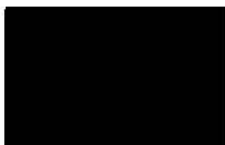
---

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil d'agglomération le rapport annuel du vérificateur général de la Ville de Montréal pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Montréal,



Jacques Bergeron, CA, MBA, M. Sc.

c. c. membres du conseil d'agglomération





## AVANT-PROPOS

Les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* prévoient que le vérificateur général doit :

- au plus tard le 31 mars de chaque année, faire rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation;
- au plus tard le 31 août de chaque année, transmettre au conseil un rapport annuel constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner.

L'année 2009 a été intense pour le Bureau du vérificateur général (BVG) qui a été projeté à l'avant- scène municipale. En effet, le conseil municipal lui a confié deux mandats spéciaux d'envergure portant respectivement sur les ventes de propriétés à des tiers par la SHDM et sur le contrat des compteurs d'eau dans les industries, commerces et institutions (ICI) et l'optimisation du réseau. Le mandat sur la SHDM s'ajoutait aux deux autres mandats réalisés par le BVG sur cette Société concernant la vente du site Contrecoeur et la gestion de projet. Le mandat sur le contrat des compteurs d'eau s'est transformé, en cours de mission, en enquête, ce qui a considérablement modifié sa portée et nécessité l'utilisation intense de ressources internes et externes au BVG. Par ailleurs, dans trois de ces mandats, certaines observations ont soulevé des interrogations exigeant une enquête policière.

Pour l'exercice 2009, le BVG a réalisé des missions de vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information d'envergure dont le présent rapport expose les résultats. Le BVG a également, conjointement avec son covérificateur, émis une opinion favorable sur les états financiers de la Ville. De plus, le BVG a réalisé la vérification des états financiers des organismes sous le contrôle de la Ville.

L'année 2009 et les premiers mois de l'année 2010 ont de même été fertiles pour le BVG. Nous avons créé un nouvel emploi en vérification dans l'optique d'améliorer notre compétitivité avec notre marché de référence et nous avons entamé un processus de recrutement très important pour pourvoir aux postes vacants au sein de notre Bureau. Nous avons également implanté avec succès la ligne éthique. Ces sujets seront abordés plus en détail dans les chapitres qui suivent.

À ma première année comme vérificateur général, j'ai été à même de constater la profondeur des compétences et le professionnalisme des membres du BVG. Le travail très complexe et exigeant que nous devons réaliser ne saurait être d'une aussi grande qualité sans leur apport. Je tiens à les en remercier.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL .....</b>	<b>13</b>
<b>II.</b>	<b>SITUATION DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL .....</b>	<b>29</b>
II.1.	État des effectifs .....	29
II.2.	Indicateurs de performance .....	33
<b>III.</b>	<b>REDDITION DE COMPTES DE LA LIGNE ÉTHIQUE .....</b>	<b>41</b>
<b>IV.</b>	<b>VÉRIFICATION FINANCIÈRE.....</b>	<b>51</b>
IV.1.	Rapports de vérification financière pour la Ville de Montréal.....	51
IV.2.	Vérification des autres organismes municipaux.....	55
IV.3.	Suivi des recommandations des années antérieures .....	59
IV.4.	Constatations et recommandations découlant de la vérification financière de la Ville et des autres organismes municipaux .....	63
<b>V.</b>	<b>VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION .....</b>	<b>69</b>
V.1.	Suivi des recommandations des années antérieures .....	69
V.2.	Contrats pour la surveillance d'édifices et la sécurité des personnes .....	75
V.3.	Gestion des contrats de services professionnels.....	105
V.4.	Gestion de la flotte de véhicules .....	161
V.5.	Installations et infrastructures – Société du parc Jean-Drapeau .....	259
V.6.	Vente du terrain du site Marc-Aurèle-Fortin .....	283
V.7.	Étude préliminaire : acquisition des biens et services .....	303
V.8.	Projet d'impartition des services de télécommunications .....	323
<b>VI.</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>395</b>
VI.1.	Annexe 1 – Extraits de la <i>Loi sur les cités et villes</i> .....	395
VI.2.	Annexe 2 – Liste des rapports de vérification produits (états financiers ou autres informations financières) .....	405
VI.3.	Annexe 3 – Membres du Bureau du vérificateur général au 31 décembre 2009 .....	409
VI.4.	Annexe 4 – Diagrammes de flux d'information – vérification d'optimisation des ressources .....	413
VI.5.	Annexe 5 – Relevé des comptes de dépenses du Bureau du vérificateur général .....	419



