



**Bureau du vérificateur général : Suivi de
l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle
pour piétons et cyclistes de la promenade de
l'Aéroport, déposé devant le Comité de la
vérification le 14 juin 2018**

Table des matières

Résumé	1
Conclusion	2
Remerciements	3
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre	4

Résumé

La Ville a entrepris la construction d'une passerelle pour piétons et cyclistes sur la promenade de l'Aéroport. Durant ce projet sont survenus plusieurs problèmes qui ont causé un retard de trois ans et une hausse budgétaire importante. La Ville a donc demandé à ce que soit mené un examen indépendant accompagné de recommandations pour les futurs projets. Le rapport de cet examen a été présenté au Conseil en 2014. La même année, le Comité des finances et du développement économique a approuvé l'ajout d'un suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport en question dans le plan de travail de 2014 du Bureau du vérificateur général (BVG).

L'examen initial portait sur la gestion du projet de passerelle par la Ville et englobait l'ensemble des phases et processus : évaluation environnementale, réception des demandes, conception, construction et supervision.

Les principales constatations de l'examen étaient les suivantes :

- Les incidents qui ont eu des répercussions considérables sur le projet sont les retards dans la mise en route du projet, les problèmes de coulage du béton, les défauts de fabrication et de conception de la plaque d'ancrage en acier et les défauts de conception décelés dans le cadre d'un examen externe.
- L'échéancier a été établi au début du projet, en 2010, et n'a pas été modifié malgré les signes avant-coureurs de non-respect des échéances. D'après les données, il n'y a pas eu de gestion rigoureuse de l'échéancier avant 2012.
- La communication n'était pas adéquate et manquait de coordination. La haute direction et les représentants élus n'ont pas été mis au courant des problèmes au début des travaux de construction.
- Un examen externe a mis au jour des défauts dans la conception : celle-ci, entre autres, était complexe et ne prenait pas suffisamment en compte les problèmes de constructibilité.
- Pendant la construction, la complexité des travaux n'a pas été mesurée dans toute son ampleur.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

- Il y a eu des lacunes dans la gestion du projet, notamment dans le passage de témoin, les rapports, la gestion des consultants, la gestion du contrat de construction, la gestion des risques et la reddition de comptes sur la gestion du projet.
- Il n'y avait aucun indicateur de rendement pour surveiller la mise en œuvre du projet.
- Les gestionnaires de projet de la Ville étaient libres de changer le budget et la portée du projet sans demander l'autorisation de prolonger l'échéancier ou de déroger du contrat.
- La stratégie de résolution employée a été le recours à des « dommages-intérêts extrajudiciaires », dont l'objectif était uniquement de dédommager la Ville des coûts directs, qui étaient relativement mineurs.
- Le processus de rendement des fournisseurs de la Ville n'a pas permis de communiquer clairement aux fournisseurs les attentes de la Ville et la manière dont elle prenait ses décisions quant aux offres.

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

Recommandations	Total	Achevées	En cours	À venir	Ne s'appliquent plus
Nombre	18	11	7	-	-
Pourcentage	100 %	61 %	39 %	-	-

Conclusion

La direction a réalisé de bons progrès puisqu'elle a terminé la mise en œuvre de 11 des 18 recommandations.

Elle a aussi bien avancé la mise en œuvre des sept autres recommandations. Pour celles-ci, il faut attendre que le nouveau logiciel de gestion de projet des Services d'infrastructure, viSlon, soit entièrement déployé.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

Après notre travail sur le terrain en mars 2018, les Services d'infrastructure ont officiellement lancé viSlon, le 14 mai 2018. Peu de temps après, nous avons constaté que le logiciel fonctionnait, mais qu'il n'était pas complètement opérationnel, car toutes les données des projets n'y figuraient pas encore. Nous estimons que toutes les recommandations de l'examen seront mises en œuvre une fois que le logiciel sera entièrement opérationnel.

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 en décembre 2017 de la mise en œuvre de chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en mars 2018.

