

Vérificateur général de la Ville de Québec

RAPPORT ANNUEL 2017

Présentation du contenu
du rapport



Québec, le 13 juin 2018

Monsieur Régis Labeaume
Maire de la Ville de Québec
Hôtel de ville de Québec
2, rue des Jardins
Québec (Québec) G1R 4S9

Monsieur le Maire,

Je vous transmets la Présentation du contenu du rapport du vérificateur général de la Ville de Québec, pour l'année 2017, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Québec,



Michel Samson, FCPA auditeur, FCA

Présentation

Le rapport annuel 2017 du vérificateur général comprend 9 chapitres

- Observations du vérificateur général (chapitre 1)
- Audits de performance (chapitres 2 à 5)
- Audit financier (chapitre 6)
- Audit de conformité (chapitre 7)
- Suivi des recommandations du rapport annuel 2014 (chapitre 8)
- Rapport d'activité du vérificateur général (chapitre 9)

The slide features a decorative header with a grey rectangular area on the left containing the text, and a complex geometric pattern of overlapping blue and dark blue shapes on the right. The text is in a bold, black, sans-serif font.

Chapitre 1

**Observations du
vérificateur général**

Chapitre 1

Observations du vérificateur général

- Trois sujets sont abordés dans ce chapitre :
 - la reddition de comptes à l'égard de la planification stratégique 2017 à 2020;
 - les changements apportés au suivi des recommandations formulées dans les rapports d'audit;
 - les impacts de l'adoption du projet de loi 155 sur le travail des vérificateurs généraux municipaux.

Chapitre 2

**Inspection à la suite de la
délivrance d'un permis ou lors
du traitement d'une requête**

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Mise en contexte

- Il existe 185 types de permis à la Ville.
- La Ville délivre des permis pour toutes les constructions projetées sur son territoire, et pour chacun d'eux, elle procède à l'inspection des travaux effectués ou des actions accomplies.
- Des inspections sont également menées à la suite de requêtes de citoyens dans les domaines de l'urbanisme et de la salubrité. Ces requêtes sont généralement traitées en priorité.
- En 2017, la Ville disposait d'un effectif de 29 inspecteurs.
- Au 1^{er} novembre 2017, ces derniers étaient responsables de réaliser des inspections pour 7 706 permis et 2 669 requêtes.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Objectif et portée de l'audit

- Déterminer si les arrondissements mènent avec efficacité les inspections nécessaires pour s'assurer du respect de la réglementation en vigueur.
- Nous avons analysé la documentation sur l'inspection et les travaux effectués par les inspecteurs pour 96 dossiers de permis et 96 dossiers de requête.
- Nos travaux visaient principalement les activités réalisées de janvier 2014 à novembre 2017.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Conclusion générale

- La Ville doit améliorer de façon notable l'efficacité des inspections tout en s'assurant du respect de la réglementation.
- Le processus d'inspection mérite d'être revu, notamment à l'égard :
 - du choix des dossiers à traiter et à prioriser;
 - de l'attribution des dossiers aux inspecteurs.
- L'établissement d'indicateurs et de cibles aiderait les gestionnaires à mieux superviser le travail effectué et à s'assurer que les efforts sont investis aux bons endroits.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Délais d'inspection

- Le délai médian des première et deuxième visites varie beaucoup d'un arrondissement à l'autre pour les dossiers analysés :
 - dans quatre des six arrondissements, la première visite pour un permis est généralement réalisée plus de six mois après la délivrance de celui-ci, délai que nous considérons comme inadéquat;
 - la deuxième visite est généralement effectuée moins de 75 jours après la première, sauf dans l'arrondissement de La Cité-Limoilou (158 jours).
- Respect des délais cibles des dossiers analysés :
 - pour les inspections des permis, seulement 15 % des premières visites et 52 % des deuxièmes visites respectent les cibles établies;
 - pour les requêtes des citoyens, seulement 39 % des premières visites sont effectuées à l'intérieur des délais cibles.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Portée des inspections

- L'orientation actuelle de la Ville est d'effectuer une inspection pour l'ensemble des permis délivrés et des requêtes des citoyens.
- La Ville doit revoir son approche à l'égard des inspections et l'adapter en fonction d'une gestion des risques.
- Parmi les permis qui nécessitent une inspection, elle doit déterminer des priorités et faire en sorte qu'elles se répercutent dans la répartition et l'attribution des dossiers.
- En 2017, la Ville a amorcé une réflexion afin de définir la prestation de services en inspection et la gestion des risques pour les permis. Elle projette de réduire le nombre de types de permis qui nécessitent une inspection.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Répartition et gestion de la charge de travail