Bureau du  
vérificateur  
général

# I. Commentaires et recommandations du vérificateur général





## **I. COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

Mon prédécesseur, Michel Doyon, avait pris l'habitude au cours des dernières années d'inclure en introduction au rapport annuel certains commentaires à l'intention de l'administration municipale. Comme je désire perpétuer cette façon de faire, j'aborde dans cette section les sujets suivants :

- A. La base inappropriée de calcul du budget du Vérificateur général;
- B. La répartition des contrats octroyés aux entrepreneurs par les instances;
- C. Le suivi des recommandations des rapports spéciaux produits en mars et en avril 2009;
- D. Le suivi des recommandations du rapport spécial produit en septembre 2009 (Compteurs d'eau).

### **A. LA BASE INAPPROPRIÉE DE CALCUL DU BUDGET DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

Comme la *Loi sur les cités et villes* le stipule à l'article 107.7, « le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

1. de la municipalité
2. de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. »

Cette obligation s'étend donc sur l'ensemble des organismes suivants inclus dans le périmètre de consolidation :

- la Société de transport de Montréal;
- la Société d'habitation et de développement de Montréal;
- le Technoparc Montréal;
- la Société du parc Jean-Drapeau;
- le Conseil des arts de Montréal;
- le Conseil interculturel de Montréal;
- l'Office de consultation publique de Montréal;
- la Société de gestion Nauberges de Lachine;
- Anjou 80.

Mon bureau réalise, à quelques exceptions près, les travaux de vérification des états financiers de ces organismes. Lorsque nous n'avons pas les ressources suffisantes, nous faisons appel à des firmes d'experts-comptables pour effectuer cette vérification. Les honoraires versés à ces firmes sont



directement imputés dans notre budget actuel. Nous sommes également tenus de réaliser des mandats de vérification d'optimisation des ressources et de vérification de conformité pour l'ensemble de ces organismes.

Mon budget est actuellement calculé sur la base du budget de fonctionnement de la Ville et non sur la base du budget consolidé de la Ville (voir tableau 1) pour les exercices 2009 et 2010. Or, dans les faits, cette base est inappropriée car ce sont les états financiers consolidés qui font l'objet de la vérification de mon bureau. **Donc, nous faisons actuellement le travail de vérification des états financiers de ces organismes mais nous n'avons pas les crédits pour ce travail. De plus, le fait d'utiliser une partie de notre budget actuel pour réaliser ces travaux de vérification financière amène par voie de conséquence à réaliser moins de travaux de vérification d'optimisation des ressources pour la Ville. Enfin, cette base de calcul ne nous donne pas les crédits nécessaires à la réalisation de missions de vérification d'optimisation des ressources pour les organismes contrôlés par la Ville.** Cette situation rend très difficile ma reddition de comptes aux élus et à la population sur la gestion efficiente, économique et efficace de ces organismes car peu de travaux de vérification y sont réalisés. De plus, en l'absence des crédits suffisants, je ne peux pleinement exercer une couverture adéquate des risques selon le mandat qui m'est imparti car cet exercice ne se fait pas de manière approfondie pour ces organismes.

**Tableau 1 – Base actuelle de calcul du budget du Vérificateur général**

Base	2009 (en milliers de \$)	2010 (en milliers de \$)
Budget de fonctionnement de la Ville	4 070 725,4	4 298 100,2
Crédit budgétaire accordé au Vérificateur général en vertu de la LCV, article 107.5 (0,11 %)	4 686,4	4 699,0
	0,115 %	0,109 %

Comme je l'ai mentionné, la solution qui permettrait de régler ce problème de portée de notre travail serait pour l'administration municipale de calculer mon budget sur la base du budget consolidé, qui inclut les budgets des organismes sous le contrôle de la Ville et non pas sur la base du budget de fonctionnement. Sur la base de calcul du budget consolidé, j'estime, selon mes propres calculs, que le budget du Vérificateur général serait le suivant :



Tableau 2 – Base ajustée du calcul du budget du Vérificateur général

Base	2009 (en milliers de \$)	2010 (en milliers de \$)
Budget consolidé de la Ville	4 826 718,0	5 062 749,7
Crédit budgétaire qui serait accordé selon la nouvelle base au Vérificateur général en vertu de la LCV, article 107.5 (0,11 %)	5 309,4	5 569,0
	0,11 %	0,11 %

## Recommandations

Je recommande au conseil municipal d'adopter une résolution pour que le budget du Vérificateur général soit calculé sur la base du budget consolidé plutôt que sur la base du budget de fonctionnement afin de disposer des crédits requis pour réaliser pleinement les responsabilités de son mandat.

