

RECOMMANDATIONS À L'ADMINISTRATION **RAPPORT I**

Remis au maire de Montréal
par la Direction générale

Lundi 26 octobre 2009

À tous ceux et celles qui, depuis le 23 septembre dernier, m'ont épaulée sans réserve avec générosité, enthousiasme et rigueur, je tiens à dire merci.

Cette démarche n'aurait pu être effectuée sans votre précieuse collaboration et votre contribution active.

Ceci est le travail d'une équipe dédiée au développement de Montréal et à la qualité de vie des Montréalais.

Rachel Laperrière
Directrice générale par intérim

RECOMMANDATIONS À L'ADMINISTRATION RAPPORT I

Lundi 26 octobre 2009

Introduction

Ce rapport donne suite aux recommandations du vérificateur général⁽¹⁾.

Plusieurs lacunes ont été identifiées, notamment au niveau du contrôle, du suivi d'évolution administratif des projets, de la reddition de compte, de la transparence des suivis aux élus et de la vulnérabilité de la Ville face au privé.

Dans un premier temps, il nous a semblé prioritaire de nous doter d'un *cadre de gestion des projets et des programmes* dont les paramètres permettent à la Ville d'accroître le contrôle sur ses projets et ses programmes. Ce cadre de gestion touche tous les éléments de la gestion de projets et de programmes à la Ville de Montréal. Une part importante du rapport y est consacrée dans la première section.

Dans la deuxième section, nous présentons les travaux en cours visant le renforcement du processus d'appel d'offres. Ce processus est déjà abondamment traité dans le document *Cadre de gestion des projets et des programmes* dont la version préliminaire est prête et en cours de validation par les services municipaux. Nous n'en cernerons ici que les éléments principaux.

La troisième section propose le renforcement du processus décisionnel pour assurer une prise de décision éclairée des instances politiques.

La quatrième section fait état succinctement de la démarche de diagnostic organisationnel menée au Service des infrastructures, transport et environnement (SITE), service responsable du projet des compteurs d'eau.

La cinquième section porte sur l'éthique et les mesures en cours pour la renforcer au sein de la Ville.

Les sections suivantes proposent des mesures pour le renforcement de la structure et le rôle de certains services experts; la résiliation du contrat des compteurs d'eau et les suites à donner au projet des compteurs d'eau; la centralisation des systèmes financiers et finalement, la mise en œuvre d'un processus intégré de gestion des investissements.

Plusieurs de ces travaux sont déjà très avancés et se poursuivront au cours des prochaines semaines.

⁽¹⁾ Rapport du vérificateur général au conseil municipal et au conseil d'agglomération sur la vérification de l'ensemble du processus d'acquisition et d'installation de compteurs d'eau dans les ICI ainsi que de l'optimisation de l'ensemble du réseau d'eau de l'agglomération de Montréal daté du 21 septembre 2009.

1. Gestion des projets et programmes à la Ville

La Ville ne dispose pas d'un cadre normalisé et uniforme de gestion des projets et des programmes d'investissements. Au cours des dernières années, plusieurs unités, notamment au Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine (SMVTP), ont mis au point des approches, souvent semblables, pour la gestion des projets, inspirées des standards internationaux en la matière.

Cependant, il appert que l'application de ces méthodes de gestion est inégale d'un service à l'autre et souvent fragilisée par un manque de ressources. Le *cadre de gestion des projets et des programmes* que nous proposons est contraignant, certes, mais il assurera à la Ville un contrôle constant de ses projets et programmes d'investissements et permettra d'améliorer le rapport qualité-prix des livrables.

1.1 La proposition

Nous proposons aux autorités d'adopter un *cadre de gestion des projets et des programmes*, applicable à l'ensemble de la Ville, couvrant les projets d'envergure⁽²⁾ (incluant les grands projets urbains) et les programmes de gestion d'actifs municipaux (eau, voirie, parcs, immeubles, télécommunications, services informatiques, etc.).