Il est à noter que le processus employé par l'examineur indépendant était différent de celui du BVG. Le rapport de l'examen initial ne contenait pas de réponse de la direction à chaque recommandation.

Gestion de l'échéancier

Recommandation n° 1 (6.1.1)

Tableau 2 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Qu'un échéancier du projet soit préparé par le gestionnaire de projet, et que des politiques et procédures entourant la gestion de l'échéancier soient intégrées au document ISD PDM2013 (manuel de procédures du gestionnaire de projet 2013 des Services d'infrastructure) afin de fournir de l'aide et des ressources aux gestionnaires de projet. Cet échéancier ainsi que les politiques et procédures entourant sa gestion doivent être liés au processus de gestion des risques afin que les projets dont le profil affiche un risque élevé fassent l'objet d'une gestion de l'échéancier plus serrée.

Mise à jour de la direction

Des améliorations ont été apportées à la planification et à la gestion des risques des projets en 2015 et en 2016 dans les deux premières versions du Plan intégré de gestion du service des Services d'infrastructure. D'autres améliorations sont prévues pour 2018 dans la troisième version.

Une fois le Plan intégré de gestion du service terminé, le guide de réalisation de projets sera adapté au nouveau système mis en œuvre avec le lancement de la troisième version.

Évaluation du BVG

Le Plan intégré de gestion du service décrit le processus global de planification des projets à la Ville et comprend des stratégies d'identification et de gestion des risques. Le guide de réalisation de projets décrit ce processus beaucoup plus en détail pour les gestionnaires de projet. Ceux-ci doivent effectuer plusieurs démarches de planification, entre autres remplir le Registre des risques. Le BVG confirme que des éléments essentiels des procédures de planification et de gestion des risques du Plan intégré de gestion du service et du guide de réalisation de projets ont été intégrés au logiciel

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle
pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

vison des Services d'infrastructure, qui devrait être déployé au deuxième trimestre de
2018.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

Gestion de la communication

Recommandation n° 2 (6.2.1)

Tableau 3 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Qu'un protocole de communication soit établi dans la charte de projet. Il établirait les stratégies et les liens de communication officiels et non officiels applicables au projet.

Mise à jour de la direction

En 2016, les Services d'infrastructure ont amélioré les protocoles de communication dans la deuxième version de Plan intégré de gestion du service. Ils ont notamment créé une nouvelle charte de projet et un nouveau processus de contrôle des changements pour clarifier les aspects liés à la communication et à la participation des intervenants.

Évaluation du BVG

Le BVG a consulté la dernière version du modèle de charte de projet utilisée pour le Système de gestion de l'information sur les projets des Services d'infrastructure. Elle contient des sections où les renseignements pertinents sur le projet pourront être consignés à l'intention de tous les intervenants internes et externes concernés.

Recommandation n° 3 (6.2.2)

Tableau 4 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les communications avec les représentants élus soient coordonnées par une équipe attitrée au sein des Services d'infrastructure. Un processus de demande de renseignements serait établi pour veiller à ce que les délais de réponse répondent aux besoins du Conseil et que des renseignements cohérents soient communiqués par les Services d'infrastructure.

Mise à jour de la direction

Les Services d'infrastructure ont amélioré l'uniformité des renseignements transmis aux représentants élus en mettant en place un système de compte rendu mensuel sur l'avancement des projets. Compte tenu des interactions continues entre les représentants élus et le personnel des projets, le fait que toutes les communications soient coordonnées par une équipe attitrée n'est ni pratique ni propice aux relations positives, aspect essentiel à la mise en œuvre d'un projet. À la place, la direction assure une surveillance plus générale pour assurer l'efficacité des communications.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les gestionnaires de projet font des comptes rendus réguliers sur l'avancement des projets tout au long de ceux-ci, et qu'ils remplissent le rapport correspondant en y indiquant tous les renseignements pertinents et en suivant le guide prévu à cet effet. Une équipe attitrée des Services d'infrastructure collige ces comptes rendus par quartier dans un rapport qu'elle remet ensuite chaque mois aux conseillers concernés.