Mon bureau est conscient de la rareté des ressources et de l'utilisation judicieuse que nous devons en faire, particulièrement durant cette période de restrictions budgétaires. Mais si la Ville veut optimiser les bénéfices de nos vérifications qui rejailliront sur l'ensemble des citoyens montréalais, il est impératif d'obtenir les ressources suffisantes pour le plein accomplissement de notre mandat. Pour ce faire, le vérificateur doit avoir recours à des ressources qui lui permettront de provoquer de réels changements qui généreront des retombées substantielles sur la collectivité montréalaise.

Sans cet apport supplémentaire de crédits, nous ne prévoyons pas pouvoir offrir à l'appareil municipal et ultimement aux contribuables montréalais tous les bénéfices qu'ils sont en droit d'exiger.

Nier cet état de fait aurait pour conséquence de limiter de manière significative les interventions du Vérificateur général et les impacts qui en découleraient.

## B. LA RÉPARTITION DES CONTRATS OCTROYÉS AUX ENTREPRENEURS PAR LES INSTANCES

Annuellement, la Ville de Montréal doit procéder à des investissements importants en immobilisations pour le développement, la réhabilitation et le remplacement d'installations et d'infrastructures.

Ces projets sont planifiés dans le cadre du programme triennal d'immobilisations (PTI) des arrondissements et des autres unités d'affaires de la Ville et leur exécution est généralement confiée à des entrepreneurs externes spécialisés. L'octroi des contrats à ces entrepreneurs s'effectue soit par les conseils d'arrondissement, soit par le comité exécutif, le conseil municipal ou le conseil d'agglomération. En général, ces contrats sont attribués à la suite d'appels d'offres publics compte tenu de leur importance.

Un examen réalisé à partir des bases de données de la Ville m'a permis d'identifier 21 firmes d'entrepreneurs s'étant vu attribuer une portion importante des contrats.

En vue d'examiner la distribution des contrats octroyés à ces entrepreneurs, nous avons, dans un premier temps, colligé leur valeur monétaire pour les années 2006 à 2009.

**Tableau 3 – Contrats octroyés par les instances au cours de la période de 2006 à 2009 (21 firmes sélectionnées)**

N°	Entrepreneurs	Nombre de contrats	Valeur des contrats octroyés par les conseils d'arrondissement	Valeur des contrats octroyés par les instances (CE, CM, CAG) <sup>1</sup>	Total
1	Const. Frank Catania	–	–	104 645 072,76 \$	104 645 072,76 \$
2	Construction Louisbourg	8	6 950 352,00 \$	93 684 002,00 \$	100 634 354,00 \$
3	Entreprises Catcan	29	22 999 064,00 \$	67 893 393,54 \$	90 892 457,54 \$
4	Const. DJL	24	10 110 621,00 \$	60 982 498,15 \$	71 093 119,15 \$
5	Const. Garnier	19	16 808 806,00 \$	51 405 569,36 \$	68 214 375,36 \$
6	Const. Soter	25	14 111 808,47 \$	53 144 658,12 \$	67 256 466,59 \$
7	Const. Mivela	9	3 774 261,05 \$	53 694 726,32 \$	57 468 987,37 \$
8	Const. Infrabec	1	180 450,00 \$	54 952 858,96 \$	55 133 308,96 \$
9	Simard-Beaudry Const.	9	7 771 127,00 \$	43 619 893,18 \$	51 391 020,18 \$
10	Const. Pavage CSF	19	11 701 836,79 \$	33 581 299,77 \$	45 283 136,56 \$
11	Const. Routière Conex	1	375 478,68 \$	38 911 032,20 \$	39 286 510,88 \$
12	B P Asphalte	16	10 559 276,85 \$	25 264 082,53 \$	35 823 359,38 \$
13	Excavations Super	9	7 855 225,74 \$	25 533 129,25 \$	33 388 354,99 \$
14	Const. & Pavage Jeskar	44	14 154 669,37 \$	11 978 770,53 \$	26 133 439,90 \$
15	Sintra	10	6 607 900,24 \$	18 720 639,08 \$	25 328 539,32 \$
16	Roxboro Excavation	5	4 338 792,38 \$	20 778 160,53 \$	25 116 952,91 \$
17	Pavages A.T.G.	21	5 707 965,46 \$	16 843 953,54 \$	22 551 919,00 \$

