



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la  
vérification de la gestion technique des Services  
d'infrastructure de 2013, déposé devant le  
Comité de la vérification le 14 juin 2018**

### **Table des matières**

Résumé .....	1
Conclusion .....	3
Remerciements .....	3
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	4

## Résumé

La vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure<sup>1</sup> de 2013, présentée au Comité de la vérification et au Conseil en 2015, portait sur les processus techniques liés aux projets que les Services d'infrastructure réalisent pour le compte de la Ville.

La vérification initiale touchait au respect des lignes directrices et règlements fédéraux et provinciaux et des objectifs du Programme de gestion intégrale des actifs (GIA) de la Ville, ainsi qu'à la structure de la direction générale, aux processus et aux systèmes de contrôle employés dans le cadre des projets, à la sélection des consultants et des entrepreneurs, à la gestion et à la surveillance globales des projets, et aux processus servant à contrôler les ordres de changement et les coûts de conception et de construction.

Voici les principaux constats de la vérification initiale :

- Les Services d'infrastructure se conformaient aux lignes directrices et aux règlements provinciaux et fédéraux qui régissent leurs activités. De plus, le mandat et l'étendue de leurs responsabilités ne recoupaient pas ceux des autres directions générales de la Ville.
- Le Conseil a approuvé le Programme de gestion intégrale des actifs en octobre 2012. Les Services d'infrastructure ont indiqué alors qu'une mise à jour serait fournie parallèlement à celle du plan financier à long terme (PFLT), qui se fonderait sur le rapport du Programme.
- Dans leur guide de réalisation de projets, les Services d'infrastructure présentent à leurs directions de la construction et du design les étapes à suivre pour mener à bien un projet, ainsi que des exemples de documents pour les différentes tâches qui incombent aux gestionnaires de projet. Par contre, selon notre examen, le guide n'est pas toujours respecté.
- Le guide de réalisation de projets était remis aux consultants travaillant pour la Ville, mais les contrats n'en faisaient pas mention. Par conséquent, l'utilisation du guide n'était pas une exigence officielle.

---

<sup>1</sup> Depuis 2016, les Services d'infrastructure font partie de la Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique.

Suivi de la vérification de la gestion technique  
des Services d'infrastructure de 2013

- Les mises à jour sur l'état des projets servent à informer les conseillers des projets exécutés dans leur quartier. Par contre, ils ne recevaient pas le même tableau de bord que le directeur général.
- Habituellement, les ordres de changement étaient nécessaires quand les conditions sur le chantier différaient de celles prévues lors de la conception. Un ensemble de données détaillées sur les ordres de changement était conservé pour chaque projet. Cependant, il n'y avait pas de sommaire centralisé faisant état des montants totaux des ordres de changement classés par projet que les gestionnaires et le directeur général pouvaient consulter.
- Les discussions avec les gestionnaires et les gestionnaires de programme nous ont appris que les gestionnaires de projet étaient choisis et affectés aux différents projets en fonction des charges de travail et de leurs compétences. Toutefois, les Services d'infrastructure n'avaient pas de base de données sur les compétences, l'expérience et les formations spécialisées des gestionnaires de projet et de programme.
- La Ville pourrait réaliser des économies en remplaçant les consultants par des superviseurs et des inspecteurs de chantier municipaux pour s'occuper de la gestion des contrats et de l'inspection pour un plus grand nombre de projets.

Tableau 1 : Sommaire de l'état de mise en œuvre des recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>Total</b>	<b>Achevées</b>	<b>En cours</b>	<b>À venir</b>	<b>Ne s'appliquent plus</b>
<b>Nombre</b>	8	2	5	1	-
<b>Pourcentage</b>	100 %	25 %	63 %	12 %	-

## **Conclusion**

L'équipe de direction a appliqué deux des huit recommandations et obtenu une prolongation auprès du Conseil pour l'une des recommandations partiellement mises en œuvre.

L'équipe de direction a réalisé des progrès considérables en ce qui concerne les quatre autres recommandations partiellement mises en œuvre, et trois recommandations étaient en suspens en attendant le lancement du nouveau logiciel de gestion de projet des Services d'infrastructure (viSlon), prévu au deuxième trimestre de 2018. La dernière recommandation partiellement mise en œuvre touche au programme de développement des compétences du personnel, qui est en attente d'approbation.