Nous avons volontairement remis en question nos façons de faire et avons bénéficié du travail initié par l'équipe du Bureau des grands projets du SMVTP et des approches développées par diverses équipes de la Ville au cours des dernières années. Notre volonté commune nous a mené à pousser la réflexion plus loin et à produire ce nouveau *cadre de gestion des projets et des programmes* pour la Ville qui, nous le souhaitons, répondra à plusieurs de nos préoccupations. Toutes les étapes de la vie d'un projet ou d'un programme y sont traitées, les rôles et les responsabilités de chaque intervenant précisés et la rigueur du processus établie.

On y retrouve les orientations et les processus proposés touchant la gouvernance, l'organisation du travail, les bénéfices, les principes d'harmonisation à travers la Ville, la mise en œuvre et le rôle du privé. De plus, toutes les recommandations du vérificateur général en cette matière ont fait l'objet d'une analyse et de recommandations, qu'il s'agisse du renforcement de l'expertise interne, d'une meilleure estimation du coût ou de toute autre suite à donner.

Le *cadre de gestion des projets et des programmes* est un document très élaboré. Le comité qui y a travaillé, assisté d'experts externes, a produit une version préliminaire qui sera soumise cette semaine au comité de direction de la Direction générale⁽³⁾ pour fins de recommandation et adoption par le nouveau comité exécutif au plus tard en janvier 2010.

⁽²⁾ La définition de projet d'envergure est précisée dans le *cadre de gestion des projets et des programmes*. Il s'agit essentiellement d'un projet pour lequel l'investissement net pour la Ville est de 10 M\$ et plus, ou d'un projet complexe ayant un large impact.

⁽³⁾ Regroupe les directions de chaque service corporatif et les directions des arrondissements.

1.2 Les orientations et les processus

La gouvernance des projets et des programmes

La gouvernance des projets et des programmes doit, à ce titre, se décliner ainsi :

- Les processus reconnus de gestion de projets et de programmes seront approuvés par le comité exécutif, identifiant clairement les points de passage pour lesquels une approbation est requise de la part des instances décisionnelles et précisant les décisions et produits livrables attendus à ces points de passage.
- Pour chaque projet ou programme, un processus clair de suivi, apparenté au modèle du Bureau des grands projets, permettra d'établir les orientations stratégiques et d'assurer l'intégration administrative préalablement à l'approbation par les instances décisionnelles.
- Une intégration de l'ensemble des éléments requis aux dossiers décisionnels (scénarios de réalisation, contenus, coûts, bénéfices, enjeux, risques, communications, conformité aux politiques municipales, écarts, etc.), incluant les avis (favorables ou défavorables) des diverses fonctions sera effectuée pour assurer une vue d'ensemble et permettre une prise de décision éclairée.
- Un audit biennuel sélectif sera mené par le vérificateur interne sur les systèmes, méthodes et procédures de gestion de projets et programmes.

Organisation

- La désignation d'un chef de projet ou de programme parmi les employés de la Ville, qui assume la responsabilité et l'imputabilité de toutes les phases du projet ou du programme jusqu'à sa finalisation, dans le respect des règles établies, doit être effectuée; celui-ci doit être reconnu comme l'interlocuteur principal de la Ville auprès de tous les intervenants concernés, tant à l'interne qu'à l'externe.
- La mise en place de bureaux de projets, dans les secteurs clés de l'organisation, distincts et indépendants des unités des chefs de projet ou de programme, permettra de développer et d'harmoniser les systèmes et les procédures de gestion de projets et de programmes, ainsi que de soutenir la coordination des portefeuilles de projets. Ils émettent leur avis dans les dossiers décisionnels.

- Pour chaque projet ou programme d'envergure, des équipes multidisciplinaires regroupant toutes les expertises municipales concernées, dans les services corporatifs et les arrondissements, travaillent simultanément pour assurer l'évaluation, le développement, l'intégration, l'optimisation, la réalisation et le contrôle des projets et des programmes, sous la direction du chef de projet ou de programme. Les expertises financières, juridiques et d'approvisionnement font partie de ces équipes.
- L'expertise interne doit être suffisante dans les domaines stratégiques.