- Les dossiers sont attribués après la délivrance du permis en fonction de leur adresse. Chaque arrondissement a divisé son territoire en autant de secteurs géographiques qu'il y a d'inspecteurs.
- Le nombre de dossiers à traiter au 1^{er} novembre 2017 variait de façon importante :
 - de 939 à 3 887 dossiers par arrondissement;
 - de 284 à 486 dossiers en moyenne par inspecteur.
- La répartition des dossiers par secteur géographique ne tient pas compte de la liste des dossiers antérieurs ni de la complexité de ceux-ci.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Répartition et gestion de la charge de travail *(suite)*

- La situation est particulièrement préoccupante à l'arrondissement de La Cité-Limoilou. Cette situation s'explique notamment par les spécifications de la Commission d'urbanisme et de conservation de Québec, les exigences du Code de construction et le patrimoine historique de cet arrondissement.
- Il n'y a pas de directives précises quant à la priorisation des dossiers :
 - certains traitent les dossiers par date, par adresse ou par type de permis;
 - d'autres combinent les inspections pour certains permis ou certaines requêtes d'un secteur;
 - d'autres encore priorisent une visite subséquente à une première visite si un avis de non-conformité a été émis.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Avis et constats

- Lors d'une inspection, tout élément jugé non conforme doit faire l'objet d'un avis. Le citoyen peut disposer d'un délai pour réaliser les corrections demandées.
- Un élément non conforme peut faire l'objet d'un constat d'infraction lorsque les corrections demandées ne sont pas effectuées, lorsqu'il y a récurrence ou lorsqu'il s'agit d'un cas majeur.
- Les communications écrites aux citoyens sont généralement claires.
- Le processus en place permet de s'assurer que la réglementation est respectée.
- Environ le tiers des constats émis (32 %) sont retirés avant que le dossier soit entendu à la cour municipale. Compte tenu des efforts investis, les gestionnaires devraient analyser les causes de ces retraits afin de donner des balises aux inspecteurs.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Supervision

- La supervision des inspecteurs et des inspections ne se réalise pas selon une stratégie établie.
- Peu de contrôle est fait, tant pour répartir la charge de travail que pour revoir la documentation des dossiers et les suivis réalisés sur les situations de non-conformité.
- Divers problèmes ont été observés dans les dossiers analysés :
 - 12 % des dossiers sont fermés de façon inadéquate;
 - 10 % des dossiers auraient dû être fermés ou faire état d'une inspection au moment de nos travaux;
 - des inspections ne sont pas réalisées dans les délais cibles;
 - le suivi des avis n'est pas effectué avec diligence.
- Ces éléments démontrent l'importance pour les gestionnaires d'assumer une meilleure supervision.

Chapitre 2

Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête

Gestion de la performance

- Les gestionnaires pourraient mieux exploiter les données sur ce que réalisent les inspecteurs, par exemple :
 - le nombre de visites effectuées par mois par inspecteur;
 - le nombre de dossiers comportant des non-conformités par inspecteur;
 - les délais de visite et les délais de fermeture des dossiers par inspecteur.
- Il est important de déterminer les données les plus pertinentes pour s'assurer de l'efficacité du travail et mesurer la performance.



Chapitre 3

**Surveillance et maintenance
des ouvrages d'art**

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Mise en contexte

- Le terme *ouvrages d'art* englobe les ponts, les ponceaux, les passerelles, les barrages, les quais, les murs de soutènement, les murets, les passages inférieurs et les tunnels.
- Au 31 décembre 2017, le Service de l'ingénierie avait recensé 1 380 ouvrages d'art :
 - 100 ouvrages dont la responsabilité est essentiellement partagée entre la Ville, le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports et le Canadien National;
 - 1 280 ouvrages, dont 27 barrages, sous l'entière responsabilité de la Ville.
- La valeur de remplacement de 958 des 1 280 structures a été estimée à 233 M\$.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Objectif et portée de l'audit

