

Vérificateur général de la Ville de Québec

RAPPORT 2020, juillet 2021

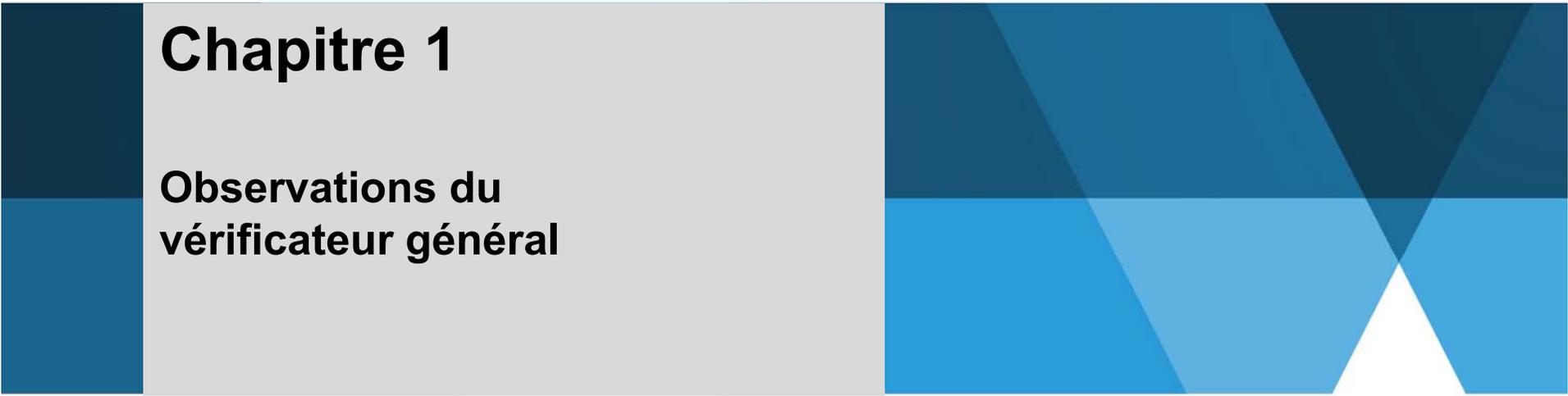
Présentation du contenu
du rapport



Présentation

Le rapport 2020, juillet 2021, du vérificateur général comprend 9 chapitres

- Observations du vérificateur général (chapitre 1)
- Audits de performance (chapitres 2 à 4)
- Examen de performance (chapitre 5)
- Audits financiers (chapitre 6)
- Subventions annuelles de 100 000 \$ ou plus versées à des personnes morales (chapitre 7)
- Suivi des recommandations du rapport annuel 2016 (chapitre 8)
- Rapport d'activité du Vérificateur général (chapitre 9)



Chapitre 1

**Observations du
vérificateur général**

Chapitre 1

Observations du vérificateur général

Planification stratégique

- L'année 2020 représente la dernière année de notre planification 2017-2020.
- Étant donné que les objectifs et les indicateurs nous apparaissent toujours pertinents, nous les prolongeons jusqu'à la fin de 2022.

Travaux en cours

- Nous poursuivons les travaux de vigie sur le déroulement du projet de Réseau structurant de transport en commun.
- Nous avons également entrepris le second volet du mandat portant sur les systèmes de RAO et du SERAQ.

Chapitre 1

Observations du vérificateur général

Programme Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises

- Programme mis en place par le ministère de l'Économie et de l'Innovation dans le contexte de la pandémie de la COVID-19.
- Au 30 avril 2021, la Ville avait reçu 51,4 M\$ dans le cadre de ce programme et 74 % de ce montant avait été alloué à des entreprises admissibles.



Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

En quoi consiste cet audit?

- ExpoCité est un ensemble comprenant le lieu, les infrastructures qui s'y trouvent et l'expertise nécessaire pour accueillir des événements de nature diverse.
- Sous l'impulsion du rapport du Groupe de travail sur l'avenir d'ExpoCité produit en avril 2015, le site a subi de grandes transformations au cours des dernières années.
- Il est maintenant structuré en trois grandes zones : zone des expositions, zone sportive et événementielle et zone publique.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

En quoi consiste cet audit? (suite)