La mise à jour de l'examen relatif à la prestation concurrentielle de services des Services d'infrastructure n'a pas encore commencé : elle devrait se faire après l'évaluation de la méthode interne de gestion de la qualité.

Vu que seulement 25 % des recommandations de la vérification ont été entièrement mises en œuvre, on pourrait croire que l'équipe de direction ne leur accorde pas assez d'attention, mais le Bureau du vérificateur général (BVG) n'a pas jugé que c'était le cas. L'équipe de direction met en place un nouveau système logiciel qui appuiera ses pratiques d'exécution de projets, et nous sommes conscients qu'il s'agit d'une entreprise d'envergure.

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

## Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement au 15 décembre 2017 de la mise en œuvre pour chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en mars 2018.

## Recommandation n° 1

Tableau 2 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville termine les plans de gestion des actifs des services et établisse les niveaux de service dès que possible.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Dans le cadre des priorités stratégiques 2015-2018 provisoires de la Ville, l'avancement du GIA est l'une des priorités pour le mandat du Conseil. Cette priorité comprend l'élaboration des plans de gestion des actifs des services et des niveaux de services pour tous les secteurs d'ici la fin du quatrième trimestre de 2018.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

En juin et septembre 2017, le Conseil a approuvé la mise à jour du GIA et du plan financier à long terme (PFLT) de la Ville. Dans le cadre de cette mise à jour, il a aussi approuvé un plan stratégique de gestion des actifs, ainsi que les principales mesures à venir (p. ex., élaboration des plans de gestion des actifs des services et des niveaux de services). Comme la première étape consiste à concevoir le plan stratégique de gestion des actifs, et qu'il faudra redoubler d'efforts pour préparer les plans des services et établir les niveaux de services, le calendrier a été prolongé jusqu'en 2020, conformément à ce qui est indiqué dans les rapports du Conseil.

### Évaluation du BVG

Les Services d'infrastructure ont mis au point un plan stratégique de gestion des actifs, s'inscrivant dans le GIA, qui a été approuvé par le Conseil le 14 juin 2017. Le 27 septembre 2017, le Conseil a approuvé le rapport complémentaire du GIA qui traitait de la future actualisation du plan stratégique de gestion des actifs et de la prolongation du calendrier jusqu'en 2020.

## Recommandation n° 2

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville modifie ses procédures d'embauche ou les modalités des contrats à l'égard des consultants afin d'y inclure un libellé indiquant que les tarifs horaires ou journaliers ou les autres tarifs unitaires offerts par le soumissionnaire pour les commandes de plus de 150 000 \$ seront réduits d'au moins dix pour cent (10 %).

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction est d'accord avec cette recommandation.

La Direction de l'approvisionnement et le Service des finances révisera l'offre à commandes pour le deuxième trimestre de 2016.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

Les tarifs réduits recommandés sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2016.

### Évaluation du BVG

Le BVG a examiné une demande d'offre à commandes récente et confirmé qu'elle intégrait le tarif réduit exigé.

### Recommandation n° 3

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

#### Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure veillent à ce que le processus d'approvisionnement oblige les consultants à se conformer aux exigences du guide de réalisation de projets.

#### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Les Services d'infrastructure, en collaboration avec le Service des finances et la Direction de l'approvisionnement, modifieront le processus d'approvisionnement pour exiger des consultants qu'ils se conforment aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices du Service d'infrastructure en ce qui a trait à la réalisation de projets. Cette modification sera effectuée d'ici le quatrième trimestre de 2015.

#### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Les consultants sont déjà tenus de se conformer aux lignes directrices, normes et procédures de la Ville. Le guide de réalisation de projets des Services d'infrastructure sera amélioré et transmis à l'industrie des services-conseils dans le cadre du troisième lancement du Plan intégré de gestion du service en 2018.

#### Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure faisaient référence à bon nombre de politiques et procédures municipales dans les modalités (non normalisées) des contrats. Le plus récent contrat faisait mention du lancement du système CA-PPM (viSlon). De plus, les Services d'infrastructure conçoivent actuellement le nouveau programme lié à viSlon en fonction du guide de réalisation de projets. L'équipe de direction a déclaré qu'après le lancement de viSlon en 2018, tous les entrepreneurs devront respecter les politiques municipales sur le logiciel, mais elle n'a pas encore déterminé comment elle intégrera cette exigence aux contrats.