- Déterminer dans quelle mesure le Service de l'ingénierie et le Service de la gestion des immeubles effectuent une surveillance efficace et efficiente des ouvrages d'art ainsi que les travaux d'entretien et de réparations appropriés dans le respect des lois en vigueur.
- Parmi les 569 ponts, ponceaux, murs de soutènement et tunnels recensés en mai 2017, nous en avons sélectionné 83. Nous avons aussi retenu les 27 barrages.
- Nous avons également observé le déroulement d'une inspection et avons effectué une tournée de plusieurs ouvrages.
- Notre audit visait principalement les activités réalisées de 2013 à 2017.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Conclusion générale

- La sécurité du public est le principal critère qui guide la Ville dans le choix des travaux, mais l'entretien et les réparations appropriées ne sont pas systématiquement faits dans un délai optimal en matière de coûts.
- La Ville ne dispose pas de toutes les informations pertinentes pour assurer une surveillance efficiente et efficace. Des déficiences ont été relevées dans la classification et l'historique des travaux, et l'évaluation de l'état des ouvrages d'art est incomplète.
- La Ville n'a pas remis au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques les évaluations de sécurité exigées par la loi pour 4 des 7 barrages à forte contenance.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Informations de base disponibles

- L'historique complet des travaux est absent du logiciel utilisé pour la gestion des ouvrages d'art. Cette déficience n'est pas compensée par une documentation parallèle :
 - il y a très peu de données sur les travaux effectués et les matériaux employés;
 - les travaux de réparation sont difficilement retraçables;
 - le type de structure est systématiquement indiqué, mais l'information est parfois erronée ou incomplète.
- L'absence d'information sur la fonction des composantes de l'ouvrage est un handicap pour les inspections et l'évaluation de l'état de la structure.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Connaissance de l'état des structures

- En octobre 2017, le Service de l'ingénierie a élaboré une grille décisionnelle afin d'établir un calendrier d'inspection qui tient compte du type de structure, de son état et de son niveau d'utilisation.
- Sur une période de cinq ans, les inspections sommaires (inspections visuelles sans production obligatoire d'un rapport), recommandées une fois l'an, n'ont pas été faites annuellement dans 54 dossiers sur 83.
- Dans 56 dossiers, les ouvrages n'ont pas subi d'inspection générale à la fréquence recommandée, c'est-à-dire au moins une fois tous les quatre ans. Ces inspections sont beaucoup plus détaillées et font l'objet d'un rapport.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Connaissance de l'état des structures *(suite)*

- Le logiciel utilisé ne permet pas une caractérisation détaillée des défauts observés par élément ni le calcul de notes d'état qui répondent aux normes actuelles.
- On a donc une vision parcellaire de l'état des structures.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Inventaire

- Chaque année, la Ville trouve des ouvrages d'art qui ne figurent pas dans l'inventaire :
 - certains ont échappé au recensement lors des fusions des villes;
 - d'autres ont été construits sans que les services responsables en soient informés.
- D'autres ouvrages d'art, connus des deux services, ne figurent pas dans l'inventaire parce qu'ils ne sont pas sous leur responsabilité. C'est le cas du tunnel protégeant les équipements de livraison de la vapeur produite par l'incinérateur :
 - la dernière inspection remonte à 2015. On recommandait alors d'effectuer des travaux pour assurer la sécurité des opérations.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Entretien préventif

- Parmi les tâches préventives, on compte, par exemple, toutes les actions de nettoyage des différentes composantes.
- Les deux services n'effectuent pas une planification des travaux d'entretien préventif.
- Pour l'ensemble des 110 ouvrages d'art analysés, nous n'avons pas trouvé de traces de travaux d'entretien préventif.
- La Ville prend donc le risque de diminuer la durée de vie utile de ses ouvrages d'art et de devoir devancer le moment où des réparations majeures seront nécessaires.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Planification des travaux de réparation et d'entretien correctif

- Lorsque des défauts pouvant affecter la sécurité du public sont observés, ils sont pris en charge immédiatement.
- Le critère principal du processus de priorisation est la sécurité du public.
- Le plus souvent, on adopte une approche corrective par déficience plutôt qu'une approche préventive, reconnue comme étant plus efficace.
- Dans 20 dossiers sur 41 pour lesquels des travaux correctifs ont été estimés, ceux-ci se répètent dans les rapports d'inspection successifs avec des estimations de coûts qui augmentent.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Suivi des investissements

- Les projets jugés prioritaires qui dépassent les limites du budget opérationnel sont financés par le Programme triennal d'immobilisations (PTI).
- Les sommes approuvées dans le cadre du PTI pour la maintenance des ouvrages d'art ne sont pas utilisées en intégralité, ce qui représente un risque pour la pérennité de ceux-ci.
- À la fin de 2017, le Service de l'ingénierie a établi qu'un investissement de 4,5 M\$ était nécessaire pour effectuer des travaux de « première sécurité » et 35 M\$ supplémentaires à court ou moyen terme.