- La Charte de la Ville de Québec fixe les grands paramètres de gouvernance d'ExpoCité, notamment sa finalité, ses pouvoirs et son droit de se doter de règles internes de fonctionnement.
- Diverses instances interviennent au niveau de la gouvernance. On retrouve la commission d'ExpoCité et son comité exécutif, le conseil municipal et son comité exécutif, ainsi que le conseil d'agglomération.
- Les dépenses du Service d'ExpoCité, si l'on exclut les charges d'amortissement et les intérêts, s'élevaient à 8,2 M\$ en 2020, auxquelles s'ajoutaient 3,5 M\$ pour les coûts directs des services fournis par d'autres unités administratives.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Enjeu

- La performance d'une organisation peut être grandement bonifiée par la gouvernance mise en place pour l'encadrer.
- Cette gouvernance constitue l'ensemble des mesures mises en place pour l'amener à réaliser les fins pour lesquelles elle a été créée, et ce, de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.
- Compte tenu de l'importance des infrastructures qu'il exploite et de leur incidence sur la vitalité de la communauté de Québec, il est important que le Service d'ExpoCité dispose d'une structure de gouvernance adéquate.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Objectif de l'audit

- Notre audit visait à déterminer si le Service d'ExpoCité dispose d'une gouvernance qui permet d'orienter et de surveiller ses activités pour qu'il remplisse sa mission de façon optimale et en conformité avec le cadre légal et réglementaire auquel il est assujéti.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Conclusions de l'audit

- Au fil des ans, la Ville a rassemblé des infrastructures d'envergure sur le site d'ExpoCité et développé une expertise pour contribuer à la vitalité de la collectivité.
- Les ajustements de la gouvernance, nécessaires pour assurer l'efficacité et l'efficience, tardent.
- La Ville doit maintenant actualiser la mission d'ExpoCité et moderniser sa structure de gouvernance de façon à bien encadrer les investissements et les dépenses qui y sont liées et à en maximiser les retombées.
- La démarche actuelle de planification stratégique d'ExpoCité est une initiative susceptible d'améliorer la situation à cet égard.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 1 – Définition du mandat d'ExpoCité

Le site d'ExpoCité s'est grandement transformé au cours des dernières années mais le mandat d'ExpoCité défini dans la Charte de la Ville n'a pas été actualisé ou du moins entériné par les différentes instances quant à l'interprétation que l'on doit maintenant en faire.

- Le rapport du Groupe de travail sur l'avenir d'ExpoCité produit en 2015 a eu une grande incidence sur l'organisation physique du site, mais le mandat d'ExpoCité n'a pas été mis à jour depuis 2001.
- L'interprétation que fait la direction du Service d'ExpoCité du mandat n'est pas validée par la commission et le conseil municipal. De plus, la notion de rentabilisation maximum mentionnée dans la Charte de la Ville reste à définir.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 1 – Définition du mandat d'ExpoCité (suite)

- Il serait sain que le Service puisse appuyer son action sur une position qui fait consensus chez les élus municipaux. Cette position servirait aussi de guide pour achever l'organisation physique du site.
- L'utilisation du pavillon des Arts à des fins administratives n'est pas cohérente avec les recommandations du rapport du Groupe de travail sur l'avenir d'ExpoCité, ni avec le mandat d'ExpoCité.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 2 – Structure de gouvernance et de gestion

La structure de gouvernance est mal adaptée aux activités qui y sont menées et elle ne remplit pas pleinement son rôle. Dans ce domaine particulier d'activités, qui implique de multiples acteurs, cette structure devrait favoriser une prise de décision efficace dans une perspective d'ensemble du site.

- La répartition actuelle des responsabilités n'assure pas une gouvernance efficace d'ExpoCité. Pour certaines décisions, il y a de multiples niveaux d'approbation à franchir, tant du milieu politique qu'administratif.
- Les actions concrètes de la commission se situent principalement au niveau tactique et opérationnel. Toutefois, depuis l'automne 2020, des dossiers de nature stratégique commencent à être discutés.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 2 – Structure de gouvernance et de gestion (suite)

- Le Service d'ExpoCité dispose actuellement de peu d'orientations pour le guider dans l'accomplissement de son mandat.
- Une démarche de planification stratégique est en cours à ExpoCité depuis septembre 2020 et devrait contribuer à actualiser le mandat et à préciser les orientations.
- La gestion des risques porte principalement sur les risques opérationnels liés à chaque événement. Cette approche ne permet pas de gérer particulièrement ceux de nature stratégique et tactique.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 2 – Structure de gouvernance et de gestion (suite)

- La direction du Service d'ExpoCité doit composer avec une double ligne d'autorité, une situation qui nécessite une définition claire des rôles et responsabilités.
- Dans les principales ententes liées à l'exploitation des infrastructures du site, les rôles respectifs de la Ville et d'ExpoCité n'ont pas été précisés formellement.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 3 – Allocation des ressources à ExpoCité

Les budgets nécessaires à l'exploitation d'ExpoCité sont sous la responsabilité de différents services, ce qui complique l'allocation des ressources pour soutenir efficacement ses activités.

