

Vérificateur général de la Ville de Québec

RAPPORT 2021, juin 2022

Présentation du contenu
du rapport



Présentation

Le rapport 2021, juin 2022, du vérificateur général comprend 8 chapitres

- Observations du vérificateur général (chapitre 1)
- Examen de performance (chapitre 2)
- Audits de performance (chapitres 3 et 4)
- Audits financiers (chapitre 5)
- Subventions annuelles de 100 000 \$ ou plus versées à des personnes morales (chapitre 6)
- Suivi des recommandations du rapport annuel 2017 (chapitre 7)
- Rapport d'activité du Vérificateur général (chapitre 8)



Chapitre 1

**Observations du
vérificateur général**

Chapitre 1

Observations du vérificateur général

Travaux en cours

- Vigie sur le déroulement du projet du tramway de Québec.
- Troisième volet du mandat sur le système du Service évolué de radiocommunication pour l'agglomération de Québec (SERAQ).
- Les résultats de ces travaux seront publiés vers la fin de 2022.

Chapitre 2

**Vigie du système de répartition
assistée par ordinateur (RAO) –
Volet 2**

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

En quoi consiste cet examen?

- En 2014, la Ville a entamé un projet d'implantation d'un nouveau système de RAO des appels d'urgence pour remplacer celui qui était utilisé alors depuis plus de 25 ans.
- Ce projet d'envergure s'est échelonné sur huit ans, de la préparation de l'appel d'offres aux derniers ajustements apportés au système.

| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------|--|---|---|---|------------------------|---|---|
| Préparation de l'appel d'offres | Sélection du fournisseur | Architecture et développement | Architecture et développement | Personnalisation, paramétrage et configuration des applications | Formation du personnel | Post-implantation | Panne des systèmes de la Ville |
| Architecture détaillée | Architecture et développement | Organisation du travail des services d'urgence | Personnalisation, paramétrage et configuration des applications | Tests d'acceptation | Tests d'acceptation | Fin du projet et passage en mode exploitation | Résolutions de problèmes par l'équipe de gestion de crise |
| Publication de l'appel d'offres | Organisation du travail des services d'urgence | Personnalisation, paramétrage et configuration des applications | | | Implantation | Incident majeur de l'Halloween | |
| | | | | | Post-implantation | Mise en place de l'équipe de gestion de crise | |

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

En quoi consiste cet examen ? (*suite*)

- Le nouveau système inclut notamment les applications suivantes :
 - deux applications sur ordinateur dans le centre d'appels d'urgence 911 : une qui assure la répartition des services d'urgence et une qui réachemine les unités incendie selon le schéma de couverture de risques de l'agglomération de Québec;
 - une application dans les véhicules de police et d'incendie;
 - une application sur ordinateur dans les postes de police et les casernes;
 - une application sur cellulaire.
- En juillet 2025, le fournisseur du système d'exploitation des serveurs sur lesquels repose le nouveau système de RAO n'offrira plus de mises à jour ni de soutien technique. De plus, le fournisseur du système de RAO ne fait plus évoluer la version actuelle, mais il propose une nouvelle version.
- La Ville devra prendre une décision dans les prochaines années quant à l'avenir du système de RAO. Elle a d'ailleurs entamé des démarches pour évaluer les différentes options qui s'offrent à elle.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Enjeu

- Le système de RAO est crucial pour les services d'urgence et la population de Québec. Il assure la répartition des appels des personnes en difficulté.
- Le système en place (réseaux, équipements, applications, etc.) doit fournir aux intervenants toutes les informations pertinentes sur l'état de la situation le plus rapidement possible en continu et sans interruption pour faciliter leur prise de décisions.
- La mise en place de la nouvelle RAO représente un changement important pour les personnes qui s'en servent. Elle a nécessité d'importantes ressources financières, humaines et matérielles.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Objectif de l'examen

Le second volet de cette vigie visait à s'assurer que la Ville de Québec a mis en place les conditions nécessaires au succès de la RAO.

Notre examen a couvert la planification, l'organisation et la réalisation du projet, la gestion des risques ainsi que la conduite du changement et la formation. Nous avons également analysé le respect des livrables, des coûts et des échéanciers. Nous avons effectué un suivi des mesures prises depuis la première vigie pour apporter les correctifs nécessaires au système.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Conclusions de l'examen

- L'implantation d'un nouveau système de RAO était rendue nécessaire, car l'ancien système possédait notamment une capacité d'évolution limitée et n'offrait pas la possibilité d'y intégrer des systèmes de la Ville ou de ses partenaires.
- Un des principaux avantages du nouveau système de RAO pour le corps policier, c'est qu'il propose automatiquement une liste des unités les plus près des lieux de l'évènement selon le réseau routier de la Ville pour les situations les plus urgentes. La répartition par proximité est aussi plus performante pour les pompiers et pompières.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Conclusions de l'examen (*suite*)

