



Bureau du vérificateur général

**Suivi de la vérification de 2015 du Projet de
lecture automatisée des compteurs d'eau**

**Déposé devant le Comité de la vérification
Le 29 mai 2019**

Table des matières

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

Résumé

Le suivi de la vérification de 2015 du Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau (LACE) faisait partie du Plan de vérification 2018 du Bureau du vérificateur général.

Voici les principales constatations qui ont été faites dans le cadre de la mission de vérification menée à l'origine en 2015 :

- Le projet de lecture automatisée des compteurs d'eau s'appuyait sur une structure de gouvernance ayant permis la réalisation et la gestion économiques et efficaces du projet. Toutefois, aucun comité directeur n'a été formé, et c'est seulement plus de trois ans après la fin du projet qu'un responsable opérationnel unique a été désigné.
 - Le projet de lecture automatisée des compteurs d'eau s'appuyait sur une structure de gouvernance ayant permis la réalisation et la gestion économiques et efficaces du projet. Toutefois, aucun comité directeur n'a été formé, et c'est seulement plus de trois ans après la fin du projet qu'un responsable opérationnel unique a été désigné.
- Le projet a été bien planifié et mis en œuvre et a été géré dans un souci d'économie et d'efficacité.
 - Les 195 000 modules prévus à l'origine dans la portée des travaux ont été installés avec succès, en tenant compte des 10 000 installations retranchées à l'origine dans la portée des travaux, et le projet a continué de se dérouler dans le respect du calendrier et du budget.
- La plupart des objectifs, des économies attendues, des objectifs stratégiques et des améliorations à apporter aux services dans le cadre de ce projet l'ont été avec succès. Toutefois, les économies de coûts et la réalisation des objectifs stratégiques du projet n'ont pas fait l'objet d'un suivi ni d'un rapport complet.
 - Bien que certaines économies aient été réalisées en réduisant l'effectif, les économies de coûts réalisées grâce à la mise en œuvre de l'infrastructure de comptage avancée (ICA) n'ont pas été comptabilisées dans un rapport.

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

| Recommandations | Total | Achevées | En cours | À venir | Ne s'appliquent plus |
|------------------------|--------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------------------|
| Nombre | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Pourcentage | 100 % | 100 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Conclusion

La direction a accompli d'énormes progrès dans la mise en œuvre des quatre recommandations qui lui ont été adressées. Nous suggérons que désormais, la direction fasse état de prix variables et de prix fixes dans les contrats pertinents afin d'encourager les entrepreneurs à s'acquitter de leurs fonctions tout en respectant les objectifs de la Ville.

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 de la mise en œuvre pour chacune des recommandations en date de janvier 2019, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) en date de mars 2019.

Recommandation n° 1

Tableau 1 : Avancement

| Mise à jour de la direction | Évaluation du BVG |
|-----------------------------|-------------------|
| Achevée | Achevée |

Recommandation de la vérification :

Que la Ville définisse et adopte une approche servant à déterminer les projets qui nécessitent un comité directeur officiel au regard des facteurs que sont l'envergure et la durée du projet, les risques associés au projet et le degré de complexité envisagé, la capacité de l'organisation à gérer le projet et son expérience en la matière.

Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La méthodologie de gestion de projet de la Ville contient déjà des directives sur la gouvernance et la gestion des relations avec les acteurs du projet. La nécessité de former un comité directeur officiel dépend des besoins uniques de chaque projet, et il incombe au gestionnaire de projet de réunir les acteurs du projet, les clients et le chargé de projet pour garantir une gouvernance adéquate.

La direction reconnaît que des améliorations peuvent être apportées pour préciser les directives afférentes à la formation d'un comité directeur officiel. Ainsi, elle mettra à jour la Politique sur la gestion des projets et le cadre de gestion de projet. Cette mise à jour sera faite d'ici la fin du premier trimestre de 2017.