- Les mécanismes nécessaires pour arrimer les demandes budgétaires avec les projets et les activités du Service ne sont pas suffisamment robustes. Les sommes prévues dans le plan d'investissement quinquennal sont parfois mal synchronisées avec les besoins du Service.
- De façon à mieux soutenir l'accomplissement de leur mission, certains services de la Ville disposent d'un budget consacré aux infrastructures.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 4 – Gestion de la performance du Service d'ExpoCité et reddition de comptes y afférente

L'information de gestion permet difficilement d'apprécier sa performance et d'en rendre compte adéquatement aux instances de gouvernance.

- L'information de gestion produite par le Service présente surtout les réalisations sur le site par division.
- La dernière information sur les retombées économiques des activités d'ExpoCité porte sur l'année 2015-2016.

Chapitre 2

Gouvernance du Service d'ExpoCité

Constat 4 – Gestion de la performance du Service d'ExpoCité et reddition de comptes y afférente (suite)

- Sur le plan financier, les dépenses considérées pour déterminer le coût d'exploitation des infrastructures n'intègrent pas les coûts d'amortissement ni ceux relatifs à leur financement (respectivement 15 M\$ et 2,8 M\$ en 2019).
- La reddition de comptes auprès des instances de gouvernance est incomplète.
- La récente initiative de septembre 2020 dans le cadre d'une démarche de mobilisation du personnel donne des assises plus solides pour améliorer la performance globale.



Chapitre 3

**Gestion et entretien
des bâtiments municipaux**

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

En quoi consiste cet audit?

- En février 2021, la Ville possédait un peu plus de 1 000 bâtiments et leur valeur était estimée à 2,4 G\$.
- Le Service de la gestion des immeubles doit veiller à l'entretien des bâtiments municipaux. Pour certains, la responsabilité lui revient entièrement, alors que pour d'autres, elle est partagée avec d'autres services.
- L'exploitation des bâtiments implique plusieurs activités d'entretien, dont celles dites préventives et celles dites correctives.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Enjeu

- Pour une ville comme Québec, le parc immobilier représente un actif important. Une bonne gestion est essentielle pour réduire les coûts qui y sont associés et pour limiter les risques en matière de santé et sécurité.
- Il faut notamment effectuer des entretiens réguliers pour assurer la pérennité des bâtiments et leur conformité aux normes et aux règlements en vigueur.
- De plus, pour planifier adéquatement les investissements, il faut recueillir et analyser diverses données, notamment lors des inspections des bâtiments, ainsi qu'établir un plan en fonction des priorités.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Objectif de l'audit

- Déterminer si le Service de la gestion des immeubles gère et entretient les bâtiments sous sa responsabilité de manière efficace, efficiente et économique, tout en veillant à leur pérennité et à la sécurité des usagers.

Plus précisément, nous avons voulu nous assurer que :

- le Service se conformait aux meilleures pratiques et respectait, entre autres, les exigences du Code de sécurité de la *Loi sur le bâtiment*,
- les différentes interventions étaient priorisées sur un horizon temporel de manière à prolonger la durée de vie utile des bâtiments et à en minimiser les coûts durant leur cycle de vie.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Conclusions de l'audit

- Le Service a entamé des démarches pour gérer stratégiquement les actifs. Il devra développer une culture de gestion des données pour exploiter le plein potentiel des outils mis à sa disposition.
- L'absence de mesures d'évaluation de la performance et de contrôle sur la qualité des données saisies à l'entrée ne permet pas de savoir si les tâches et les ressources sont gérées de manière efficace, efficiente et économique.
- La priorisation des travaux importants pourrait être améliorée.
- La plupart des éléments du Code de sécurité sont confiés à des firmes spécialisées et le Service réalise généralement un suivi adéquat de ces éléments.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 1 – Suivi et évaluation de la performance en matière d'entretien et de réparation

Le Service s'est doté d'un logiciel pour gérer les activités d'entretien correctif et préventif, mais il doit améliorer la qualité des données dont il dispose pour effectuer un suivi adéquat des travaux et des ressources.