Procédures de travail

- Les estimations préliminaires de coûts et bénéfices sont préparées par les équipes multidisciplinaires de projets; elles sont ensuite revues de façon indépendante afin d'assurer leur évaluation à partir des mêmes bases comparatives. Par ailleurs, durant le déroulement du processus d'appel d'offres, des estimations de contrôle sont effectuées pour les projets présentant un risque élevé, de manière indépendante et non basées sur les prix historiques, afin de valider les prix des soumissionnaires.
- Une revue des projets et programmes d'envergure, arrimée au cycle budgétaire, est effectuée trimestriellement au comité de gestion du directeur général⁽⁴⁾ et au comité exécutif.
- L'implication de la Direction de l'approvisionnement dans la planification des achats et des contrats doit être systématique, de façon à contribuer à l'obtention des meilleurs prix pour la Ville, et ce, tant au niveau des services corporatifs que des arrondissements.
- Une gestion rigoureuse des mandats internes, des contrats externes et des changements est assurée à toutes les phases des projets et des programmes.

1.3 Les bénéfices

- La Ville exercera ainsi un contrôle accru sur les décisions prises, dans le meilleur intérêt de la Ville et des citoyens.
- Un meilleur équilibre sera obtenu entre l'accélération des projets et programmes à des fins d'accroissement de la richesse et des revenus et la réalisation de projets et de programmes bénéfiques pour la Ville, conformes aux politiques municipales, dans le respect des saines pratiques d'administration publique.
- La Ville optimisera ainsi ses livrables et les coûts des projets et des programmes.

⁽⁴⁾ Regroupe les directions de chaque service corporatif.

1.4 L'harmonisation avec les arrondissements

- Il est souhaitable qu'à l'instar des services corporatifs, les arrondissements respectent les principes du *cadre de gestion des projets et des programmes*.
- Lorsqu'un projet géré centralement concerne un arrondissement, son directeur est présent au comité de pilotage.
- Les arrondissements sont invités à se doter de comités de pilotage pour leurs propres projets et programmes.
- Des discussions sont entreprises avec les arrondissements concernant l'intégration et la planification des projets et programmes qu'ils réalisent, la mise à jour du portefeuille de leurs projets et programmes ainsi que les modalités de l'évaluation et du suivi des projets et programmes réalisés en arrondissement.

1.5 Mise en œuvre

- Les bureaux de gestion de projets sectoriels, mis en place dans les secteurs clés de l'organisation, développent et tiennent à jour un inventaire des projets inscrits au portefeuille de projets et de programmes qui les concerne.
- Tous les grands projets de développement urbain sont regroupés sous la responsabilité d'une même unité d'affaires. Ce Bureau de gestion des grands projets de développement urbain maintient à jour un inventaire des projets d'envergure de la Ville.
- Le *cadre de gestion des projets et des programmes* sera approuvé par les instances municipales.
- Il sera implanté graduellement d'ici le début 2010, selon un échéancier préétabli dans les principaux services concernés et pour tous les projets d'envergure. Le SITE sera priorisé.
- Sous la responsabilité du Service des finances, un comité effectue actuellement l'inventaire des projets d'envergure gérés par les services corporatifs, afin de les catégoriser, de les prioriser et d'élaborer un processus de suivi de leur évolution financière.

Le rôle du privé

Actuellement, le rôle du secteur privé est différent, d'une unité administrative à l'autre. Les réalités sont par ailleurs différentes, que l'on gère des projets immobiliers, des projets d'aménagement de parcs, des projets informatiques, des projets d'infrastructures ou de voirie par exemple. Nulle part le rôle du privé n'est circonscrit d'une façon formelle.