Conception

Recommandation n° 4 (6.3.1)

Tableau 5 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure surveillent la conformité à la politique et aux procédures pour la gestion des études de constructibilité et des contrats des consultants.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont remis la directive ISD-2014-02 au personnel pour leur communiquer les grandes attentes liées à la mise en œuvre des projets.

Cette même année, ils ont aussi publié la directive ISD-2014-01, qui instaure la tenue d'examens indépendants pour les ponts et les grands projets d'infrastructure, portant entre autres sur leur constructibilité. L'examen indépendant a lieu aux étapes des critères de conception (renforcement parasismique), de conception préliminaire et de conception détaillée. Depuis 2014, pour les ponts et les grands projets d'infrastructure, les Services d'infrastructure font aussi une sélection préalable des consultants et des entrepreneurs.

D'autres améliorations devraient être apportées en 2018 dans la troisième version du Plan intégré de gestion du service, entre autres la mise en place d'un système par étapes et de livrables obligatoires approuvés par les gestionnaires de programme.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction des Services d'infrastructure a publié une directive instaurant la tenue d'examens de la constructibilité pour tous les ponts et grands projets d'infrastructure.

De plus, la direction a remis aux gestionnaires de projet une directive interne décrivant leurs principales responsabilités au cours d'un projet. La BVG a déterminé qu'il y avait cinq grandes étapes : amorce, planification, conception, mise en œuvre et clôture. Dans

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle
pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

le nouveau système de gestion de projet des Services d'infrastructure, viSlon, tous les projets devront franchir les différentes étapes. À chaque étape, la direction des Services d'infrastructure vérifiera si le projet est bien conforme aux politiques et procédures applicables, notamment pour la gestion des études de constructibilité et des contrats des consultants, selon le projet.

Recommandation n° 5 (6.3.2)

Tableau 6 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que la Ville relie les paiements versés aux consultants aux livrables exigés par le contrat.

Mise à jour de la direction

L'établissement de liens entre les paiements et les livrables a été mis en œuvre par les Services de l'approvisionnement le 18 mars 2014. Cette mesure a été communiquée au personnel des Services d'infrastructure dans la directive ISD-2014-02.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont établi un lien entre les paiements versés aux entrepreneurs et aux experts-conseils et les grandes étapes du contrat. La direction des Services d'infrastructure a communiqué ces exigences au personnel. Le BVG a consulté un contrat récemment conclu avec un consultant et confirme qu'il suivait bien la structure d'étapes requise.

Travaux de construction

Recommandation n° 6 (6.4.1)

Tableau 7 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que le « risque de constructibilité » soit intégré au processus et au modèle de gestion des risques. Que la sélection préalable des fournisseurs soit considérée comme une mesure d'atténuation.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-01, qui instaure la tenue d'examens indépendants pour les ponts et les grands projets d'infrastructure. Ils font aussi une sélection préalable des consultants et des entrepreneurs dans le cadre de ce type de projets.

D'autres améliorations des processus de gestion des risques seront apportées en 2018 dans la troisième version du Plan intégré de gestion du service.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont instauré la tenue d'examens indépendants pour les ponts et les grands projets d'infrastructure. Le plan fonctionnel de viSlon comporte une section sur la gestion des risques, et les gestionnaires de programme peuvent sélectionner les risques de constructibilité lorsqu'ils dressent le profil de risque d'un projet. viSlon devrait être déployé au deuxième trimestre de 2018.

Gestion de projet

Recommandation n° 7 (6.5.1)

Tableau 8 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure consignent les étapes clés du projet durant le processus d'évaluation environnementale avant de remplir le formulaire de lancement du projet ou de définir la portée du projet, et établissent des normes de mise en œuvre pour la conception et la construction qui pourront être utilisées comme lignes directrices durant le processus d'évaluation environnementale.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets, et d'autres améliorations ont été apportées avec l'entrée en vigueur en 2016 de la charte de projet et du processus de réception des demandes des Services d'infrastructure, dans le cadre de la deuxième version du Plan intégré de gestion du service.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction des Services d'infrastructure a remis aux gestionnaires de projet une directive qui précise les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets. Dans cette directive, il est écrit que le personnel des Services d'infrastructure doit participer aux premières étapes de planification des projets, comme l'évaluation environnementale, pour soutenir les autres services clients au besoin.