- Les équipements et les éléments de structure sont répertoriés dans un logiciel et des tâches d'entretien préventif sont programmées en fonction des exigences et des fréquences recommandées.
- Un bon de travail est généré et est attribué au contremaître responsable selon la nature de l'intervention pour les activités d'entretien préventif et correctif.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 1 – Suivi et évaluation de la performance en matière d'entretien et de réparation (suite)

- Les statuts des bons de travail ne sont pas toujours fiables. Selon nos tests, environ la moitié de ces bons avec le statut « en cours » étaient probablement terminés. Pour ceux avec le statut « fermé », nous n'avons aucune certitude que les travaux ont été réalisés car pour plusieurs, il n'y a pas de description des tâches réalisées, aucun coût ni aucune heure d'inscrits.
- Pour les travaux d'entretien correctif, l'information consignée dans les bons de travail n'est pas suffisante pour constituer un historique des travaux et pour comprendre les défis rencontrés.
- Malgré le fait que la plupart des tâches d'entretien préventif sont de nature récurrente, le Service n'a pas établi une estimation du temps de travail attendu pour chaque tâche.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 1 – Suivi et évaluation de la performance en matière d'entretien et de réparation (suite)

- Les outils de travail sont différents d'un corps de métier à un autre. Certains disposent de tablettes électroniques alors que d'autres fonctionnent avec des bons de travail papier.
- Le suivi effectué sur les travaux réalisés et les ressources qui y sont affectées est différent d'une équipe à une autre. Chacun a son mode de fonctionnement et développe ses propres outils.
- Bien que le Service mette à profit l'expertise des chefs d'équipe et des contremaîtres pour améliorer ses façons de faire, ces derniers n'ont défini aucun objectif en ce qui a trait aux coûts d'entretien, à la productivité du personnel et aux délais d'exécution.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 2 – Priorisation et réalisation des travaux d'entretien et de réparation

Le Service réalise des audits qui lui permettent de relever les déficiences sur les bâtiments mais il doit améliorer le traitement des données pour optimiser la priorisation et la réalisation des travaux d'entretien et de réparation au moment opportun.

- Les bâtiments ont été inventoriés dans le logiciel de gestion des actifs Tririga. Il y a environ 450 bâtiments à auditer à l'intérieur d'un cycle de 5 ans. Le Service a terminé son premier cycle en 2020.
- Peu de travaux correctifs nécessitant des investissements supérieurs à 100 000 \$ sont prévus ou réalisés dans les délais recommandés par les firmes qui effectuent les audits.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 2 – Priorisation et réalisation des travaux d'entretien et de réparation (suite)

- Nous n'avons relevé aucune justification consignée dans les dossiers expliquant pourquoi les travaux proposés pour corriger la déficience ne sont pas réalisés et, lorsqu'ils le sont, pourquoi les délais recommandés n'ont pas été respectés.
- Les codes de priorité permettant de déterminer le niveau d'urgence d'une intervention sont sous-utilisés. Ce processus repose sur la compétence et l'expérience du personnel. La mise en place d'un guide qui préciserait les codes de priorité à appliquer en fonction de critères prédéfinis assurerait une compréhension commune et une application uniforme du processus.
- Le processus de priorisation des investissements n'est pas à pleine maturité. Le Service est à raffiner ses méthodes et à constituer une base de données complète qui aidera à la prise de décision.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 3 – Respect de certains éléments relatifs à la sécurité du bâtiment

Le Service réalise un bon suivi des éléments du Code de sécurité mais il lui reste certains points à améliorer pour s'assurer du respect de l'ensemble de ceux-ci.

- La plupart des éléments en sécurité sont confiés à des firmes spécialisées en sous-traitance, par exemple l'inspection des ascenseurs, des génératrices et des appareils sous pression. Les suivis effectués auprès des fournisseurs pour s'assurer du respect des exigences réglementaires sont adéquats.