Chapitre 3

Surveillance et maintenance des ouvrages d'art

Performance et reddition de comptes

- Il n'y a pas de portrait global de l'état des ouvrages d'art. On ne peut donc pas suivre l'évolution du parc dans le temps ni classer les ouvrages selon leur état de conservation.
- La méconnaissance du maintien des actifs et des besoins en maintien rend beaucoup plus difficile l'établissement d'une stratégie d'intervention.



Chapitre 4

Sécurité civile

Chapitre 4

Sécurité civile

Mise en contexte

- À la suite des nombreux sinistres survenus au cours des dernières années au Québec, la sécurité civile est devenue une préoccupation et un enjeu pour le fonctionnement des collectivités.
- La sécurité civile correspond à l'ensemble des actions menées pour connaître les risques, éliminer ou réduire les probabilités d'occurrence des aléas, atténuer leurs effets potentiels ou limiter les conséquences néfastes sur le milieu.
- La Ville est active depuis plusieurs années dans le domaine de la sécurité civile et elle a adopté un premier plan en 2011. Un des objectifs de ce plan est d'accroître la résilience de la Ville face à des situations d'exception.

Chapitre 4

Sécurité civile

Objectifs et portée de l'audit

- Déterminer si la Ville est en mesure d'intervenir avec diligence et de façon appropriée lors de situations d'exception. Nous avons plus particulièrement vérifié si elle :
 - s'est dotée d'un cadre de gestion pour soutenir l'élaboration et l'application des mesures de sécurité civile destinées à accroître sa résilience;
 - connaît les risques auxquels la population est exposée et si elle déploie des efforts pour les rendre à un niveau acceptable;
 - a préparé les élus et ses employés ainsi que les citoyens, les entreprises et les organismes à faire face à des situations d'exception.
- Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre 2015 et 2017.

Chapitre 4

Sécurité civile

Conclusion générale

- Les mesures mises en œuvre pour faire face aux treize situations d'exception analysées lui ont permis d'intervenir de façon appropriée.
- Les efforts déployés par la Ville l'ont amenée à cerner, en tout ou en partie, plusieurs risques de sécurité civile. La connaissance des risques progresse toutefois de façon irrégulière.
- La Ville est préparée à faire face à différentes situations d'exception. Elle a développé plusieurs plans et procédures et elle dispose des moyens nécessaires pour intervenir rapidement.
Néanmoins :
 - une attention plus grande doit être accordée aux mesures de continuité des services;
 - il faut s'appliquer davantage à amener les citoyens, les entreprises et les organismes à améliorer leur propre résilience.

Chapitre 4

Sécurité civile

Gestion des situations d'exception

- De 2015 à 2017, il y a eu treize situations d'exception sur le territoire de la Ville :
 - les situations d'exception déclarées sont justifiées;
 - les responsables sont alertés rapidement lorsque surviennent ces situations;
 - l'analyse initiale de la situation est réalisée avec diligence;
 - la Ville tire des leçons de chaque situation et prend des mesures pour s'améliorer;
 - une attention plus grande doit être portée à la connaissance de l'ensemble des coûts liés à ces situations.
- La performance de la Ville en matière de sécurité civile au cours des trois dernières années est rassurante.

Chapitre 4

Sécurité civile

Cadre de gestion

Orientations et soutien

- Dans son plus récent plan de sécurité civile, la Ville a défini plusieurs orientations qui concordent avec sa volonté d'accroître sa résilience et celle de sa population.
- La mise en œuvre de ces orientations pourrait être mieux appuyée compte tenu des nombreux acteurs et de leur interdépendance, ce qui favoriserait la cohérence des actions accomplies.
- Les personnes à qui l'on attribue la responsabilité de chargé de mission ne disposent pas toujours de la marge de manœuvre nécessaire pour assumer cette importante responsabilité à caractère transversal.