Recommandation n° 8 (6.5.2)

Tableau 9 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure élaborent un système de qualité pour surveiller la conformité aux processus de gestion de projet, qui comprendra une clause de protection « sans surprise » dans le manuel ISD PDM2013.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre et de supervision des projets, entre autres la détection des problèmes et le recours aux échelons supérieurs. Depuis cette même année, ils organisent des réunions hebdomadaires (initialement, elles avaient lieu deux fois par semaine) avec l'équipe de direction sur les points à soumettre aux échelons supérieurs, ce qui permet d'appliquer la clause « sans surprise ».

Les pratiques de gestion des problèmes ont été améliorées en 2015 dans le cadre du lancement de la première version du Plan intégré de gestion du service.

D'autres améliorations des mesures de contrôle et des processus de gestion des risques et des problèmes seront apportées en 2018 dans la troisième version.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction des Services d'infrastructure a remis au personnel des directives qui décrivent les responsabilités des gestionnaires de projet durant la mise en œuvre d'un projet. Des instructions précises sur la détection des problèmes et le recours aux échelons supérieurs ont été ajoutées au guide de réalisation de projets et au Plan intégré de gestion du service. Les Services d'infrastructure ont intégré le processus de gestion de projet du guide de réalisation de projets au logiciel viSlon. La fonction d'approbation aux différentes étapes de viSlon permettra de contrôler l'application des processus du guide.

Recommandation n° 9 (6.5.3)

Tableau 10 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure fournissent des directives supplémentaires aux gestionnaires de projets en ce qui concerne la gestion des contrats des consultants.

Mise à jour de la direction

Outre les dispositions du guide de réalisation de projets des Services d'infrastructure, d'autres mesures ont été mises en œuvre le 18 mars 2014 par les Services de l'approvisionnement pour relier les paiements aux livrables des consultants. Ces mesures ont été communiquées au personnel des Services d'infrastructure dans la directive ISD-2014-02. La direction a aussi joué un rôle actif dans l'encadrement des gestionnaires de projet en ce qui a trait à la gestion des tâches confiées aux consultants.

Le processus de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) mis en œuvre en 2015, dans le cadre du lancement de la première version du Plan intégré de gestion du service, a également permis d'améliorer la communication entre les gestionnaires de projet et les consultants sur les attentes à l'égard de ces derniers.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction des Services d'infrastructure a fourni des documents qui énoncent les responsabilités des gestionnaires de projet tout au long d'un projet. Le guide de réalisation de projets contient des instructions précises sur la sélection des consultants. Après la phase de sélection, les gestionnaires de projet doivent respecter les exigences de gestion de projet qui figurent dans le guide, y compris pour les projets auxquels participent des consultants.

Recommandation n° 10 (6.5.4)

Tableau 11 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure établissent des politiques et des procédures plus rigoureuses pour la gestion des contrats. Des procédures d'inspection et d'administration des contrats sont comprises dans le guide de réalisation de projets des Services d'infrastructure, mais peu de directives sont fournies aux gestionnaires de projet sur la façon de traiter les manquements au contrat, la gestion de l'échéancier, les assurances, le cautionnement et la gestion des réclamations.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont organisé une séance de gestion des contrats de construction pour le personnel, séance offerte par Revay et associés. Des séances de gestion des contrats ont également eu lieu lors de la série de formations organisées par la Ville, la National Capital Heavy Construction Association (NCHCA) et Consulting Engineers of Ontario, en 2014, 2015 et 2017.