Chapitre 3

Gestion et entretien des bâtiments municipaux

Constat 3 – Respect de certains éléments relatifs à la sécurité du bâtiment (suite)

- Bien que le Service ait commencé à installer des dispositifs antirefoulement (Dar) sur certaines entrées d'eau qui n'en avaient pas, il n'a effectué aucune vérification annuelle sur les Dar déjà présents comme l'exige le Code de sécurité.
- Selon le Code de sécurité, l'inspection de l'éclairage d'urgence doit être réalisée mensuellement et une mise à l'essai doit être faite annuellement. De 2018 à 2020, l'inspection de cet équipement a été effectuée sur une base annuelle pour 22 bâtiments, tous les 6 mois pour 28 bâtiments et tous les 4 mois pour un bâtiment.

The slide features a decorative header with a grey rectangular area on the left containing the text, and a blue geometric pattern on the right. The blue pattern consists of overlapping triangles and trapezoids in various shades of blue, creating a modern, abstract design.

Chapitre 4

**Connaissance, protection et
mise en valeur du patrimoine
immobilier**

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

En quoi consiste cet audit?

- Le patrimoine immobilier correspond aux immeubles et aux sites qui présentent notamment une ou plusieurs valeurs parmi les suivantes : archéologique, architecturale, artistique, emblématique, ethnologique, historique, scientifique et technologique.
- Les éléments du patrimoine peuvent être classés selon les époques, les milieux de vie, les fonctions, etc. Le patrimoine, au sens large, est souvent associé à un passé lointain, mais il comprend aussi des lieux et des biens de l'ère moderne.
- La responsabilité de conserver et de protéger les immeubles patrimoniaux est une responsabilité partagée entre leurs propriétaires, la municipalité et le gouvernement provincial.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

En quoi consiste cet audit? (suite)

- En 2012, le gouvernement a adopté la *Loi sur le patrimoine culturel* pour « favoriser la connaissance, la protection, la mise en valeur et la transmission du patrimoine culturel dans l'intérêt public et dans une perspective de développement durable ».
- À l'échelle municipale, la Ville doit faire appliquer divers règlements pour les immeubles situés sur son territoire. En vertu de ces règlements, les propriétaires doivent maintenir en bon état leur immeuble et assurer les travaux d'entretien requis à la préservation et à la conservation de leur bâtiment.
- Adopté en 2009, le *Règlement de la Commission d'urbanisme et de conservation de Québec* stipule que le mandat de la Commission consiste à exercer un certain contrôle sur les bâtiments se trouvant sous sa juridiction.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Enjeu

- Le patrimoine immobilier représente un actif commun qui donne à un territoire son caractère unique et qui peut être laissé aux générations futures comme témoin de l'histoire.
- La conservation des immeubles patrimoniaux représente un investissement financier plus important pour leurs propriétaires comparativement à la conservation d'un bâtiment qui n'a pas été identifié comme patrimonial.
- Les municipalités disposent de ressources limitées pour aider les propriétaires à entretenir leurs immeubles patrimoniaux. Il est donc important que les sommes soient investies judicieusement.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Objectif de l'audit

Notre audit visait à déterminer si la Ville de Québec s'assure avec efficacité et efficience que le patrimoine immobilier de son territoire est connu, protégé et mis en valeur selon une stratégie établie.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Conclusions de l'audit

- La Ville possède un inventaire des bâtiments patrimoniaux, mais il n'est pas complet. De plus, les intervenants de la Ville ont une connaissance limitée de la valeur patrimoniale et de l'état de l'enveloppe des bâtiments patrimoniaux.
- La Division du contrôle du milieu de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou devrait effectuer de meilleurs suivis auprès des propriétaires qui négligent l'entretien de leur immeuble patrimonial, et ce, tôt dans le processus de dégradation.
- La réglementation de la Ville pour la démolition d'immeubles patrimoniaux est respectée. Cependant, étant donné le manque de connaissance de la valeur et de l'état des bâtiments patrimoniaux et le manque de suivi auprès des propriétaires de bâtiments mal entretenus, des démolitions n'ont pu être évitées.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 1 – Qualité de l'inventaire des bâtiments patrimoniaux et état des connaissances

Les services concernés disposent d'un inventaire qui leur offre une connaissance limitée des bâtiments patrimoniaux de la ville, de leur valeur patrimoniale et de leur état.