Chapitre 4

Sécurité civile

Cadre de gestion

Amélioration continue et soutien à d'autres communautés

- Les acteurs concernés de la Ville ont le souci de toujours faire mieux. Par contre, les actions ciblées pour corriger les problèmes observés ne sont pas priorisées et certaines tardent à être implantées.
- Il arrive que la Ville mette à la disposition de municipalités touchées par des situations d'exception des ressources pour les appuyer :
 - cette pratique représente des bénéfices en termes de formation et de développement des compétences tout en projetant une image positive;
 - la connaissance des coûts engagés par la Ville est partielle, ce qui limite la reddition de comptes effectuée auprès du comité exécutif.

Chapitre 4

Sécurité civile

Connaissance et gestion des risques

- Des initiatives ont permis au fil du temps d'identifier et d'évaluer plusieurs risques de sécurité civile. La Ville connaît assez bien ceux relatifs aux inondations, à la chaleur extrême et à la neige.
- Elle doit poursuivre ses travaux afin de parfaire ses connaissances, notamment sur le plan de la vulnérabilité des personnes et des infrastructures pouvant potentiellement être touchées et des conséquences concrètes qui en résulteraient.
- Le développement et l'implantation d'une méthode en vue de constituer un inventaire permanent des risques importants ont peu progressé depuis 2015.
- Il n'y a pas de suivi systématique de l'évolution des risques pour s'assurer que les mesures mises en œuvre sont efficaces.

Chapitre 4

Sécurité civile

Préparation de la Ville

Plans, procédures et responsabilités

- Les plans, manuels et guides de la Ville visent à augmenter sa résilience face à différentes situations. Toutefois, certains documents ne sont pas à jour et d'autres sont incomplets.
- Des simulations faisant intervenir quelques missions et arrondissements ont été tenues au cours des dernières années.
- Le Bureau de la sécurité civile a prévu des moyens pour intervenir rapidement advenant un sinistre, dont un centre de coordination, quatre centres opérationnels d'arrondissement et les centres de relève y afférents, selon l'envergure de la situation d'exception.

Chapitre 4

Sécurité civile

Préparation de la Ville *(suite)*

Veille, alerte, mobilisation et formation

- Les pratiques de la Ville couvrent les processus qui concourent à minimiser le temps de réaction : veille, alerte et mobilisation.
- Au cours des dernières années, une grande proportion du personnel de la Ville a participé à des formations.
- Une attention plus grande doit être accordée à la formation des chargés de mission, car ils sont indispensables pour identifier les risques et préparer la Ville à faire face à des situations d'exception.

Chapitre 4

Sécurité civile

Action auprès des citoyens, des entreprises et des organismes

- La Ville organise plusieurs activités pour sensibiliser les citoyens aux risques pouvant engendrer des situations d'exception et pour les amener à faire face à de telles situations.
- Les citoyens, les entreprises et les organismes pourraient être mieux conscientisés aux conséquences potentielles qui les concernent directement.
- En ce qui a trait aux activités et biens présentant un risque de sinistre majeur, il n'y a pas de sensibilisation structurée visant à conscientiser minimalement les personnes concernées, particulièrement les entreprises, de leurs responsabilités en matière de sécurité civile.
- Un important travail de sensibilisation a été effectué en 2015 et en 2016 auprès d'environ 80 organismes communautaires qui viennent en aide aux personnes vulnérables.

Chapitre 4

Sécurité civile

Continuité des services

- Un plan de continuité des services permet d'encadrer la réorganisation temporaire, la reprise et le maintien des sites stratégiques et des activités essentielles lors d'une situation d'exception.
- Depuis juin 2017, les analyses d'impact sur les activités des unités administratives se sont poursuivies, mais elles ne sont pas complétées. Les plans de continuité ne sont donc pas élaborés, et la Ville doit poursuivre ses efforts pour mener à terme ces analyses et ces plans.