Les règles qui devraient nous guider sont :

- dans tous les cas de figure, l'initiation du projet, son contrôle en cours de réalisation et sa fermeture se font sous le contrôle de fonctionnaires de la Ville;
- la Ville doit disposer des ressources internes compétentes qui lui assurent le plein contrôle de chacun de ses projets et l'expertise permettant de faire une analyse critique en tant que gardienne des actifs municipaux;
- le chef de projet, qui doit être un employé de la Ville, prend fait et cause pour la Ville, veille au respect des présentes règles et est imputable du contrôle exercé au nom de la Ville dans son projet ou son programme;
- le chef de projet doit s'assurer que les plans et devis, s'ils sont réalisés par une firme, correspondent aux attentes de la Ville; il doit faire valider leur évolution et leur fermeture par le comité concerné de suivi du projet;
- le chef de projet doit s'assurer que tous les contrats devant être rédigés par une firme soient confiés et visés par le Service des affaires juridiques et validés par le comité concerné de suivi du projet; il devra s'être assuré préalablement que le Service des affaires juridiques ne peut pas produire lui-même ce contrat, faute de spécialistes ou de disponibilité pour le faire.

Nous évaluerons l'opportunité d'assujettir nos contractants ou sous-contractants, au respect de nos règles d'adjudication et d'approvisionnement.

Une analyse détaillée du rôle du privé dans les projets et programmes des unités suivantes est en cours : eau, transport, environnement, infrastructures, voirie, parcs, immeubles, sécurité publique et informatique. À terme, toutes les unités corporatives auront fait l'objet de cette analyse.

Des recommandations plus ciblées en découleront d'ici la fin janvier 2010. Priorité sera donnée au SITE.

2. Renforcement du processus d'appel d'offres

Le processus d'appel d'offres est géré de manière inégale dans l'organisation. Ainsi, l'Administration ne peut avoir la certitude d'obtenir à tout coup la meilleure valeur sur les marchés.

- Dans le but de resserrer les règles et de normaliser le processus d'appel d'offres, une révision en profondeur des documents (documents-maîtres) et des grilles de sélection utilisées lors des appels d'offres et pour l'octroi de contrats est en cours.
- Toute demande visant à connaître les noms de preneurs des cahiers de charges doit être traitée obligatoirement par les responsables de l'accès à l'information et selon les critères prévus par la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et la protection des renseignements personnels. Les représentants de la Ville ou ses mandataires ne devraient en aucun temps divulguer les noms des preneurs de cahiers de charges et devront référer toute demande en ce sens aux responsables de l'accès à l'information. Une directive à cet effet existe déjà; elle a déjà été communiquée aux arrondissements en juillet dernier et sera réitérée à tous les employés municipaux d'ici le 1^{er} novembre prochain.
- Depuis le mois d'août dernier, des clauses anti-collusion et anti-fraude ont été intégrées aux documents d'appel d'offres de la Ville de Montréal. L'ensemble des mesures a été rappelé aux services corporatifs et aux arrondissements.
- Une bonification des clauses déjà en vigueur, est entreprise en collaboration avec le vérificateur général.
- Un plan de communication est en préparation afin de repositionner le rôle crucial que joue la Direction de l'approvisionnement au sein de la fonction publique et pour inciter les employés concernés à suivre rigoureusement la politique d'approvisionnement déjà en vigueur, mais peu connue. Celle-ci doit être appliquée dans l'ensemble des services corporatifs et des arrondissements puisqu'elle précise les quatre grands principes directeurs priorités par la Ville, soit :
 - l'éthique dans nos relations avec les fournisseurs;
 - la qualité des biens, des services et de l'exécution des travaux;
 - la performance du cycle d'approvisionnement;
 - le développement durable.

3. Renforcement du processus décisionnel

La Ville de Montréal peut compter sur un système de gestion des dossiers décisionnels d'une grande qualité. Celui-ci doit cependant être utilisé d'une manière plus performante et standardisée.