- En 2014, la Ville s'est dotée d'une méthode standardisée afin de déterminer la valeur patrimoniale d'un immeuble. Cette valeur peut être exceptionnelle, supérieure, bonne ou faible.
- Malgré les efforts des dernières années, l'inventaire des bâtiments patrimoniaux est incomplet. Par exemple, le registre n'inclut pas tous les bâtiments patrimoniaux qui sont situés dans trois des sites patrimoniaux déclarés, soit environ 900 bâtiments.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 1 – Qualité de l’inventaire des bâtiments patrimoniaux et état des connaissances (suite)

- Parmi les 13 862 bâtiments inventoriés, 8 737 présentent une valeur patrimoniale présumée puisqu’ils n’ont pas fait l’objet d’une évaluation patrimoniale. Or, sans connaître la valeur réelle d’un bâtiment, il est difficile de savoir s’il est important à protéger ou non.
- Un plan d’action a été élaboré pour améliorer la connaissance des bâtiments patrimoniaux. La première phase visait à réévaluer 1 500 bâtiments de valeur exceptionnelle ou supérieure. Seulement 98 de ces bâtiments ont fait l’objet d’une nouvelle évaluation depuis 2017. Quant aux phases deux et trois, elles n’ont pas été réalisées.
- La connaissance de l’état de l’enveloppe des bâtiments patrimoniaux est limitée, particulièrement ceux qui sont vétustes, c’est-à-dire détériorés par le temps.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 2 – Suivis réalisés auprès des propriétaires d'immeubles en mauvais état

La Division du contrôle du milieu de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou devrait réaliser un meilleur suivi auprès des propriétaires qui n'entretiennent pas adéquatement leur immeuble patrimonial.

- Les suivis à effectuer auprès des propriétaires qui ne respectent pas la réglementation municipale en matière d'entretien de leur immeuble ne sont pas nécessairement réalisés ou sont réalisés dans des délais inadéquats.
- Dans un horizon à long terme et avec la collaboration des propriétaires, la réalisation de suivis aujourd'hui permet d'éviter des démolitions causées par la dégradation des immeubles.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 2 – Suivis réalisés auprès des propriétaires d'immeubles en mauvais état (suite)

- Les maisons Bignell et Pollack sont des exemples qui démontrent que lorsque les suivis auprès des propriétaires ne sont pas réalisés en temps opportun ou qu'il y a absence de collaboration entre la Ville et un propriétaire, cela peut mener à la détérioration d'un immeuble.
- Lorsque la Division du contrôle du milieu réalise un suivi adéquat auprès des propriétaires et qu'elle obtient leur collaboration, le processus est efficace. Nous l'avons constaté pour quatre bâtiments parmi les quatorze analysés.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 3 – Mesures en place pour la protection des immeubles patrimoniaux

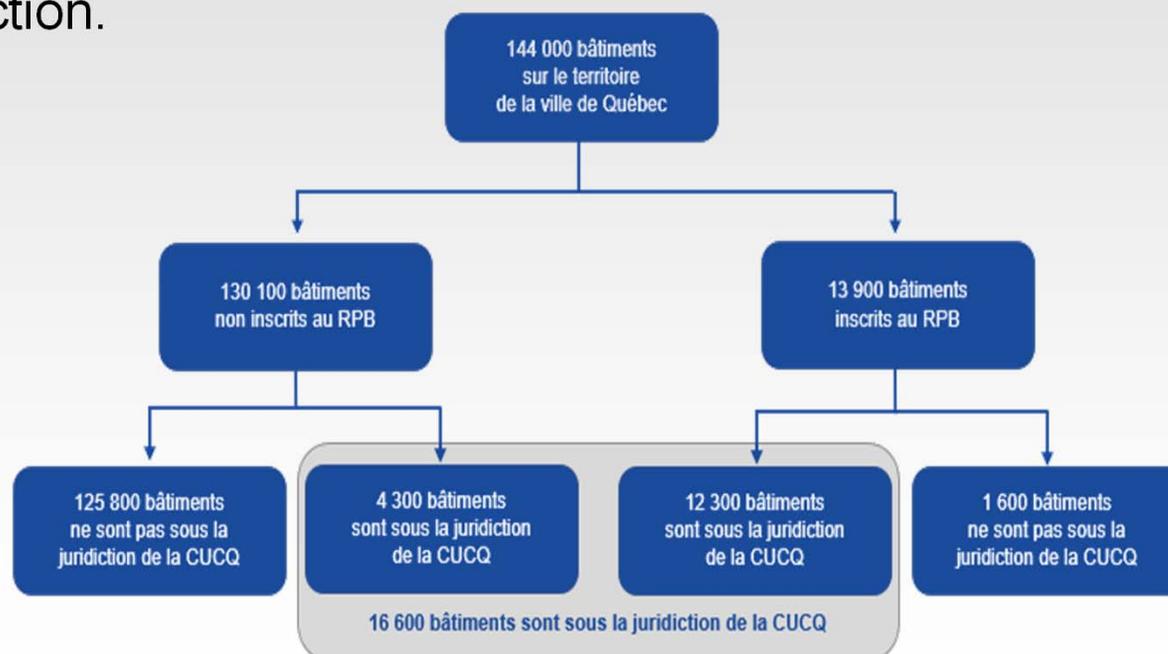
Des mesures sont en place pour protéger les bâtiments patrimoniaux, mais elles ne sont pas pleinement efficaces étant donné le manque de connaissance sur la valeur et l'état des bâtiments et le manque de suivi des immeubles vétustes.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 3 – Mesures en place pour la protection des immeubles patrimoniaux (suite)