- Le système était fonctionnel, à l'exception de certains éléments, en février 2022.
- Notre examen a fait ressortir des points à améliorer lors du remplacement ou de la mise à jour de la RAO, dont les suivants :
 - Évaluer les avantages et les inconvénients de conserver la maîtrise d'œuvre du projet en fonction de la complexité de celui-ci.
 - Mettre en place les conditions nécessaires pour que les services utilisateurs réalisent adéquatement la conduite du changement, notamment en révisant les processus d'affaires pour les adapter au progiciel.
 - Trouver l'équilibre dans la personnalisation des progiciels entre les attentes des services utilisateurs et les incidences des décisions, soit notamment les avantages et les inconvénients ainsi que les coûts en temps et en ressources.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 1 – Implantation du nouveau système de RAO

Au moment où le comité directeur a autorisé l'implantation, il jugeait que le système était adéquat. Toutefois, il ne s'est pas avéré entièrement fonctionnel après sa mise en service.

- Selon les résultats des tests d'acceptation réalisés en mars et en avril 2019, les responsables du projet ont conclu que le système de RAO pouvait être implanté en mai 2019. Le système permettait notamment :
 - de créer, conserver et fournir l'information essentielle aux intervenants;
 - de répartir les unités du SPVQ sur les événements;
 - d'obtenir des trajets dans les véhicules;
 - de relier la RAO au système téléphonique du centre d'appels d'urgence 911.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 1 – Implantation du nouveau système de RAO (*suite*)

- Essentielle pour le bon déroulement des interventions du SPCIQ, la répartition des unités incendie par proximité d'évènement n'était pas totalement fonctionnelle à la suite de la mise en service du système.
 - À plusieurs reprises, soit le système ne proposait aucune répartition, soit la répartition suggérée n'était pas adéquate. Le SPCIQ a dû mettre en place des mesures pour pallier ce problème.
- D'autres éléments du système n'étaient pas en place ou n'étaient pas pleinement fonctionnels. En voici quelques exemples :
 - application sur cellulaire;
 - application qui réachemine les unités incendie en fonction du schéma de couverture de risques;
 - version améliorée de la cartographie (lenteur, lisibilité, présentation);
 - navigation rapide dans l'application des véhicules.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 2 – Complexité du projet

La complexité du projet a été sous-estimée au départ et la gestion des risques a été inadéquate, ce qui a entraîné plusieurs reports dans l'implantation de la RAO, une perte de confiance des personnes qui se servent du système avant son implantation et une augmentation des coûts.

- Étant donné la complexité du projet et les diverses personnes impliquées, force est de constater que certaines responsabilités déléguées au fournisseur au départ auraient dû être prises en charge par la Ville. Cette répartition des responsabilités a engendré des problèmes pendant un certain temps, mais la situation a été rectifiée en cours de projet.
 - Dès le début, le nombre de ressources pouvant participer au projet au sein du SPVQ, du SPCIQ et du STI et leurs disponibilités étaient limités, ce qui constituait un enjeu pour le bon déroulement du projet.
 - Le fournisseur devait assumer le rôle de maître d'œuvre et agir comme intégrateur de la solution.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 2 – Complexité du projet (*suite*)

- Une gestion des risques a été effectuée, mais elle n'a pas été réalisée de façon adéquate. Il n'y a pas eu de suivi en continu tout au long du projet des risques identifiés au départ.
- L'implantation du système de RAO a été reportée plusieurs fois, ce qui a semé un doute sur l'aboutissement du projet et une perte de confiance chez les utilisateurs et utilisatrices.



- Les dépassements de coûts du projet sont de l'ordre de 20 %, mais ils ne tiennent pas compte de certaines dépenses.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 3 – Conduite du changement

Le STI, le SPVQ et le SPCIQ ont planifié et réalisé la formation des personnes utilisant le système de RAO et ont mis en place des mesures pour la conduite du changement. Malgré les efforts déployés, ces mesures ont été insuffisantes.

- Les mesures mises en place n'ont pas permis aux personnes qui se servent du système de prendre conscience de l'importance du changement à venir et de s'y adapter.
 - À vouloir mettre l'accent sur les avantages du changement, la Ville n'a pas permis aux utilisateurs de bien mesurer l'importance des changements.
 - Le passage d'un système sur mesure à un progiciel demandait une révision des procédures et des processus de travail des services visés pour limiter les demandes de personnalisation. Peu d'efforts ont été déployés pour revoir ces processus et les adapter au progiciel.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 3 – Conduite du changement (*suite*)

- Les actions en lien avec la conduite du changement n'ont pas été réalisées en continu du début à la fin du projet : il y a eu de nombreux temps morts où il n'y avait aucune personne responsable ni aucune action en cours.
- La formation a été adéquate dans l'ensemble; elle a été planifiée à la fin de 2018 et réalisée près de la date d'implantation en 2019.