En 2015, les Services d'infrastructure ont mis en œuvre un nouveau processus de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) consigné dans la première version du Plan intégré de gestion du service, ce qui a permis d'améliorer la communication entre les gestionnaires de projet et les consultants sur les attentes à l'égard de ces derniers.

En 2016, les Services d'infrastructure ont amélioré la gestion de la portée dans la deuxième version du Plan intégré de gestion du service. Ils ont notamment créé une nouvelle charte de projet et un nouveau processus de contrôle des changements pour mieux contrôler les approbations de la portée, du budget, de l'échéancier et de la qualité des projets.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont fourni aux gestionnaires de projet des instructions sur les processus de gestion des contrats. Ils continuent de mettre à jour le Plan intégré de gestion du service et le guide de réalisation de projets pour y préciser les responsabilités des gestionnaires de projet tout au long d'un projet.

Recommandation n° 11 (6.5.5)

Tableau 12 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que le processus de gestion des risques soit suivi pendant tout le cycle de vie d'un projet afin de permettre le transfert des renseignements cruciaux entre les étapes de projet et de veiller à ce que les situations présentant des risques élevés soient signalées et acheminées au palier de direction approprié.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets, entre autres en ce qui concerne les risques.

En 2015, des améliorations ont été apportées à la gestion des risques (gestion des problèmes) des projets dans la première version du Plan intégré de gestion du service.

En 2016, d'autres améliorations ont été apportées à l'identification des risques avec l'entrée en vigueur de la charte de projet, dans la deuxième version du Plan intégré de gestion du service.

D'autres améliorations sont prévues pour 2018 avec le lancement de la troisième version du Plan intégré de gestion du service. L'objectif est de pouvoir suivre les plans d'atténuation et convertir les risques en problèmes le cas échéant.

Les Services d'infrastructure assurent aussi le suivi et le signalement des risques liés à la portée, au budget, à l'échéancier et à la qualité des projets dans le cadre des comptes rendus mensuels sur l'avancement des projets.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

Évaluation du BVG

Les Services d'infrastructure ont instauré en 2016 sa charte de projet utilisée pour le Système de gestion de l'information sur les projets. Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont conçu ce système pour améliorer les procédures de gestion de projet, entre autres la communication des coûts, des échéanciers, des risques et des problèmes. Dans le logiciel viSlon, qui entrera bientôt en service, un risque restera visible dans le registre des risques du début à la fin du projet tant que le gestionnaire de projet ne l'aura pas fermé.

Recommandation n° 12 (6.5.6)

Tableau 13 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure fournissent des indications claires sur ce qui est attendu des gestionnaires de projet en matière de conformité à la politique, aux directives, aux lignes directrices, aux procédures, aux processus et aux formulaires.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets. Dans cette logique, les gestionnaires de projet ont assisté à des formations sur la gestion de projet (1 à 4) offertes par l'intermédiaire du Centre d'apprentissage, les deux premières versions du Plan intégré de gestion du service ont vu le jour, la vision, la mission et les principes directeurs ont été mis à jour en 2017 et la gestion fait l'objet d'un soutien et d'un contrôle continu. Ce travail se poursuivra avec le lancement de la troisième version du Plan intégré de gestion du service.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont remis à tous les gestionnaires de projet une directive décrivant leurs principales responsabilités au cours d'un projet. Les gestionnaires de projet ont aussi suivi une formation sur les attentes et les processus liés à la mise en œuvre des projets. De plus, tous les membres du personnel doivent respecter les politiques et règlements qui sont mentionnés dans la Politique sur la gestion des projets de la Ville.

Recommandation n° 13 (6.5.7)

Tableau 14 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure veillent à ce que les pouvoirs de gestion de projet soient accordés à tous les employés affectés à des tâches de gestion de projet.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets. En 2015 et en 2016, ils ont lancé les première et deuxième versions du Plan intégré de gestion du service, pour améliorer les pratiques de mise en œuvre des projets.

En 2017, les Services d'infrastructure ont mis à jour leur vision, leur mission et leurs principes directeurs pour clarifier « iWay », leur démarche en matière de services.