## Recommandation n° 4

Tableau 5 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure veillent à ce que les exigences du guide de réalisation de projets soient respectées.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Dans le cadre de leur Plan intégré de gestion du service, les Services d'infrastructure continueront d'améliorer la conformité aux exigences du guide de réalisation de projets. Une autre mise à jour importante du guide sera réalisée d'ici le deuxième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Par l'intermédiaire du Plan intégré de gestion du service, les Services d'infrastructure apportent des améliorations aux pratiques d'exécution des projets. Les deux premières versions du Plan intégré de gestion du service (2015 et 2016) s'axaient sur les principales pratiques de gestion de l'exécution et de la portée des projets. La troisième, prévue en 2018, servira à instaurer un nouveau système (CA-PPM et SharePoint) qui uniformisera l'application des exigences associées aux projets. Le guide de réalisation de projets sera régulièrement mis à jour en fonction des nouvelles exigences.

### Évaluation du BVG

Les Services d'infrastructure prévoient gérer la conformité au processus du guide de réalisation de projets au moyen du système par étape de viSlon. Ce processus comporte cinq grandes phases : amorce, planification, conception, mise en œuvre et clôture. Chacune d'elles comporte des étapes précises et des livrables obligatoires directement liés à la phase en question.

## Suivi de la vérification de la gestion technique des Services d'infrastructure de 2013

Les gestionnaires de projet des Services d'infrastructure doivent sélectionner un gabarit adapté au type de projet, lequel détermine le contenu des étapes. Les gestionnaires de projet doivent exécuter toutes les procédures de ces étapes et soumettre le tout à l'approbation des gestionnaires de programme et des autres gestionnaires des Services d'infrastructure. Les gestionnaires de projet pourront passer d'une étape à l'autre avant l'approbation pour garder le projet sur la bonne voie.

Grâce à la fonction de suivi de viSlon, il sera possible de conserver la documentation de la conception et les approbations correspondantes. Le système viSlon a été configuré et devrait être déployé au cours du deuxième trimestre de 2018. Le BVG a examiné sa configuration pour confirmer la présence de cette fonctionnalité.

## Recommandation n° 5

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

Que les Services d'infrastructure conçoivent et tiennent une base de données sur la formation, les compétences et l'expérience des gestionnaires de programme et de projet.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Les Services d'infrastructure continueront d'utiliser le système SAP comme base de données pour les formations. Dans le cadre du projet de développement des compétences, qui fait partie du Plan intégré de gestion du service, les processus seront améliorés en vue de permettre le suivi des compétences et de l'expérience du personnel qui réalise les projets. Le projet de développement des compétences devrait se terminer d'ici le deuxième trimestre de 2017.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Les Services d'infrastructure continuent de faire un suivi de la formation du personnel dans le système SAP, et mettent actuellement à jour le profil de compétences des gestionnaires de projet. Ces travaux, qui devraient se terminer d'ici la fin de 2018, contribueront en partie à définir le processus d'amélioration du suivi des compétences et de l'expérience du personnel chargé de l'exécution des projets.

### Évaluation du BVG

Le BVG a confirmé que les Services d'infrastructure se servaient du système SAP pour faire un suivi de la formation du personnel. Ils travaillent également sur un programme de développement des compétences, dont le cadre, que nous avons examiné, contient des sections visant spécifiquement leur personnel. L'équipe de direction des Services d'infrastructure n'a pas encore approuvé le cadre dans son intégralité. Les Services d'infrastructure prévoient utiliser les données sur la formation du système SAP et

Suivi de la vérification de la gestion technique  
des Services d'infrastructure de 2013

l'historique des projets de viSlon dans le cadre du programme de développement des  
compétences.

## Recommandation n° 6

Tableau 7 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville prenne les mesures nécessaires pour que les conseillers reçoivent chaque mois les tableaux de bord et les mises à jour sur l'état des projets présentant les problèmes potentiels.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Des mises à jour sur l'état des projets sont fournies tous les mois aux conseillers depuis le deuxième trimestre de 2012. Le tableau de bord servait à l'origine d'outil de gestion interne; d'ici le deuxième trimestre de 2016, les mises à jour sur l'état des projets seront adaptées de façon à mettre en évidence les problèmes actuellement soulignés dans le tableau de bord. De plus, en réponse aux exigences relatives au rapport d'évaluation de projet au Comité exécutif prévoyant la présentation de rapports trimestriels, ce dernier exerce une supervision accrue.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est achevée.