- La révision et la bonification du mode d'emploi pour la réalisation des documents décisionnels du Système de gestion des dossiers décisionnels (GDD) est en cours. Les contenus doivent être explicites et doivent dorénavant comporter toutes les informations requises pour la prise de décision. Les interventions des experts qui analysent le dossier et dont les commentaires apparaissent, doivent jouer leur rôle et contribuer à une prise de décision éclairée (Finances, Affaires juridiques, Approvisionnement, services experts). Il s'agit bien d'optimiser un outil déjà existant et d'améliorer sa performance dans une optique de transparence et d'efficience.
- Un dossier décisionnel doit être présenté de manière à ce que tous les éléments requis pour la prise de décision par des élus, qui ne sont pas nécessairement des spécialistes en la matière, y soient clairement inscrits, avec transparence et détails appropriés.
- Une formation pour les utilisateurs du processus décisionnel (GDD) doit être mise en œuvre dans les plus brefs délais.
- Les dossiers décisionnels relatifs à tous les projets et programmes doivent obligatoirement être signés par le chef de projet et les cadres supérieurs du service concerné, ce qui confirme leur imputabilité.

4. Diagnostic organisationnel au SITE

- Un examen des processus et des opérations est enclenché au sein du Service des infrastructures, transport et environnement (SITE), sous la responsabilité de M^e Suzanne Jalbert et avec la pleine collaboration du directeur général adjoint responsable du Service, afin d'identifier rapidement où le Service doit être soutenu et renforcé.
- La démarche retenue consiste donc à rencontrer individuellement des cadres du SITE et des représentants des principaux services collaborateurs, ainsi qu'à rencontrer des employés par petits groupes issus des grands domaines d'activités du Service. Ces rencontres ont pour but de dégager des observations qui permettront à la direction de la Ville de mieux comprendre les besoins du SITE et d'agir en conséquence.

Des recommandations et un plan d'action seront déposés au cours des prochaines semaines.

5. Éthique

Plusieurs mesures ont été élaborées afin de permettre à la Ville de renforcer l'éthique dans ses pratiques :

- De nouveaux critères d'embauche pour s'assurer de la probité des futurs cadres employés de la Ville ont été proposés. Une décision en ce sens sera prise par le comité exécutif incessamment.
- Cette même décision permettra aussi l'instauration de règles claires et de balises, de façon à renforcer l'éthique lors de la cessation d'emploi des cadres de direction de la Ville.
- Par ailleurs, des démarches ont déjà été entreprises par le Service du capital humain afin de recruter un conseiller à l'éthique indépendant pour les élus. Un mandat en ce sens a été donné par le comité exécutif le 18 septembre dernier.
- Une formation en éthique destinée aux élus sera donnée aussitôt que le processus d'assermentation sera terminé, dès après le 12 novembre prochain.
- Le Guide de conduite des employés municipaux sera révisé annuellement, à la date anniversaire de son entrée en vigueur et fera aussi l'objet d'un rappel auprès de tous les employés.
- Afin d'en appuyer l'application, une formation en éthique plus pointue sera également offerte à certains employés des secteurs où les activités sont plus à risque, notamment à l'Approvisionnement, au contrôle des travaux, etc.
- Une ligne éthique sera mise en place pour permettre à l'ensemble des employés, des membres du personnel de cabinet et des fournisseurs actuels ou potentiels de la Ville, de lui signaler tout acte répréhensible appréhendé ou commis par une personne ou un groupe de personnes dans sa relation avec la Ville, une société paramunicipale ou une autre personne morale spécifiée. Le projet a été confié au vérificateur général par le comité exécutif. L'entrée en vigueur de cette ligne est prévue au mois de décembre 2009.

6. Renforcement de la structure et du contrôle

Nous appuyant sur les recommandations du vérificateur général, nous avons favorisé l'autonomie du Contentieux de même que le renforcement des fonctions de contrôle.