N°	Entrepreneurs	Nombre de contrats	Valeur des contrats octroyés par les conseils d'arrondissement	Valeur des contrats octroyés par les instances (CE, CM, CAG) <sup>1</sup>	Total
18	Aqua-Rehab	–	–	21 700 654,96 \$	21 700 654,96 \$
19	Gastier M.P.	1	107 893,00 \$	14 181 396,00 \$	14 289 289,00 \$
20	Entreprise const. T.E.Q.	3	9 610 757,97 \$	–	9 610 757,97 \$
21	Ciment Lavallée	13	5 145 152,00 \$	481 129,00 \$	5 626 281,00 \$
	<b>Total</b>		<b>158 871 438,00 \$</b>	<b>811 996 919,78 \$</b>	<b>970 868 357,78 \$</b>

<sup>1</sup> CE : comité exécutif; CM : conseil municipal; CAG : conseil d'agglomération.

Pour ces 21 firmes, j'ai examiné plus en détail la distribution des contrats octroyés par les conseils d'arrondissement en matière de nombre et de valeur pour la même période.

**Tableau 4 – Contrats octroyés par les conseils d'arrondissement aux 21 firmes sélectionnées**

Arrondissements	Superficie (km <sup>2</sup> )	Population	Valeur des contrats octroyés de 2006 à 2009 pour ces 21 firmes	N <sup>bre</sup> total de contrats octroyés pour ces 21 firmes	Attribution de ces contrats aux mêmes entrepreneurs			
					N <sup>bre</sup>	% (en n <sup>bre</sup> )	% (en valeur)	Entrepreneurs
1 Ahuntsic-Cartierville	23,0	125 160	4 334 112 \$	10	*			*
2 Côte-des-Neige–Notre-Dame-de-Grâce	20,0	164 246	5 089 969 \$	7	*			*
3 Lachine	17,8	42 246	3 053 403 \$	16	8	50	44	Pavage A.T.G.
					7	44	55	Sintra
4 Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	25,2	129 110	5 938 805 \$	11	4	36	65	B P Asphalte
5 Outremont	3,8	23 239	1 358 809 \$	3	*			*
6 Le Plateau-Mont-Royal	8,1	101 054	7 202 750 \$	18	7	39	38	Const. & Pavage Jeskar
7 Rosemont–La Petite-Patrie	14,4	13 368	9 763 979 \$	10	4	40	54	Const. Pavage CSF
8 Saint-Léonard	13,5	71 730	8 610 874 \$	19	3	16	51	Simard-Beaudry Const.
9 Verdun	9,8	16 781	22 647 666 \$	26	26	100	100	Entreprises Calcan
10 Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension	16,1	145 000	6 147 572 \$	9	*			*
11 Anjou	13,6	40 981	6 235 549 \$	5	5	100	100	Construction Louisbourg
12 L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	23,6	17 500	216 391 \$	3	*			*
13 LaSalle	16,4	74 763	7 622 745 \$	13	2	15	62	Sintra