D'autres améliorations sont prévues pour 2018 avec le lancement de la troisième version du Plan intégré de gestion du service, qui permettra d'uniformiser les pratiques de mise en œuvre des projets.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont clarifié le rôle des gestionnaires de projet dans le Plan intégré de gestion du service. Tous les membres du personnel ont reçu de la part de la direction une directive décrivant leurs principales responsabilités en matière de mise en œuvre des projets. Les Services d'infrastructure ont aussi intégré la reddition de comptes au logiciel de gestion de projet viSlon. Tous les gestionnaires de projet auront la responsabilité d'exécuter et d'approuver toutes les étapes du processus de mise en œuvre des projets dans le logiciel une fois qu'il sera déployé.

Recommandation n° 14 (6.5.8)

Tableau 15 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure continuent d'améliorer leurs processus de gestion de projet et d'intégrer les pratiques exemplaires et les principes du Project Management Institute (PMI).

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets. Dans cette logique, les gestionnaires de projet ont assisté à des formations sur la gestion de projet (1 à 4) offertes par l'intermédiaire du Centre d'apprentissage, les deux premières versions du Plan intégré de gestion du service ont vu le jour (2015 et 2016), et la vision, la mission et les principes directeurs des Services d'infrastructure ont été mis à jour en 2017 pour clarifier « iWay », leur démarche en matière de services.

Les principes du PMI seront intégrés de manière plus poussée en 2018 dans la troisième version du Plan intégré de gestion du service et par un soutien et un contrôle continus de la gestion.

Évaluation du BVG

La direction des Services d'infrastructure a indiqué que le concept, la conception et la mise en œuvre de viSlon reposent sur les pratiques exemplaires du PMI. viSlon devrait être déployé au deuxième trimestre de 2018.

Gestion du rendement

Recommandation n° 15 (6.6.1)

Tableau 16 : Avancement

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

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure établissent des indicateurs de rendement clés (IRC) qui permettent d'effectuer le suivi du rendement du projet et du contrat, principalement au chapitre de l'échéancier et des coûts.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets, entre autres en ce qui concerne la portée, le budget et l'échéancier.

Dans le cadre du processus de gestion du rendement des fournisseurs (GRF), mis en œuvre en 2015 avec le lancement de la première version du Plan intégré de gestion du service, ont été élaborés des indicateurs de rendement clés pour les contrats de construction et de conception.

En 2016, les indicateurs liés à la portée, au budget, au coût et à la qualité des projets ont été améliorés dans la deuxième version du Plan intégré de gestion du service, notamment par la création d'une nouvelle charte de projet et d'un nouveau processus de contrôle des changements par les Services d'infrastructure.

Les Services d'infrastructure assurent aussi le suivi et le signalement des risques liés à la portée, au budget, à l'échéancier et à la qualité des projets dans le cadre des comptes rendus mensuels sur l'avancement des projets. Et toutes les deux semaines, la direction se penche sur les projets qui ont des indicateurs rouges.

D'autres améliorations seront apportées en 2018 dans la troisième version du Plan intégré de gestion du service.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction a intégré des indicateurs de rendement clés pour l'échéancier et les coûts dans les comptes rendus mensuels sur l'avancement des projets. Le BVG confirme aussi que ces mêmes indicateurs seront utilisés dans le logiciel viSlon.

Chargé de projet

Recommandation n° 16 (6.7.1)

Tableau 17 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure maintiennent le principe selon lequel l'entière responsabilité incombe aux gestionnaires de projet, dans les limites toutefois du contexte de la portée, du budget et de l'échéancier du projet établis dans la charte de projet. Les modifications doivent ensuite être soumises à l'échelon hiérarchique approprié au sein des Services d'infrastructure.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont publié la directive ISD-2014-02, qui énonce les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets. En 2016, les Services d'infrastructure ont amélioré la gestion de la portée dans la deuxième version du Plan intégré de gestion du service. Ils ont notamment créé une nouvelle charte de projet et un nouveau processus de contrôle des changements pour mieux contrôler les approbations de la portée, du budget, de l'échéancier et de la qualité des projets.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction a remis à l'ensemble du personnel des Services d'infrastructure une directive qui précise les grandes attentes en matière de mise en œuvre des projets. De plus, la charte de projet qui figure dans le Système de gestion de l'information sur les projets contient les définitions de pouvoirs nécessaires pour les gestionnaires de projet. Ces derniers doivent aussi signaler tous les problèmes aux échelons supérieurs en suivant les lignes directrices établies.