The slide features a decorative header with a grey rectangular area on the left containing the text, and a complex geometric pattern of overlapping blue and dark blue shapes on the right. The blue shapes include triangles and trapezoids, creating a modern, abstract design.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Chapitre 5

Dotation en personnel

Mise en contexte

- Le Service des ressources humaines (SRH) a pour mission la planification de la main-d'œuvre, le recrutement, la rétention et le développement des ressources humaines.
- Le processus de dotation comporte des étapes standards, bien qu'il y ait des particularités induites par les conventions collectives et les caractéristiques propres à chaque famille d'emploi.
- Même si le taux de roulement est faible (1,06 % en 2017), les nombreux mouvements internes de la main-d'œuvre (près de 2 600 par année) et les absences temporaires à combler augmentent la charge de travail.
- Le processus de dotation est encadré par la Politique et procédure de dotation adoptée par la Ville en 2007.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Objectif et portée de l'audit

- S'assurer que le SRH met en œuvre des processus de dotation en personnel qui sont efficaces et efficients, et ce, dans le respect du cadre légal et normatif applicable et des valeurs de l'organisation en matière de dotation.
- Notre audit a été réalisé en concordance avec la Politique et procédure de dotation qui encadre la plupart des embauches.
- Nos travaux visaient principalement les activités de dotation effectuées entre juin 2016 et décembre 2017.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Conclusion générale

- Le SRH met en œuvre des pratiques de dotation qui respectent le cadre légal et normatif, les orientations et directives en vigueur ainsi que les valeurs de l'organisation.
- Une meilleure planification permettrait au SRH d'être plus proactif dans la dotation et d'élaborer des stratégies innovantes.
- La Politique et procédure de dotation, établie il y a plus de dix ans, doit être révisée pour refléter le contexte actuel de la Ville et clarifier les rôles et responsabilités attendus, notamment des représentants du SRH et des gestionnaires des unités administratives.
- En raison d'un manque de rigueur et d'uniformité dans la consignation des informations, il n'est pas possible de connaître l'ensemble des délais de dotation, de les comparer aux cibles établies et d'évaluer la performance à cet égard.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Stratégies de dotation

- Les exercices actuels de planification quinquennale ou annuelle de la main-d'œuvre ne permettent pas de dresser un portrait des besoins prévisionnels sur trois à cinq ans, en effectifs et en compétences, pour l'élaboration de stratégies de dotation innovantes.
- Si l'expertise des conseillers en dotation était jumelée à celle des gestionnaires des unités administratives, le SRH pourrait être plus proactif dans la dotation en personnel.
- En 2016, une nouvelle approche de planification de la main-d'œuvre, soit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, a été appliquée auprès du Service des technologies de l'information. Cette approche s'aligne sur les bonnes pratiques et est particulièrement pertinente pour ce service.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Politique et procédure de dotation

- La Politique et procédure de dotation a fait l'objet d'une révision en 2008, mais elle n'a pas été mise à jour depuis dix ans. Sans être en contradiction avec les orientations et les besoins de la Ville, elle n'est pas en phase avec le contexte actuel :
 - certains niveaux d'implication et d'approbation des intervenants engagés dans le processus de dotation présentés dans la Politique ne reflètent plus le portrait actuel;
 - d'importants changements dans l'environnement interne et externe de la Ville sont en cours ou ont eu lieu au cours des dix dernières années.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Rôles et responsabilités

- Nous avons constaté des interprétations divergentes des rôles et responsabilités attendus du SRH en matière de dotation, ainsi qu'un manque d'uniformité dans la part de responsabilité assumée par les conseillers en dotation et les gestionnaires.
- La Politique n'est pas précise quant au niveau d'accompagnement souhaité du SRH auprès des gestionnaires ni quant à la collaboration attendue des gestionnaires dans le processus de dotation.
- L'implication aux diverses étapes du processus diffère d'une équipe de conseiller-gestionnaire à l'autre, ce qui engendre de la confusion, de l'insatisfaction, de l'inefficience et parfois des résultats en deçà des attentes.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Pratiques en dotation

- Dans tous ses aspects significatifs, le processus de dotation a été mené en conformité avec les orientations et directives contenues dans la Politique et le cadre légal et normatif pour les 26 concours de recrutement analysés :
 - les ressources sélectionnées pour pourvoir les postes ciblés répondaient aux exigences de ces postes. Le modèle d'évaluation des compétences favorise l'objectivité de l'évaluation et la sélection de candidats compétents;
 - nous n'avons relevé aucune anomalie concernant le respect des conventions collectives, des recueils des conditions d'emploi et du cadre légal.