Arrondissements		Superficie (km <sup>2</sup> )	Population	Valeur des contrats octroyés de 2006 à 2009 pour ces 21 firmes	N <sup>bre</sup> total de contrats octroyés pour ces 21 firmes	Attribution de ces contrats aux mêmes entrepreneurs			
						N <sup>bre</sup>	% (en n <sup>bre</sup> )	% (en valeur)	Entrepreneurs
14	Montréal-Nord	11,1	83 600	7 201 053 \$	17	5	29	60	Const. Soter
15	Pierrefonds-Roxboro	27,0	65 156	2 766 575 \$	10	3	30	54	Const. Soter
						4	40	39	Roxboro Excavation
16	Rivière-des-Prairies—Pointe-aux-Trembles	42,3	107 556	14 950 113 \$	30	19	63	46	Const. & Pavage Jeskar
						6	20	34	Const. Soter
17	Saint-Laurent	43,0	84 833	24 722 450 \$	31	16	52	65	Const. Garnier
						10	32	20	Ciment Lavallée
18	Le Sud-Ouest	15,7	69 604	7 156 418 \$	12	*			*
19	Ville-Marie	16,5	78 876	13 852 205 \$	16	*			*
Valeur totale des contrats octroyés aux entrepreneurs des 21 firmes sélectionnées pour les années 2006 à 2009.				158 871 438 \$					

\* Les contrats octroyés sont répartis parmi plusieurs entrepreneurs présents sur le territoire. Aucune concentration significative.

Ces résultats me permettent de constater que la proportion des contrats octroyés aux mêmes entrepreneurs au cours des quatre dernières années varie d'un arrondissement à un autre. En effet, dans certains arrondissements, l'octroi des contrats est réparti entre plusieurs entreprises alors que dans d'autres, pratiquement tous les contrats sont octroyés au même entrepreneur.

**Bien que ces contrats aient été adjugés au plus bas soumissionnaire conforme, je demeure néanmoins perplexe en regard du fait que certains arrondissements octroient une forte proportion de leurs contrats aux mêmes entrepreneurs.**

En 2009, le Bureau du vérificateur général a produit deux rapports de vérification relativement à la gestion des contrats :

- Rapport sur l'installation des compteurs d'eau dans les ICI ainsi que sur l'optimisation de l'ensemble du réseau d'eau;
- Rapport sur la gestion des contrats de services professionnels.

Le Bureau du vérificateur général fera un suivi de ces rapports. L'administration municipale a d'ailleurs déclaré avoir mis en place une série de mesures et prévoit en instaurer d'autres dans le but d'améliorer la gestion et le contrôle de l'octroi des contrats par les diverses unités administratives de la Ville.

Mentionnons quelques-unes de ces mesures :

- L'émission d'une directive à l'effet d'intégrer des clauses en prévention de la collusion et de la fraude dans les documents d'appels d'offres et d'instructions aux soumissionnaires, et ce, pour tous les services et les arrondissements;
- L'émission d'une directive visant à garantir la confidentialité des renseignements et du nom des preneurs de cahiers de charge, et ce, pour l'ensemble de la période allant de la planification de l'appel d'offres jusqu'à l'ouverture des soumissions;
- Une révision complète et une mise à jour de l'ensemble des documents maîtres d'appels de qualification, d'appels d'offres et d'appels de propositions, de même que des critères de sélection;
- L'émission d'un Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation destiné aux employés de la Ville;
- L'adoption, en septembre 2009, d'un Code d'éthique et de conduite des membres du conseil de la Ville et des conseils d'arrondissement;
- La mise en place, en décembre 2009, d'une ligne éthique, sous la responsabilité du Bureau du vérificateur général, visant à prévenir la fraude et le gaspillage;
- La création, en décembre 2009, d'un nouveau Service des affaires juridiques qui relève directement de la Direction générale, pour assurer ainsi son indépendance par rapport aux autres services de la Ville;
- Tout récemment, l'adoption en avril 2010 d'un *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* visant à doter les intervenants municipaux et paramunicipaux d'un outil de premier plan qui intègre les meilleures pratiques de gestion de cette discipline.

De plus, la Ville se propose d'adopter une nouvelle politique d'approvisionnement ainsi que de créer un Bureau du contrôleur visant à renforcer les structures de vérification interne.

Finalement, des modifications proposées dans le cadre du projet de loi n° 76 concernant le processus d'attribution des contrats des organismes municipaux permettront également de soutenir et de renforcer ces mesures annoncées par l'administration municipale.

En conclusion, l'instauration de ces mesures devrait contribuer à réduire la concentration des contrats octroyés aux mêmes entrepreneurs. Comme une période de temps suffisante est requise pour que la mise en place de ces mesures puisse produire pleinement leurs effets, je me propose d'examiner à nouveau, à compter de 2011, la distribution des contrats octroyés et d'évaluer en fonction des résultats obtenus la pertinence de réaliser des missions de vérification appropriées.