Mise à jour de la direction :

On a mis à jour la Politique sur la gestion des projets pour rappeler plus souvent l'existence des comités directeurs de projet. Cette politique s'appelle désormais la Politique sur la gestion des dossiers et des projets pour mieux préciser qu'elle s'applique avant le début des projets.

On a aussi mis à jour le document Autorité de projet et lignes directrices concernant le recours à la hiérarchie pour tenir compte du fait que les comités directeurs de projet sont les organismes responsables de la gouvernance, de la gestion des relations avec les intervenants et du recours à la hiérarchie.

Suivi de la vérification de 2015 du
Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau

Le Cadre est constitué de renseignements généraux qui, après l'examen effectué par le personnel, n'avaient pas à être mis à jour ; l'information à mettre à jour a plutôt fait l'objet de la Politique sur la gestion des dossiers et des projets et du document Autorité de projet et lignes directrices concernant le recours à la hiérarchie, selon les modalités exposées ci-dessus.

Évaluation du BVG :

La Politique sur la gestion des dossiers et des projets a été mise à jour et fait désormais état des conditions dans lesquelles il se peut qu'on doive faire appel à un comité directeur.

Recommandation n° 2

Tableau 2 : Avancement

| Mise à jour de la direction | Évaluation du BVG |
|-----------------------------|-------------------|
| Achevée | Achevée |

Recommandation de la vérification :

Que la Ville ajoute à la Politique sur la gestion des projets l'obligation de désigner clairement un responsable opérationnel dès le début d'un projet.

Réponse initiale de la direction :

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Si la méthodologie de gestion de projet de la Ville comprend effectivement des directives sur la gouvernance et la gestion des intervenants, la direction reconnaît qu'on peut apporter des améliorations afin de préciser le rôle du responsable opérationnel.

Ainsi, elle mettra à jour la Politique sur la gestion des projets, le cadre de gestion de projet et le modèle de charte de projet de sorte qu'un responsable opérationnel soit clairement désigné dès le début d'un projet. Cette mise à jour sera faite d'ici la fin du premier trimestre de 2017.

Mise à jour de la direction :

La Politique sur la gestion des projets, qui s'appelle désormais la Politique sur la gestion des dossiers et des projets, prévoit que le responsable opérationnel intervient dans la gouvernance générale prévue dans le cadre des projets. Cette politique comprend aussi la définition du terme « responsable opérationnel » et la description des responsabilités qui lui sont normalement confiées.

Le Cadre est constitué de renseignements généraux qui, selon l'examen qu'en a fait le personnel, n'ont pas à être mis à jour; les renseignements à mettre à jour font partie de la Politique sur la gestion des dossiers et des projets et du document Autorité de projet et lignes directrices concernant le recours à la hiérarchie selon les modalités exposées ci-dessus.

Suivi de la vérification de 2015 du
Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau

Évaluation du BVG :

La Politique sur la gestion des dossiers et des projets a été mise à jour et oblige désormais à confirmer le responsable opérationnel à l'étape du lancement du projet.

Recommandation n° 3

Tableau 1 : Avancement

| Mise à jour de la direction | Évaluation du BVG |
|-----------------------------|-------------------|
| Achevée | Achevée |

Recommandation de la vérification :

Que la Ville envisage, pour les prochains projets de portée et d'envergure comparables, de prévoir des mécanismes d'instauration de prix fixes et variables dans les contrats, de façon à inciter les entrepreneurs à respecter les objectifs de la Ville.

Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

Pour les prochains projets de portée et d'envergure semblables, une évaluation détaillée des bases de paiement possibles, qui pourraient comprendre l'utilisation de mécanismes d'instauration de prix fixes ou variables, ou les deux, sera effectuée et documentée dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement.

On s'attend à ce que cette recommandation soit mise en œuvre au premier trimestre de 2017, à la condition qu'il y ait des projets de portée et d'envergure comparables à réaliser.