Chapitre 2

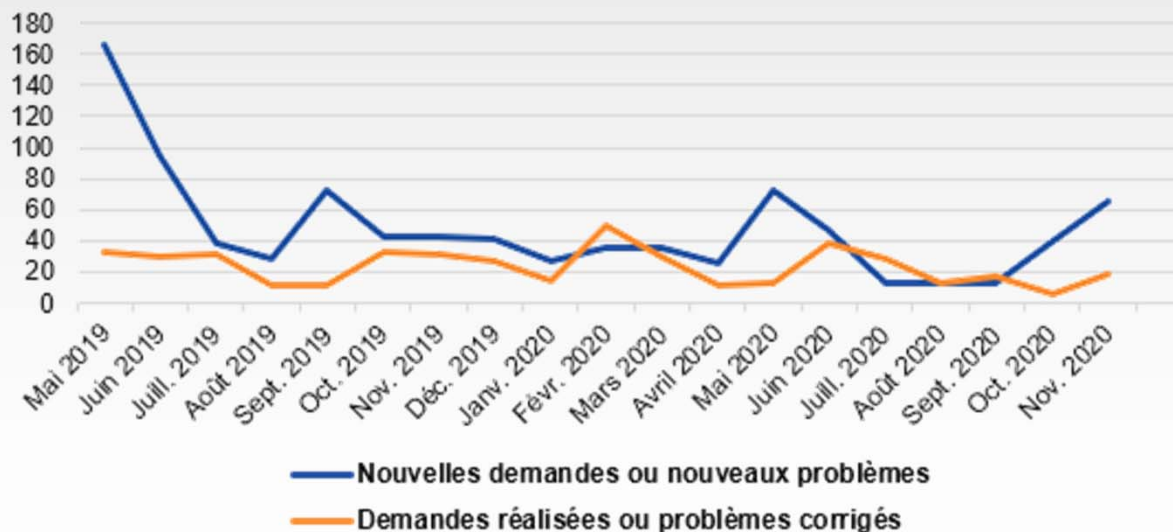
Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 4 – Période de transition après l'implantation

De nombreux problèmes survenus après l'implantation de la RAO ont tardé à être résolus, et ce, jusqu'à l'incident de l'Halloween 2020.

- Les utilisatrices et utilisateurs du système de RAO ont rapporté de nombreux problèmes qui n'ont pas été traités efficacement peu après son implantation, et ce, jusqu'en novembre 2020.

Graphique 1 – Évolution du nombre mensuel de demandes ou de problèmes selon leur statut



Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 4 – Période de transition après l'implantation (*suite*)

- Selon un sondage réalisé par une firme externe en septembre 2019, soit quatre mois après l'implantation, la satisfaction des personnes qui utilisaient le nouveau système de RAO était relativement faible :
28 % des personnes étaient satisfaites de la convivialité du système, 31 % de sa fiabilité et 45 % de la qualité des réponses et des solutions obtenues.
- Le SPCIQ a mis en place une mesure compensatoire pendant huit mois afin de s'assurer d'une réponse rapide de ses unités lors d'appels pour incendie.
 - Le système ne proposait aucune unité incendie pour certaines adresses ou il ne proposait pas les unités les plus près de l'évènement. Un chef incendie a donc été affecté en septembre 2019 à la vérification de la répartition des unités proposée par le système.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 5 – Interventions de l'équipe de gestion de crise

La grande majorité des problèmes du SPVQ ont été résolus par l'équipe de gestion de crise, mais pour le SPCIQ, certains problèmes et certaines préoccupations persistaient en février 2022.

- Les nombreux problèmes rapportés par le SPVQ ont essentiellement été pris en charge à la suite d'une importante intervention d'urgence.
 - À partir de décembre 2020, l'équipe de gestion de crise a assuré le bon fonctionnement de la RAO et a réglé la plupart des problèmes soulevés par le SPVQ.
- L'équipe de gestion de crise s'est consacrée plus tardivement aux problèmes et préoccupations des membres du SPCIQ, soit à partir de l'automne 2021, et certains points n'étaient pas réglés en février 2022.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 5 – Interventions de l'équipe de gestion de crise (*suite*)

- L'équipe a amélioré la répartition des unités incendie et corrigé des problèmes dans l'application qui réachemine les unités incendie selon le schéma de couverture de risques de l'agglomération de Québec.
- Les préoccupations et les problèmes suivants persistent :
 - acheminement des unités pour certaines adresses;
 - lenteurs dans la cartographie;
 - affectation de l'équipe de sauvetage à un incendie.
- À la suite d'une panne d'infrastructures de la Ville qui a empêché l'authentification des utilisateurs qui n'étaient pas connectés aux applications de la RAO, une redondance a été mise en place.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 6 – Prochain projet de RAO

La Ville a réalisé un bilan de fin de projet qui a fait ressortir des éléments à améliorer, mais d'autres sont à considérer lors du remplacement ou de la mise à niveau de la RAO.