Chapitre 5

Dotation en personnel

Délai de dotation

- Nous n'avons pas été en mesure de nous appuyer sur le système de gestion intégré de la dotation (VIP) pour valider le respect des délais prescrits pour doter un poste, car les données nécessaires à ces analyses n'y sont actuellement pas consignées par tous les conseillers. De plus, nous avons relevé des irrégularités faussant les statistiques (activités non datées et dates non plausibles).
- Pour 20 des 26 concours de recrutement analysés, le délai moyen entre l'approbation de la demande du poste et la confirmation de l'embauche était de 16,7 semaines, ce que nous jugeons élevé.
- La direction du SRH nous a mentionné recevoir des commentaires des gestionnaires à propos des longs délais de dotation. Des causes de délai ont été identifiées, les pratiques examinées et certains délais cibles établis. Le plan d'intervention prévoyait un suivi trimestriel, mais ce suivi n'a pas été fait.



Chapitre 6

**Rapport financier de la Ville
et autres rapports**

Chapitre 6

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Ville de Québec

- Émission d'un rapport sans réserve par le vérificateur général et la firme Mallette pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017.

Organismes et autre entité

- Production de rapports d'audit sans réserve pour :
 - la Société municipale d'habitation Champlain;
 - le Réseau de transport de la Capitale;
 - le Service de transport adapté de la Capitale;
 - l'Office municipal d'habitation de Québec.

Chapitre 6

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Taux global de taxation réel

- Rapport sans réserve sur la conformité de l'établissement du taux global de taxation réel de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017.

Ventilation des dépenses mixtes de l'agglomération de Québec

- Rapport sans réserve sur la ventilation des dépenses mixtes, entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017, établi conformément au Règlement de l'agglomération sur le partage des dépenses mixtes.

Chapitre 6

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Rémunération des élus et contribution à leur régime de retraite pour l'année 2017

- Pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2017, les membres du conseil municipal ont été rémunérés et ont contribué à leur régime de retraite dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la Loi sur le traitement des élus municipaux, à la Loi sur le régime de retraite des élus municipaux ainsi qu'au règlement de la Ville de Québec en vigueur à cet effet.

Allocations de départ et de transition

- Dans le cadre de l'élection du 5 novembre 2017, six élus ont quitté leurs fonctions et ont bénéficié de cette mesure. Sur la base des travaux d'audit réalisés, aucune anomalie significative n'a été trouvée.

The slide features a decorative header with a grey rectangular background on the left and a pattern of overlapping blue and dark blue geometric shapes on the right. The text is positioned on the grey background.

Chapitre 7

**Subventions annuelles de
100 000 \$ ou plus versées
à des personnes morales**

Chapitre 7

Subventions annuelles de 100 000 \$ ou plus versées à des personnes morales

- En tout, 51 personnes morales ont bénéficié de la part de la Ville d'une subvention annuelle de 100 000 \$ ou plus.
- Toutes ces personnes morales ont remis des états financiers audités.



Chapitre 8

**Suivi des recommandations
du rapport annuel 2014**

Chapitre 8

Suivi des recommandations du rapport annuel 2014

- Cinquante des soixante-treize recommandations formulées en 2014 ont été suivies ou ont connu des progrès satisfaisants (taux de 68 %).
- Quatre des sept dossiers ont des résultats supérieurs à 80 % :
 - Gestion des activités au Service de protection contre l'incendie (87 %, soit 13 recommandations sur 15);
 - Programme Carte d'Achat de la Ville de Québec (88 %, soit 7 recommandations sur 8);
 - Processus d'émission des permis (88 %, soit 7 recommandations sur 8);
 - Reddition de comptes financière et non financière (100 %, 1 recommandation sur 1).
- Deux dossiers ont des résultats inférieurs à 60 % :
 - Gestion des entraves à la circulation (45 %, soit 10 recommandations sur 22);
 - Gestion des matières résiduelles à l'incinérateur (57 %, soit 4 recommandations sur 7).



Chapitre 9

**Rapport d'activité
du vérificateur général**

Chapitre 9

Rapport d'activité du vérificateur général

- Reddition de comptes à l'égard de la planification stratégique
 - L'année 2017 représente la première année de la planification stratégique 2017-2020.
 - Nous avons atteint six des sept cibles que nous nous étions fixées.
- Ressources financières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017 :
 - Budget : 1 560 000 \$;
 - Dépenses réalisées : 1 377 169 \$;
 - Informations financières auditées par une firme comptable du secteur privé, qui a émis un rapport sans réserve.