Manquements au contrat

Recommandation n° 17 (6.8.1)

Tableau 18 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que les Services d'infrastructure, en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, améliorent les politiques et les procédures dans le but de pallier efficacement les manquements au contrat au moyen d'autres mesures que les dommages-intérêts extrajudiciaires.

Mise à jour de la direction

En 2014, les Services d'infrastructure ont organisé une séance de gestion des contrats de construction pour le personnel, séance offerte par Revay et associés. Des séances de gestion des contrats ont également eu lieu lors de la série de formations organisées par la Ville, la NCHCA et Consulting Engineers of Ontario, en 2014, 2015 et 2017.

En 2015, en collaboration avec les Services de l'approvisionnement, les Services d'infrastructure ont mis en œuvre un nouveau processus de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) consigné dans la première version du Plan intégré de gestion du service, ce qui a permis d'améliorer la communication entre les gestionnaires de projet et les entrepreneurs sur les attentes à l'égard de ces derniers. En 2018, les Services de l'approvisionnement commenceront à utiliser les résultats de la GRF pour octroyer les contrats. La direction des Services d'infrastructure et les Services de l'approvisionnement jouent aussi un rôle plus important qu'avant dans la gestion générale des contrats et l'application des clauses incitatives et dissuasives et des clauses de dommages-intérêts extrajudiciaires.

Évaluation du BVG

Le BVG confirme que la direction a élaboré des politiques et des procédures pour guider les gestionnaires de projet en cas de manquement au contrat. Elle a aussi offert au personnel une formation sur la gestion des contrats et le recours aux clauses

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle
pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

incitatives et dissuasives. Le BVG confirme que les Services d'infrastructure ont respecté ces procédures lors d'un cas récent de manquement au contrat.

Suivi de l'examen indépendant de 2014 sur la passerelle pour piétons et cyclistes de la promenade de l'Aéroport

Rendement des fournisseurs

Recommandation n° 18 (6.9.1)

Tableau 19 : Avancement

Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
Achevée	Achevée

Recommandation de l'examen

Que le système d'évaluation du rendement du fournisseur en cours d'élaboration comprenne une mesure d'évaluation du rendement de l'entrepreneur pendant les travaux, qui sera utilisée comme moyen de communication aux fins des attentes en matière de rendement, pouvant avoir des répercussions pour les futurs appels d'offres.

Mise à jour de la direction

En 2015, en collaboration avec les Services de l'approvisionnement, les Services d'infrastructure ont mis en œuvre un nouveau processus de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) consigné dans la première version du Plan intégré de gestion du service, ce qui a permis d'améliorer la communication entre les gestionnaires de projet et les entrepreneurs sur les attentes à l'égard de ces derniers.

En 2018, les Services de l'approvisionnement commenceront à utiliser les résultats de la GRF pour octroyer les contrats.

Évaluation du BVG

En 2015, en collaboration avec les Services d'infrastructure, les Services de l'approvisionnement ont instauré un processus de gestion du rendement des fournisseurs. Ce système permet de donner aux fournisseurs un résultat précis au terme de leur contrat en fonction de différents facteurs, notamment la gestion globale du projet et la gestion de l'échéancier et du budget. En 2018, les Services de l'approvisionnement ont commencé à tenir compte de ces résultats pour octroyer les contrats.

Tableau 20 : Légende des degrés d'achèvement

Achèvement	Définition
À venir	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
Partiellement achevée	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
Achevée	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.
Ne s'applique plus	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.