- Il est ressorti du bilan de fin de projet plusieurs éléments positifs, dont certains qui correspondent aux objectifs de départ du projet :
 - l'utilisation d'une nouvelle technologie;
 - la fin de l'isolement en raison d'un système vieillot et personnalisé;
 - la répartition par proximité qui permet une intervention plus rapide des équipes d'urgence;
 - la détermination des ressources du STI à finaliser le projet malgré les retards.

Chapitre 2

Vigie du système de répartition assistée par ordinateur (RAO) – Volet 2

Constat 6 – Prochain projet de RAO (*suite*)

- Le bilan a également révélé des éléments à améliorer pour le prochain projet, dont certains rejoignent les observations de ce rapport :
 - obtenir une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes;
 - faire ressortir ce que le produit offre et n’offre pas avant le démarrage du projet;
 - revoir les processus d’affaires pour les adapter à la solution et non l’inverse;
 - limiter la personnalisation des progiciels le plus possible et clarifier ce point avec les personnes qui s’en servent.
- Le présent examen a fait ressortir trois autres points à améliorer :
 - la qualité des données géomatiques et la fréquence de leur mise à jour;
 - la nécessité d’appliquer une méthode de gestion de projet;
 - l’équilibre entre une solution de base et l’adaptation de cette solution aux besoins des utilisateurs.

The slide features a decorative horizontal band at the bottom. On the left, there is a solid dark blue vertical rectangle. To its right is a light grey rectangular area containing the chapter title and subtitle. On the far right, there is a complex geometric pattern composed of overlapping triangles in various shades of blue (dark, medium, and light) and a white triangle pointing upwards.

Chapitre 3

**Réduction et valorisation
des matières résiduelles**

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

En quoi consiste cet audit?

- Conformément à la *Loi sur la qualité de l'environnement*, la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) a produit le Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles de la Communauté métropolitaine de Québec (Rive-Nord) 2016-2021.
- Le Plan métropolitain compte cinq objectifs quantitatifs pour 2021 dont :
 - récupérer 70 % des matières recyclables;
 - récupérer 89 % des débris de construction, de rénovation et de démolition;
 - récupérer en moyenne 51 % des autres matières résiduelles (ex. : résidus domestiques dangereux, textiles, encombrants, etc.).

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

En quoi consiste cet audit? (*suite*)

- Le Plan métropolitain présente 36 mesures pour permettre l'atteinte de ces objectifs. Au départ, la mise en œuvre s'échelonnait de 2016 à 2021, mais elle a été prolongée jusqu'en 2024.
- L'Agglomération de Québec, qui fait partie de la CMQ, doit mettre en œuvre ce plan. Elle a produit le Plan de mise en œuvre 2018-2023.
- La Ville, pour sa part, s'est dotée de la Vision 2018-2028 pour une saine gestion des matières résiduelles. Elle s'est fixé comme grand objectif d'atteindre un taux de valorisation de 82 % des matières produites sur le territoire en 2028.
- Les 82 actions du Plan de mise en œuvre constituent la première partie de la Vision pour parvenir à la cible de 82 %.
- Afin de valoriser les matières résiduelles, la Ville utilise diverses installations, dont le centre de tri et les écocentres.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Enjeu

- Nous avons de plus en plus conscience des impacts de nos actions sur l'environnement, autant individuellement que collectivement.
- Pour réduire le plus possible les déchets et promouvoir la réduction et la valorisation des matières résiduelles, tout le monde doit prendre des mesures : les gouvernements, les villes, les entreprises et les individus.
 - La valorisation englobe l'ensemble des techniques qui permettent le réemploi, la récupération ou le recyclage de matières résiduelles dans le but de les détourner de l'élimination.
- Il est important que la Ville mette des actions en place pour se conformer à ses obligations et pour contribuer à l'atteinte des objectifs fixés.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Objectifs de l'audit

- Déterminer dans quelle mesure la Division de la gestion des matières résiduelles (DGMR) :
 - applique les actions prévues dans le Plan de mise en œuvre 2018-2023;
 - s'assure que les écocentres sont gérés dans un souci d'efficacité, d'efficience et de pérennité de façon à contribuer à l'atteinte des objectifs du Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles 2016-2021 et de la cible de la Vision 2018-2028 pour une saine gestion des matières résiduelles.
- S'assurer que le Service des projets industriels et de la valorisation (SPIV) gère le centre de tri dans un souci d'efficience, d'efficacité et de pérennité et en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés dans le Plan métropolitain et de la cible de 82 % de la Vision.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Conclusions de l'audit

- Plusieurs actions du Plan de mise en œuvre 2018-2023 ont été réalisées ou sont en cours de réalisation, mais beaucoup d'efforts restent à faire pour que la cible de la Ville soit atteinte en 2028, soit un taux de valorisation des matières produites de 82 %.
- Le centre de tri est performant, mais une meilleure concertation entre le SPIV et la DGMR est essentielle pour favoriser l'atteinte des objectifs du Plan métropolitain de gestion des matières résiduelles et de la cible de la Vision 2018-2028.
- Les écocentres sont gérés dans un souci d'efficacité, d'efficience et de pérennité et de façon à contribuer à l'atteinte des objectifs du Plan métropolitain et de la cible de la Vision.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Constat 1 – Mise en place des actions du Plan de mise en œuvre 2018-2023

La DGMR a réalisé plusieurs des 82 actions du Plan de mise en œuvre 2018-2023, mais elle devra intensifier ses efforts pour que les objectifs du Plan métropolitain 2016-2021 et la cible de la Vision soient atteints.