## Recommandations

J'encourage l'administration municipale à poursuivre les mesures entreprises et, à la lumière des résultats obtenus, d'instaurer des mesures additionnelles pour contrer les effets non désirés.

### C. LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS SPÉCIAUX PRODUITS EN MARS ET EN AVRIL 2009

Au début de l'exercice 2009, plusieurs études concernant la gestion des affaires de la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) ont eu cours. Elle questionnait l'intégrité du processus de vente des propriétés, la transparence dans la gestion de projet et le respect des règles administratives de la Société et de la Ville de Montréal.

Parmi les rapports et études, il y a eu :

- L'étude de KPMG concernant les agissements de la direction générale de la Société;
- L'étude de Samson Bélair/Deloitte & Touche sur la vente du terrain et la gestion du projet Contrecoeur;
- Le rapport du vérificateur général sur la vente du site Contrecoeur;
- Le rapport du vérificateur général sur la gestion de projet;
- Le rapport du vérificateur général sur les ventes de propriétés à des tiers.

Tous ces rapports ont été rendus publics. Certaines observations ont soulevé des interrogations exigeant une enquête policière. Cette dernière est présentement menée par l'escouade Marteau de la Sûreté du Québec.

Entre temps, le conseil d'administration de la SHDM et celui de la Ville de Montréal ont pris des décisions pour resserrer la gestion des affaires de la Société. Entre autres :

- La Ville de Montréal a doté la SHDM d'un nouveau conseil d'administration;
- Un nouveau directeur général a été nommé;
- Le comité de vérification de la SHDM a adopté un plan triennal de vérification. Un appel d'offres a d'ailleurs permis de choisir, en avril 2010, une firme pour réaliser ce plan;
- La politique de délégation de la Société a été modifiée;
- Des comités du conseil d'administration ont été mis sur pied afin d'informer ce dernier sur la bonne marche des opérations, des ventes et des investissements.

Les gestes posés nous apparaissent comme une orientation de gouvernance permettant à la SHDM, à l'avenir, de mieux protéger les biens publics qui lui sont confiés. Au cours de l'exercice 2010, le vérificateur général complètera le suivi des recommandations des rapports précités pour ainsi s'assurer que les lois et les règles administratives sont respectées de façon à ce que la transparence et l'intégrité de la gestion permettent d'éviter les situations inacceptables identifiées au début de 2009.

Pour ces dossiers, j'ai jugé pertinent de devancer le processus de suivi des recommandations qui aurait normalement dû paraître dans mon rapport de 2010. Voici l'état des recommandations concernant les rapports du vérificateur général sur le projet Faubourg Contrecoeur, la gestion de projet et la vente de propriétés.

### Projet Faubourg Contrecoeur

Pour ce rapport, nous avons effectué un suivi des 12 recommandations produites et nous avons constaté que ces dernières étaient faites ou en cours de réalisation à l'exception de deux recommandations pour lesquelles l'unité administrative concernée n'a donné aucune indication sur les actions entreprises.

L'une de celles-ci porte sur l'obtention des documents pertinents justifiant les coûts de 16,8 M\$ défalqués du prix de vente pour la réhabilitation de sols, la construction d'un talus acoustique, l'architecture acoustique des bâtiments ainsi que les frais encourus par la SHDM alors que l'autre concerne le respect de certaines conditions prévues à l'acte de vente du site à la SHDM.

### Gestion de projet SHDM

Dans ce dossier, nous constatons que des efforts importants ont été déployés par la Société en vue de mettre en oeuvre nos recommandations. Ainsi, sur les 31 recommandations figurant au rapport de vérification, 24 d'entre elles ont le statut « fait » alors que 4, le statut « en cours ». Par ailleurs, trois recommandations portant sur le programme « Logement abordable Québec » ont dû être annulées dû au fait que le programme n'existe plus.

En ce qui concerne les recommandations en cours, leur mise en oeuvre est prévue jusqu'au 31 décembre 2010. Celles-ci concernent plus particulièrement la revue du protocole d'entente entre la Société et la Ville, la revue annuelle du plan stratégique et l'établissement de nouveaux échéanciers pour les actions identifiées à la suite de la démarche entreprise en vue d'améliorer l'efficacité de la charge de travail (Kaisen).