- La Commission d'urbanisme et de conservation de Québec (CUCQ) constitue la principale mesure permettant de protéger certains bâtiments patrimoniaux. En tout, 16 600 bâtiments sont sous sa juridiction.



Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 3 – Mesures en place pour la protection des immeubles patrimoniaux (suite)

- Selon notre analyse de 30 bâtiments démolis entre 2017 et 2020, la réglementation municipale a été respectée dans tous les cas, que le bâtiment soit ou non sous la juridiction de la CUCQ. Certaines démolitions auraient peut-être pu être évitées notamment si des actions en amont avaient été prises pour les préserver.
- Certaines communications ont lieu entre les différents services impliqués dans la protection et la mise en valeur du patrimoine. Cependant, elles sont limitées, peu coordonnées et non encadrées par des processus visant notamment l'atteinte d'un objectif commun.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 4 – Efficacité du traitement des demandes d'aide financière et disponibilité des sommes

Le Service de la planification de l'aménagement et de l'environnement traite les demandes d'aide financière avec efficacité, mais il ne mesure pas sa performance en la matière.

- Selon notre analyse de 20 demandes d'aide financière, le Service traite adéquatement ces dernières pour s'assurer que toutes les conditions d'admissibilité sont respectées (bâtiments, travaux et coûts admissibles).
- Le Service mesure les délais de traitement des demandes d'aide financière de cinq sous-processus, mais il n'a pas établi de cibles. Il ne peut donc pas mesurer sa performance.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 5 – Exemplarité de la Ville pour l'entretien et la protection de ses bâtiments patrimoniaux

Le Service de la gestion des immeubles (SGI) réalise un entretien adéquat des bâtiments patrimoniaux qui sont inventoriés. Une meilleure connaissance de ceux-ci serait nécessaire pour améliorer sa planification et son inventaire pour devenir un propriétaire exemplaire.

- Le SGI entretient ses bâtiments patrimoniaux ou en planifie l'entretien pour les prochaines années adéquatement. Le Service connaît l'état de 75 % de ses bâtiments patrimoniaux (88 sur 118). Parmi ces 88 bâtiments, 69 % ont été qualifiés en excellent état et 9 % en bon état.
- Le Service n'a pas établi de processus particulier pour l'entretien et la rénovation des bâtiments patrimoniaux, ceux-ci étant considérés au même titre que les autres immeubles de la Ville.

Chapitre 4

Connaissance, protection et mise en valeur du patrimoine immobilier

Constat 6 – Vision de la Ville de Québec pour le patrimoine

Le Service de la culture, du patrimoine et des relations internationales a produit tardivement un premier bilan des pistes d'action prévues dans la Vision du patrimoine 2027.

- Des pistes d'action étaient prévues pour la période de 2017 à 2022. Un bilan a été effectué en mai 2021 : 32 des 44 pistes d'actions (73 %) ont été réalisées ou sont en cours de réalisation, les actions n'ont pas débuté pour 7 autres pistes (16 %), deux actions sont en attentes sur les suites à donner et trois actions ont été annulées.
- Le Service a déployé peu d'efforts pour faire connaître la Vision du patrimoine 2027 auprès des différents intervenants de la Ville, ce qui ne favorise pas la prise en compte de cette vision dans les prises de décisions ni la responsabilisation du personnel.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de répartition assistée par ordinateur (RAO) et du Service évolué de radiocommunication pour l'agglomération de Québec (SERAQ) – Volet 1

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

En quoi consiste cet examen?