- Parmi les 46 actions en lien avec la portée de notre mandat, 54 % sont en cours de réalisation et 30 % sont terminées, ce qui représente près de 85 % d'entre elles.
- La Ville est encore loin de la cible de 82 % qu'elle veut atteindre en 2028 pour la valorisation des matières produites sur le territoire.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Constat 1 – Mise en place des actions du Plan de mise en œuvre 2018-2023 (*suite*)

- Le taux de valorisation global pour les trois secteurs (résidentiel; industries, commerces et institutions; construction, rénovation et démolition) se situait à 52,1 % en 2019, ce qui est encore bien en deçà de la cible de 82 % à atteindre en 2028.
- Des actions du Plan de mise en œuvre peuvent faire une différence sur l'atteinte de la cible de la Vision et des objectifs du Plan métropolitain 2016-2021; or certaines sont en cours, alors que d'autres ont été reportées.
 - S'assurer que 100 % des immeubles multilogements non ou inadéquatement desservis le soient.
 - Mener une grande campagne d'information, de sensibilisation et d'éducation sur la saine gestion des matériaux de construction, de rénovation et de démolition.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Constat 2 – Gestion du centre de tri

Le centre de tri des matières recyclables est performant, mais une meilleure concertation entre la DGMR et le SPIV assurerait une vision globale de la gestion de cette installation.

- Le centre de tri est performant et il fournit un produit de qualité à ses acheteurs.
 - Il a atteint un taux de valorisation d'environ 97 % des matières entrantes de 2017 à 2020.
 - Plus particulièrement en 2020, les matières ont été recyclées dans une proportion d'environ 82 %.
- Le fournisseur a mis en place un programme de maintenance préventive qui a pour but d'assurer la fiabilité du centre de tri et d'optimiser la durée de vie de ses équipements.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Constat 2 – Gestion du centre de tri (*suite*)

- Une meilleure concertation entre le SPIV et la DGMR aurait peut-être permis de limiter l'impact sur le taux de valorisation.
 - La responsabilité partagée entre le SPIV et la DGMR de la chaîne de valeur du recyclage pose certains enjeux de coordination.
 - Au début de 2021, le SPIV a décidé de cesser d'utiliser les services de transbordement d'un fournisseur du centre de tri en raison de certaines difficultés à assurer la traçabilité complète de la matière.
 - La DGMR a pris connaissance de la décision du SPIV à l'automne 2021.
 - En décembre 2021, après avoir trouvé une solution au problème de traçabilité, le SPIV a donné la consigne de retravailler avec le fournisseur.
 - La décision de ne plus solliciter les services de ce fournisseur a eu un impact sur le taux de valorisation du centre de tri, le faisant passer de 97 % en 2020 à 86 % en 2021. Ce sont les matières non recyclables qui ont été valorisées dans une moins grande proportion.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Constat 3 – Gestion des écocentres

La DGMR gère les écocentres dans un souci d'efficacité, d'efficience et de pérennité.

- La DGMR déploie les efforts nécessaires pour fournir un service de qualité, fiable, accessible, efficace et rapide.
- Elle a entrepris un important chantier visant à évaluer la capacité actuelle des écocentres en vue d'optimiser les infrastructures et de développer le réseau des écocentres.
- La DGMR a priorisé ses projets d'investissement afin d'assurer la pérennité et l'accessibilité des écocentres. Ce bilan a permis de connaître l'état des infrastructures et les besoins en investissement sur 10 ans pour les quatre écocentres appartenant à la Ville.
- Elle effectue une bonne surveillance des contrats et elle s'assure du respect de plusieurs de leurs clauses.

Chapitre 3

Réduction et valorisation des matières résiduelles

Constat 4 – Reddition de comptes et indicateurs de performance

La DGMR ne suit pas suffisamment la progression de la Ville quant aux cibles établies, mais elle rend compte de sa propre performance et de celle de la Ville.

- La DGMR dispose d'un seul indicateur et elle n'a pas de cible intermédiaire afin de s'assurer que la Ville est sur la bonne voie.
 - Elle calcule uniquement le taux de valorisation résidentiel, alors qu'il y aurait lieu de mesurer d'autres indicateurs associés à des cibles, y compris des cibles intermédiaires.
 - Par exemple, elle pourrait effectuer un suivi de la quantité de matières éliminées par personne par rapport à une cible intermédiaire, car c'est l'un des objectifs du Plan métropolitain 2016-2021.
- La reddition de comptes effectuée aux instances de gouvernance est adéquate.