- Nous avons procédé à la création d'un nouveau Service des affaires juridiques qui relèvera directement de la Direction générale. L'approbation du comité exécutif a eu lieu le mercredi 14 octobre dernier. De ce fait, le Service des affaires corporatives est amputé de ce que l'on connaît présentement comme la Direction du contentieux. Le Service des affaires juridiques verra le jour le premier janvier 2010, suite à l'adoption du budget par le conseil de ville.
- Nous avons entrepris le renforcement de la fonction contrôle qui reposera d'abord sur la prise en charge des responsabilités de contrôle par les membres de la haute direction et par les gestionnaires, de même que par les responsables de projets et de programmes.
- Le rôle de contrôle des fonctions finances, affaires juridiques, approvisionnement, capital humain et informatique sera rapidement défini, valorisé et mis en œuvre.
- En plus de renforcer certaines fonctions comme celles des finances, des affaires juridiques et de l'approvisionnement pour qu'elles soient impliquées en amont de chacun des projets et programmes d'envergure de la Ville, dès la fin de l'année 2009, il faut s'assurer de renforcer les compétences des personnes impliquées dans la gestion des projets et des appels d'offres, ainsi que dans l'estimation des coûts, etc. La formation est un enjeu majeur au sein de la fonction publique si l'on mise sur la rétention de l'expertise, le maintien et le développement du talent des employés, de même que sur leur capacité d'offrir un solide contrepoids face au privé.
- Il est essentiel de procéder à l'embauche de nouvelles compétences, afin de soutenir le déploiement de ces fonctions de contrôle ainsi que la gestion du changement qui y est reliée.
- Le vérificateur général suggère la création d'un poste de contrôleur. Nous analysons à l'heure actuelle différents scénarios visant le renforcement global de la fonction contrôle dans l'organisation.
- La certification de conformité sera renforcée, notamment dans les processus d'appel d'offres, les processus de gestion des projets et programmes, de même que les estimations. Elle devra prendre en compte les livrables prévus, les calendriers de réalisation et les ressources tant matérielles, humaines que financières.

- Suite au rapport du vérificateur général décrivant certaines faiblesses dans le volet Approvisionnement de l'application SIMON, un groupe de travail a été mis en place pour émettre une série d'encadrements servant de guide pour toute l'organisation dans ses activités d'approvisionnement de biens et services, de réception ainsi que de paiement des fournisseurs. Des rapports de gestion ont aussi été conçus et mis à la disposition des gestionnaires afin de leur permettre d'examiner les transactions faites par leurs employés et s'assurer de leur conformité.
- Le Service des finances a entrepris le développement d'un programme de certification des contrôles internes financiers. Rappelons que ce programme a pour principal objectif de permettre à l'Administration ainsi qu'à la haute direction de la Ville de garantir la pertinence et l'efficacité du contrôle interne. Toute faiblesse décelée sera accompagnée de suggestions et de pistes d'améliorations.

7. Projet ICI et Optimisation du réseau

- Les démarches requises pour résilier le contrat accordé à la firme GÉNleau sont en cours. Le comité exécutif a mandaté la Direction générale le 30 septembre dernier. Ces démarches permettront au conseil d'agglomération du mois de novembre prochain de prendre une décision quant au préavis de résiliation. La Direction du contentieux a informé, par lettre, les procureurs de GÉNleau de la démarche en cours et leur a rappelé l'obligation de cesser toute activité qui découle dudit contrat.
- Un examen relativement à la poursuite du projet ICI et Optimisation du réseau est présentement en cours. Plusieurs scénarios sont évalués. Une proposition doit être présentée au comité exécutif dans les prochaines semaines.

8. Autres mesures

Plusieurs autres mesures sont mises en place afin de soutenir l'amélioration de nos façons de faire.

8.1 Intégration des systèmes financiers en cours

Cette consolidation vise l'ensemble des grandes fonctions financières, à savoir le grand-livre, l'approvisionnement, les comptes à payer, les recettes, la gestion du temps, la paie et enfin le budget. Rappelons que toutes les fonctionnalités relatives au grand-livre, aux approvisionnements et aux comptes à payer (SIMON) ont été implantées en date du 31 décembre 2008.

Les changements amorcés depuis cette date nous permettront de mieux gérer nos données, d'établir des indicateurs de performance et d'améliorer sensiblement notre efficience dans la saisie et la compilation des données.