### Ventes de propriétés

La SHDM a, au cours des derniers mois, modifié ses façons de faire, notamment en améliorant la qualité de l'information transmise au conseil d'administration, en plus de mettre sur pied un comité du conseil dédié aux décisions d'investissements. Notons par ailleurs qu'une enquête policière est en cours dans ce dossier.

## **D. LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SPÉCIAL PRODUIT EN SEPTEMBRE 2009 (COMPTEURS D'EAU)**

Depuis 2008, plusieurs scandales dans l'industrie de la construction et la gestion des affaires publiques ont eu cours. Dans le secteur municipal, plusieurs dossiers et enquêtes ont entaché l'administration montréalaise : travaux de rénovation de l'hôtel de ville, projet Contrecoeur et autres.

Le projet sur les compteurs d'eau dans les ICI et l'optimisation du réseau fait partie de cette liste; il est actuellement sous enquête policière. Rappelons-nous que le conseil d'agglomération avait mandaté, le printemps 2009, le vérificateur général pour analyser le cheminement du dossier de l'octroi au consortium GÉNleau d'un contrat de 355 M\$ pour la réalisation des travaux. Le vérificateur général a déposé son rapport à l'automne 2009. Parmi les principales constatations, on pouvait lire que :

- des règles administratives et légales n'avaient pas été respectées;
- les élus du conseil municipal et du conseil d'agglomération avaient été mal informés;
- l'administration municipale n'avait plus les ressources humaines dans sa structure administrative pour faire contrepoids à l'entreprise privée;
- la Ville ne possédait pas les moyens pour se protéger contre la corruption et la collusion;
- la Ville ne contrôlait pas le coût de ses projets;
- la vérification de l'étanchéité du processus d'adjudication n'avait pas été effectuée, tel que prévu;
- les coûts du projet semblaient trop élevés;
- près de la moitié des compteurs d'eau dans les ICI ne servirait jamais à la facturation.

Face à ces constats, plusieurs recommandations visant l'amélioration de la gestion de projet et la qualité de la gouvernance de la Ville ont été formulées. À la date de tombée du présent rapport, l'administration municipale a modifié substantiellement sa structure administrative, a mis sur pied des comités pour examiner la valeur ou plutôt la faisabilité de mes recommandations et a implanté déjà certaines mesures entre autres au niveau de l'approvisionnement. De plus, la Direction générale de la Ville a déposé au comité exécutif du 19 avril 2010 un nouveau *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de*



*gestion d'actifs municipaux*. Présentement, il est trop tôt pour évaluer l'efficacité de ces mesures mais je m'y pencherai plus en profondeur au cours de 2010.

Je tiens à rappeler les recommandations de mon rapport :

- que « *la Ville [renforce] son expertise interne en matière d'élaboration et de gestion de projets complexes, afin de faire contrepoids aux approches et solutions proposées par les firmes externes;*
- [...] *de revoir les pratiques de gouvernance en matière de gestion de projet. Les pistes de réflexion suivantes pourraient être suivies :*
  1. *Mettre en place et roder les structures de gouvernance et de gestion de projet avant le lancement des grands projets,*
  2. *S'assurer d'avoir à l'interne les ressources compétentes en matière de gestion de projet et de revoir les mécanismes devant faciliter leur intégration, leur accompagnement, leur formation et leur mobilité,*
  3. *Se doter d'un contrôleur relevant directement du comité exécutif, ayant pour mission principale de conseiller les services et les organismes de la Ville, principalement pour les grands projets. Cette fonction aurait pour mandat de procéder à des analyses de risques, des études d'efficacité et d'efficience, et d'évaluer le contrôle interne,*
  4. *Mettre sur pied, au sein de la Direction de l'approvisionnement, une équipe spécialisée en prix de revient et que cette équipe participe à l'élaboration de soumissions d'étalonnage et à l'évaluation de soumissions lors d'appels d'offres importants,*
  5. *Modifier les façons d'aller en appel d'offres de manière à spécifier le prix des matériaux que la Ville entend payer pour la réalisation des travaux. »*

Comme je l'ai mentionné plus tôt, je ferai le point en 2010 sur l'application de mes recommandations, et ce, de façon exhaustive. J'examinerai en conséquence le plan d'action élaboré par l'administration municipale et sur les actions effectivement réalisées pour donner suite au rapport.