Chapitre 4

**Gestion des équipements
de protection et d'intervention
des services pompier et policier**

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

En quoi consiste cet audit?

- Pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de sécurité publique, la Ville s'appuie notamment sur le Service de protection contre l'incendie de Québec (SPCIQ) et sur le Service de police de la Ville de Québec (SPVQ).
- Le SPCIQ compte environ 500 pompiers et pompières, regroupés en 4 pelotons et 16 casernes. Sa mission principale est de prévenir et de combattre les incendies, mais aussi d'intervenir lors de diverses situations d'urgence.
- Le SPVQ dispose d'environ 800 policières et policiers et de 2 postes de police. Sa mission est de conserver le caractère sécuritaire de la ville en faisant respecter les lois et en maintenant l'ordre public.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

En quoi consiste cet audit? (suite)

- Dans le cadre normal de leurs activités, les pompiers et les policiers utilisent un équipement de protection adapté à leurs besoins.
- Parmi les équipements de protection et d'intervention du SPCIQ et du SPVQ, certains éléments sont destinés à une utilisation individuelle (ex. : habit de combat incendie, bottes, gilet pare-balles, arme de service), alors que d'autres sont partagés entre les membres (ex. : cylindre d'air, boyaux, arme à impulsion électrique, cinémomètre).
- En matière de gestion, le SPCIQ et le SPVQ doivent appliquer de bonnes pratiques étant donné la quantité, la valeur, la diversité et la répartition des équipements qu'ils possèdent.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Enjeu

- Comme les équipes du SPCIQ et du SPVQ interviennent souvent dans des situations d'urgence, il est primordial qu'elles disposent d'équipements de protection et d'intervention en bon état et en quantité suffisante, mais aussi qu'elles les utilisent correctement :
 - pour agir de façon sécuritaire, tant pour les intervenants que pour les personnes en détresse;
 - pour offrir les services attendus par la population;
 - pour maximiser la durée de vie du matériel.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Objectif de l'audit

- Déterminer dans quelle mesure la gestion des équipements de protection et d'intervention du SPCIQ et du SPVQ est effectuée de manière efficace et efficiente, conformément à la réglementation en vigueur.
- Nous avons également réalisé certains travaux dont les résultats et les recommandations ont été communiqués directement à la direction du SPVQ afin de préserver la confidentialité.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Conclusions de l'audit

- Pour réaliser leurs interventions, le SPCIQ et certaines unités policières planifient l'acquisition des équipements. De plus, des formations sont en place pour assurer la bonne utilisation de ceux-ci. Enfin, les normes applicables à certains équipements sont respectées.
- Des améliorations sont nécessaires sur les plans suivants :
 - La qualité de l'information dont disposent les services ne leur permet pas toujours de s'assurer que les entretiens et les inspections prévus ont été réalisés et de remplacer les équipements en temps opportun.
 - La gestion des accès aux équipements sensibles doit être resserrée.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 1 – Acquisition des équipements

Au SPCIQ, la planification de l'acquisition des équipements permet de prévoir efficacement les besoins à l'échelle de l'organisation.

Au SPVQ, certaines unités policières planifient l'acquisition des équipements dont elles ont besoin. Des améliorations sont nécessaires pour prévoir efficacement les besoins à l'échelle de l'organisation.

- Le SPCIQ effectue une bonne planification des acquisitions en s'appuyant sur un inventaire centralisé, sur une analyse du cycle de vie des équipements et sur des critères de priorisation. Les besoins en équipement dans les véhicules d'incendie sont prédéfinis, ce qui facilite la planification des achats.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 1- Acquisition des équipements (suite)

- Au SPVQ, les données consignées dans l'inventaire des équipements et celles relatives au cycle de vie, lorsque disponibles, ne sont pas toujours prises en compte dans la planification des acquisitions. Ainsi, le remplacement de certains équipements n'est pas priorisé en fonction des besoins à venir.
 - Le SPVQ s'est donné comme orientation de remplacer les gilets pare-balles au terme de 5 ans. Nous avons constaté que 289 gilets, dont 87 appartenaient à des patrouilleurs, sur un total d'environ 900, avaient plus de 5 ans, ce qui représente le tiers d'entre eux.
- La Direction adjointe des enquêtes et services spécialisés effectue une bonne planification des besoins en équipements à acquérir à l'aide d'un fichier mis à jour continuellement.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 2 – Utilisation des équipements

Le SPCIQ et le SPVQ ont mis en place des mécanismes pour assurer l'utilisation adéquate des équipements.

Le SPVQ doit renforcer ses pratiques, notamment pour s'acquitter de ses responsabilités relatives à l'arme de service.