- Le projet de gestion du temps (KRONOS) est en phase de déploiement pour toutes les unités de la Ville. Fin prévue : décembre 2010.
- En ce qui a trait à la paie, un moratoire a été imposé en 2006 sur l'implantation du système de paie (Oracle) afin de permettre la finalisation, en 2008, de l'implantation SIMON. Par ailleurs, la décision a été prise de transférer la paie des arrondissements ex-banlieues sur le système de Montréal. Ce transfert est prévu pour être finalisé en juin 2010. Le projet de transfert de la paie ex-banlieue et le projet KRONOS sont synchronisés.
- Le projet « budget » devrait être entamé en 2010 de façon à permettre la production du budget 2012 sur le nouveau système. Nous disposerons donc en 2011 d'un outil unique de préparation du budget, une nette amélioration.

8.2 Nouveau processus intégré de gestion des investissements

À l'analyse, il est apparu rapidement nécessaire de doter la Ville d'un processus intégré lui permettant de planifier et prioriser ses investissements. En effet, pour à la fois répondre aux impératifs de développement et aux besoins impérieux de mise à niveau des infrastructures et des équipements de la Ville et mieux gérer les projets d'envergure et les programmes d'investissements qui en résultent, nous proposons à l'Administration la mise en place d'un processus intégré de gestion des investissements.

Les éléments qui caractérisent ce nouveau processus sont les suivants :

- La coordination stratégique globale des projets et des programmes est une fonction dont la responsabilité relève de la Direction générale, qui valide les grandes orientations stratégiques et assure le suivi périodique de leur application.
- Les comités de gestion et de direction de la Direction générale sont mis à contribution; Ils participent notamment aux orientations budgétaires concernant les choix d'investissements pour les projets d'envergure et les programmes, à soumettre aux instances décisionnelles.
- Ces projets et programmes s'inscrivent également dans un processus de planification financière à long terme et de gestion des investissements coordonné par le Service des finances.
- Les orientations et plans d'investissement sont traduits dans un programme triennal et un budget annuel. Les aspects financiers globaux de ces exercices annuels relèvent du Service des finances tandis que les aspects financiers opérationnels spécifiques aux projets et programmes relèvent des services corporatifs et des arrondissements concernés.
- Le développement et la réalisation des projets et programmes sont la responsabilité des services corporatifs et des arrondissements concernés.

Cette approche de planification nous permettra d'améliorer notre performance globale en matière d'investissements, de mieux connaître nos besoins et nos moyens, et d'établir nos priorités.

CONCLUSION

Depuis plusieurs années, l'Administration a privilégié financièrement les services de première ligne, tout en procédant à des réductions budgétaires constantes. Sans remettre en question ce choix, force est de constater que les compressions budgétaires des dernières années ont eu un impact majeur au sein de certaines unités des services corporatifs. Il y a eu déperdition des compétences, ce qui n'a pas permis aux ressources internes d'assurer un encadrement adéquat, d'assumer le rôle de gardien des actifs et de donneur d'ordres, imputable et responsable, et, finalement d'assurer le contrôle de la Ville sur ses projets.

Il est donc essentiel de se doter de ressources suffisantes et de renforcer les compétences du personnel. Par exemple, la mise en place de ce *cadre de gestion de projets et des programmes* que nous avons élaboré devra compter sur des ressources additionnelles dans différents secteurs d'expertise pointue. Ce sera le même défi pour assurer notre crédibilité et notre rapport de force avec les fournisseurs tant pour concevoir les projets que pour gérer les contrats et les travaux.

La matérialisation de certaines des recommandations contenues dans ce rapport demandera des investissements permanents en budget de fonctionnement et possiblement en PTI qui pourraient être importants. Ces impacts financiers sont en cours d'évaluation.

La révision et la mise en place de nouveaux processus, le renforcement de plusieurs fonctions et des compétences du personnel, font partie des conditions requises pour rendre la Ville de Montréal plus efficiente et notre fonction publique plus performante.

Un second rapport sera préparé d'ici la fin du mois de novembre pour faire le point sur l'état d'avancement des différents chantiers qui ont été lancés.