On a modifié en juillet 2016 les mises à jour sur l'état des projets, fournies chaque mois aux conseillers, pour indiquer la portée, le budget, le calendrier et la qualité des projets.

### Évaluation du BVG

Le BVG a passé en revue le guide relatif aux mises à jour sur l'état des projets, qui indique aux gestionnaires de projet d'intégrer les quatre domaines d'intérêt ciblés (portée, budget, calendrier et qualité des projets) à leurs mises à jour. Chaque mois, le personnel des Services d'infrastructure prépare et envoie des mises à jour sur l'état des projets aux conseillers. Le BVG a examiné une mise à jour fournie à un conseiller pour décembre 2017 et constaté que tous les domaines d'intérêt requis y étaient présentés.

## Recommandation n° 7

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	Partiellement achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville modifie le système de contrôle des projets pour permettre au directeur général et aux gestionnaires d'obtenir des sommaires des ordres de changements et de leurs effets potentiels sur les budgets des projets de la part des directions générales (services) et des directions.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. Le système de contrôle des projets sera modifié dans le système SAP pour que le directeur général et les gestionnaires puissent obtenir plus facilement les sommaires des ordres de changement des projets. Les modifications seront apportées d'ici le quatrième trimestre de 2015.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

On a amélioré le processus d'approbation des ordres de changement, notamment en définissant des niveaux décisionnels et en rendant obligatoire la justification des ordres de changement. Le processus comprend des dispositions relatives aux erreurs et aux omissions au moment de la conception pouvant donner lieu à un recouvrement des coûts. Ces améliorations feront partie de la troisième version du Plan intégré de gestion du service de 2018. La révision des rapports financiers sur les ordres de changement se terminera d'ici la fin de 2018.

### Évaluation du BVG

Le nouveau programme lié à viSlon intégrera un grand nombre de données sur les ordres de changements, y compris la justification et l'approbation. Le BVG a confirmé que la conception fonctionnelle du suivi des ordres de changement dans le système comprend le coût prévu et réel de chaque ordre de changement. Les fonctionnalités du système permettent en outre de générer des rapports sommaires à différents échelons.

Suivi de la vérification de la gestion technique  
des Services d'infrastructure de 2013

Après le lancement de viSlon, les Services d'infrastructure prévoient collaborer avec les Services financiers pour faire un suivi, à l'aide du système SAP, de l'incidence des ordres de changement sur leur budget global.

## Recommandation n° 8

Tableau 9 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Partiellement achevée	À venir

### Recommandation de la vérification

Que la Ville examine les possibilités d'économies que générerait l'ajout de personnel municipal d'inspection pour répondre à ses besoins en la matière, plutôt que de recourir aux services d'experts-conseils.

### Réponse initiale de la direction

L'équipe de direction approuve cette recommandation. En 2008, les Services d'infrastructure ont effectué un examen relatif à la prestation concurrentielle de services qui a permis de déterminer qui, du personnel municipal ou des consultants externes, offre les services les plus efficaces. Un examen similaire sera mené à nouveau d'ici le quatrième trimestre de 2018, après la mise en œuvre du Plan intégré de gestion du service.

### Mise à jour de la direction

La mise en œuvre de cette recommandation est partiellement achevée.

Après le troisième lancement du Plan intégré de gestion du service en 2018, les Services d'infrastructure examineront leur système de gestion de la qualité, soit notamment les services d'inspection. Une fois ces services étudiés, l'examen relatif à la prestation concurrentielle de services sera actualisé. Les travaux débuteront en 2018 et devraient se poursuivre jusqu'en 2019.

### Évaluation du BVG

Les Services d'infrastructure prévoient mettre à jour leur examen relatif à la prestation concurrentielle de services pour déterminer si personnel municipal fournit un service plus efficace que les consultants externes, mais le calendrier du projet a été prolongé jusqu'en 2019. Les Services d'infrastructure procèdent actuellement à une évaluation de la méthode interne de gestion de la qualité, après quoi ils prévoient entamer la mise à jour recommandée de l'examen relatif à la prestation concurrentielle de services.

Tableau 10 : Légende des degrés d'achèvement

<b>Achèvement</b>	<b>Définition</b>
<b>À venir</b>	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
<b>Partiellement achevée</b>	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
<b>Achevée</b>	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
<b>Ne s'applique plus</b>	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.