- Les deux services élaborent des programmes de formation pour répondre, entre autres, à la réglementation en vigueur, aux normes du domaine et aux directives de la Ville.
- Le SPCIQ a élaboré un document de référence qui regroupe l'ensemble des formations offertes à son personnel. Différents cours portent sur l'utilisation des équipements, par exemple les caméras thermiques, les lances, les échelles portatives, etc.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 2 – Utilisation des équipements (suite)

- Au SPVQ, le transfert d'information entre l'équipe responsable de la formation et de l'emploi de la force et les unités opérationnelles sur les résultats à l'examen annuel de requalification pour les armes spécialisées (ex. : arme à impulsions électriques) est déficient; le processus nécessite des améliorations.
- Nous avons analysé l'application des exigences relatives à la qualification annuelle concernant l'arme de service qui sont issues du Guide des pratiques policières et de la directive interne Tir – Qualification arme de service. Nous avons formulé des commentaires à la direction du SPVQ à cet égard.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 3 – Suivi des équipements

La gestion de l'information liée aux équipements ne permet pas toujours au Quartier-maître, au SPCIQ et au SPVQ d'effectuer un suivi adéquat, y compris pour les entretiens et les inspections.

- Au Quartier-maître, l'information contenue dans le progiciel Target est parfois erronée et n'est pas mise à jour à des fréquences régulières. Il devient donc difficile de réaliser un suivi fiable.
 - À titre d'exemple, les données sur l'emplacement des équipements ne sont pas toujours exactes et nous avons trouvé d'autres articles qui auraient dû être retirés de l'inventaire car ils n'existent plus.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 3 – Suivi des équipements (suite)

- Au SPCIQ, comme l'information liée à certaines inspections est consignée dans des documents externes à Target – électronique et papier –, il devient difficile d'avoir un portrait global des inspections réalisées.
 - Pour les appareils de détection et les douches oculaires, nous avons eu de la difficulté à nous assurer que l'ensemble des inspections avaient été réalisées, car des renseignements étaient manquants ou non conservés.
- Les divers outils informatisés utilisés au SPVQ pour suivre les équipements ne sont pas toujours optimaux. La quantité d'information consignée dans les fichiers varie selon le type d'équipement et elle n'est pas mise à jour à des fréquences régulières. Des erreurs ont été relevées pour différents équipements.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 3 – Suivi des équipements (suite)

- Le SPVQ effectue des suivis sur l'état des équipements, mais certains de ceux-ci ne sont pas entretenus ni inspectés selon une planification stratégique.
 - Pour l'arme de service, un programme spécial d'entretien et de mise à niveau du pistolet a été réalisé de 2016 à 2020. Bien que la directive sur l'arme de service mentionne qu'à chaque séance de tirs, il faut effectuer une vérification de l'arme, il n'y a pas de programme d'entretien préventif bien établi. Aucune vérification plus approfondie des armes de service selon une fréquence prédéterminée n'est établie. À cela, le SPVQ affirme que le fonctionnement de l'arme de service est vérifié obligatoirement lors de chaque qualification annuelle et qu'un programme d'entretien à long terme est en cours d'élaboration.
- La valeur exacte des équipements du SPCIQ n'est pas connue. Il en est de même pour le SPVQ, à l'exception de certains équipements détenus par la Direction adjointe des enquêtes et services spécialisés.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 4 – Accès physique aux équipements

L'accès physique aux équipements susceptibles de mettre en cause la sécurité nécessite d'être resserré.

- Certains membres du personnel du Quartier-maître ont accès à la voûte, alors que ce n'est pas nécessaire selon leurs responsabilités. La liste des personnes autorisées à accéder à la voûte ne nous semble pas assez restreinte.
- Pour les accès par carte magnétique aux locaux du SPVQ qui renferment des équipements sensibles, il n'y a pas d'examen périodique des journaux d'évènements pour détecter d'éventuelles anomalies. Certains des locaux sont protégés par un système qui avise automatiquement la personne responsable lorsqu'un accès est détecté à des heures inhabituelles. À l'issue de nos travaux, nous avons émis des commentaires à la direction du SPVQ sur l'accès aux locaux et aux équipements.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 4 – Accès physique aux équipements (suite)

- Beaucoup de personnes ont accès à la salle des équipements des postes de police :
 - Cité-Limoilou : 245 personnes ont accès à la salle et près du tiers (79 sur 245) possèdent plus d'une carte magnétique.
 - Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge : 314 personnes ont le droit d'entrer dans cette salle et plus de 20 % (68 sur 314) possèdent plus d'une carte magnétique.
- Les pratiques d'entreposage de l'arme de service ont été examinées et nous avons formulé des commentaires à la direction du SPVQ à cet égard.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 4 – Accès physique aux équipements (suite)

- Les accès aux bâtiments et aux locaux, la plupart par carte magnétique, ne sont pas désactivés en temps opportun à la suite du départ d'un employé :
 - Au SPCIQ, il y a eu 28 départs entre janvier 2020 et novembre 2021. Nous en avons sélectionné 7 et dans 3 cas, le délai de désactivation se situait entre 43 jours et 170 jours.
 - Au SPVQ, pour la même période, il y a eu 46 départs. Sur les 12 cas sélectionnés, 6 cartes étaient toujours actives et pour la plupart d'entre elles, le départ datait de plus d'un an.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 5 – Disposition des équipements

Les procédures actuelles ne permettent pas de s'assurer que le Quartier-maître reçoit tous les équipements qui doivent lui être retournés et le processus de donation pourrait être plus efficient.