Mise à jour de la direction :

On considère que cette recommandation a été mise en œuvre. Il n'y a pas eu de projet dont la portée et l'envergure sont comparables à celui de la LACE; toutefois, le Service de l'approvisionnement évalue proactivement les modalités de paiement les plus efficaces pour chaque contrat dans l'élaboration des stratégies d'approvisionnement. Ces modalités sont consignées dans la Demande d'approbation du contrat ou dans la Demande d'approbation du plan d'approvisionnement, selon le cas.

Évaluation du BVG :

Idéalement, pour évaluer la situation de la mise en œuvre de la recommandation, nous aurions examiné les projets subséquents afin de confirmer qu'on a tenu compte de prix variables et fixes. Toutefois, la direction a fait savoir qu'il n'y a pas eu d'autres projets dont la portée et l'envergure sont comparables.

Suivi de la vérification de 2015 du
Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau

Pour ces motifs, nous avons évalué la situation de la mise en œuvre de la recommandation d'après la demande actuelle de l'approbation du contrat, puisqu'elle prévoit un champ consacré aux modalités de paiement et dans lequel on peut décrire sommairement les mécanismes d'établissement des prix variables et des prix fixes.

Nous suggérons que lorsque des projets dont la portée et l'envergure sont comparables sont effectivement lancés, la direction s'assure que les modalités de paiement tiennent compte de mécanismes d'établissement de prix variables et de prix fixes dans les cas pertinents et qu'elle en fasse état dans le formulaire de la demande d'approbation du contrat.

Recommandation n° 4

Tableau 2 : Avancement

| Mise à jour de la direction | Évaluation du BVG |
|-----------------------------|-------------------|
| Achevée | Achevée |

Recommandation de la vérification :

Que la Ville envisage de chiffrer les économies et d'évaluer les avantages réalisés jusqu'à maintenant et de faire rapport sur cette information, afin que les acteurs du projet et les autres intéressés puissent savoir si les objectifs du projet ont été atteints.

Réponse initiale de la direction :

La direction approuve cette recommandation.

On envisagera de déterminer les modalités selon lesquelles on évaluera le résultat du projet de LACE et selon lesquelles on en rendra compte aux parties intéressées et aux intervenants, en se demandant si les avantages prévus ont été réalisés ou non.

Le personnel de la Ville établira ce rapport au troisième trimestre de 2017.

Mise à jour de la direction :

Un communiqué conjoint du directeur général de la Direction générale des travaux publics et de l'environnement et du directeur général des Services organisationnels et trésorier municipal a été adressé aux intervenants, dont le directeur municipal et l'équipe de la haute direction, en janvier 2018.

Voici les faits saillants de ce communiqué :

- Les avantages prévus dans le cadre du projet de LACE ont été réalisés lorsque le système a été opérationnalisé.
- Pour ce qui est des économies de coûts, on estime qu'on économisera 23 millions de dollars sur 20 ans en réduisant les ÉTP (pour passer de 14 au début du projet à 2 en 2016).
- La Ville profite d'ores et déjà de données exactes et abondantes pour le renouvellement des infrastructures d'eau et la planification des investissements à y consacrer.

Suivi de la vérification de 2015 du
Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau

Le rapport annuel sur la réduction des ÉTP faisait partie du budget annuel de la Ville.

En février 2019, un communiqué a été adressé au maire et au Conseil municipal pour attirer leur attention sur les gains d'efficacité et les économies de productivité dans l'administration municipale; le projet de LACE était l'un des nombreux projets mis en évidence dans ce communiqué.

Suivi de la vérification de 2015 du
Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau

Évaluation du BVG :

Le directeur municipal, l'équipe de la haute direction, le maire et le Conseil municipal ont reçu l'information sur les économies de coûts et les avantages prévus dans le cadre du projet de LACE.

Suivi de la vérification de 2015 du
Projet de lecture automatisée des compteurs d'eau

Tableau 6 : 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. |