- Au SPCIQ, il n'existe aucune directive qui précise les équipements à remettre au Quartier-maître, ni les articles personnels d'un pompier ou d'une pompière au moment de son départ.
- Au SPVQ, il existe des directives au sujet des équipements et des biens à remettre ainsi qu'un formulaire à remplir mais le formulaire est peu utilisé et peu connu.
 - Notre analyse de 12 cas de biens à remettre lors d'un départ a révélé que dans la moitié des cas, les formulaires n'ont pas été utilisés et il n'y avait aucun document pour savoir ce qui a été remis. Pour l'autre moitié, les formulaires indiquent que certains articles n'ont pas été remis, alors qu'ils auraient dû l'être.

Chapitre 4

Gestion des équipements de protection et d'intervention des services pompier et policier

Constat 5 – Disposition des équipements (suite)

- Le processus administratif concernant les dons, prévu dans la Politique d'approvisionnement de la Ville, est inefficace. Il peut s'écouler plusieurs mois avant que l'équipement soit transmis au donataire. À l'automne 2021, 177 habits de combat incendie de 2011 étaient entreposés, alors qu'ils auraient pu être donnés depuis environ 12 mois.
 - Le processus pourrait être optimisé au moyen d'ententes avec des donataires récurrents, par exemple les établissements d'enseignement pour les habits de combat incendie.

Chapitre 5

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

Chapitre 5

Rapport financier de la Ville et autres rapports

États financiers consolidés

- Émission d'un rapport conjoint sans réserve par le vérificateur général et la firme Mallette pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 pour le Réseau de transport de la Capitale.
- Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué un audit des états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 pour la Ville de Québec. Le rapport sera déposé au conseil municipal en juin 2022.

Chapitre 5

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Ventilation des dépenses mixtes de la Ville de Québec

- Conjointement avec la firme Mallette, le vérificateur général a effectué l'audit de la ventilation des dépenses mixtes, entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021. Le rapport sera déposé au conseil municipal en juin 2022.

Rémunération des élus et élues et contribution à leur régime de retraite pour l'année 2021

- Pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2021, les membres du conseil municipal ont été rémunérés et ont contribué à leur régime de retraite dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux lois en vigueur ainsi qu'au règlement de la Ville de Québec à cet effet.

Chapitre 5

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Allocations de départ et de transition

- Dans le cadre de l'élection du 7 novembre 2021, seize élus et élues 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.

Chapitre 6

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

Chapitre 6

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

- En tout, 104 personnes morales ont bénéficié de la part de la Ville d'une subvention annuelle de 100 000 \$ ou plus en 2021.
- Nous avons pris connaissance des états financiers de 79 de ces personnes morales.
- Quatre personnes morales nous ont remis des états financiers n'ayant pas fait l'objet d'un audit. Le non-respect de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* leur a été mentionné ainsi qu'au service concerné de la Ville.
- Le vérificateur général effectuera un suivi au cours des prochains mois des 25 états financiers non reçus et en fera état dans les prochains rapports qu'il déposera au conseil municipal.

Chapitre 7

**Suivi des recommandations
du rapport annuel 2017**

Chapitre 7

Suivi des recommandations du rapport annuel 2017

- Trente-trois des quarante recommandations formulées en 2017 ont été suivies ou ont connu des progrès satisfaisants (taux de 83 %).
- Deux des quatre dossiers de 2017 ont des résultats de 100 % :
 - Inspection à la suite de la délivrance d'un permis ou lors du traitement d'une requête, soit 10 recommandations sur 10.
 - Surveillance et maintenance des ouvrages d'art, soit 9 recommandations sur 9.

Chapitre 8

**Rapport d'activité
du Vérificateur général**

Chapitre 8

Rapport d'activité du vérificateur général

- Reddition de comptes à l'égard de la planification stratégique
 - La planification stratégique a été prolongée jusqu'en décembre 2022.
 - Nous avons atteint trois des cinq cibles que nous nous étions fixées.

- Ressources financières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 :
 - Budget : 1 990 000 \$
 - Dépenses réalisées : 1 573 199 \$
 - Informations financières auditées par une firme comptable du secteur privé; elle a émis un rapport sans réserve.