- Le système de répartition assistée par ordinateur (RAO) sert à acheminer les informations essentielles aux différentes équipes concernées lors d'appels d'urgence 911. Ce système donne accès aux renseignements recueillis par le centre d'appels en temps réel au personnel à bord des véhicules de patrouille et d'incendie.
- Dès 2016, des ateliers de travail ont eu lieu pour la mise en œuvre du scénario retenu par la Ville. Le travail s'est poursuivi en 2017 : le nouveau système de RAO a été configuré et une interface compatible avec les autres systèmes de la Ville a été déployée.
- Au cours du projet, un logiciel a été acquis, notamment pour le Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec, le Service de police de la Ville de Québec (SPVQ) et le centre d'appels d'urgence 911. Les coûts globaux de ce projet se sont élevés à un peu plus de 7 M\$.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

En quoi consiste cet examen? (suite)

- Le projet de modernisation du service de radiocommunication concerne le réseau de radiocommunication, les radios mobiles dans les véhicules et les radios portatives. Le projet a comme principal objectif d'assurer la transmission de l'information très rapidement entre les intervenants et intervenantes, que ce soit verbalement, par écrit ou sous forme d'images.
- Ce projet a débuté en 2015 avec la phase d'avant-projet et la démonstration de faisabilité, et il est toujours en cours. Le budget prévu s'élève à 30 M\$.
- Dans le cadre de ce projet, la Ville a déployé 21 antennes sur autant de sites, 2 500 radios portatives, 1 500 radios mobiles dans les véhicules et 40 consoles au centre d'appels d'urgence 911.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Enjeu

- En situation d'urgence, les communications entre les divers intervenants et intervenantes venant en aide aux personnes en détresse sont cruciales. Ces communications permettent notamment au personnel des services d'urgence d'intervenir de façon sécuritaire.
- Le système de communication en place (réseau, équipement, application, etc.) doit fournir aux intervenants toutes les informations pertinentes sur l'état de la situation le plus rapidement possible pour faciliter leur prise de décision.
- L'implantation des systèmes de RAO et du SERAQ sont deux projets d'envergure. Ils nécessitent des ressources financières et humaines importantes ainsi que des ressources matérielles sur l'ensemble du territoire de l'agglomération de Québec.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Objectif de l'examen

Le premier volet de la vigie visait à s'assurer que la Ville de Québec a mis en place les conditions nécessaires au succès des projets de la RAO et du SERAQ.

Notre examen a couvert le processus d'adjudication des contrats, dont l'analyse des besoins et le suivi des problématiques rencontrées à la suite de la mise en œuvre des deux projets.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Conclusions de l'examen

- De façon générale, le processus d'attribution des contrats relatifs aux projets de la RAO et du SERAQ était en conformité avec la législation en vigueur.
- L'analyse des dossiers d'affaires a démontré la prise en compte des besoins, le choix des technologies, ainsi que les justifications et les recommandations ont été faits dans les règles et à partir de données qualitatives et quantitatives.
- À la suite de l'implantation des deux systèmes, le STI a mis en place des mesures de suivi. Certains problèmes ont été réglés alors que d'autres sont en cours de résolution. Ces éléments feront l'objet d'un suivi dans le second volet de cette vigie.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 1 – Analyse des besoins du projet de la RAO

Le dossier d'affaires du projet du système de RAO inclut les besoins, qui ont été définis selon l'organisation, la clientèle et les partenaires, ainsi que selon les normes de l'industrie.

- En 2014, préalablement à l'analyse des besoins, un examen de la situation a été réalisé. Il a confirmé l'état du système et justifié la nécessité de le changer.
- L'identification du besoin d'affaires a été bien structurée dans le cadre de nombreuses rencontres avec les parties prenantes.
- L'identification des besoins a mené à la définition de six grands objectifs associés au remplacement du système de RAO et aux résultats recherchés.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 1 – Analyse des besoins du projet de la RAO (suite)

- Trois scénarios ont fait l'objet d'une analyse détaillée basée sur les besoins, les coûts et les impacts du scénario. Une grille de décision a servi à l'analyse de la conformité des scénarios avec les exigences de la clientèle et les normes.
- L'analyse effectuée par le Service des technologies de l'information (STI) démontre que le scénario de l'acquisition d'un progiciel est conforme à 90 % aux normes de l'Association of Public-Safety Communications Officials (APCO). Ce scénario est aussi conforme aux exigences de la clientèle et ses coûts sont nettement moins élevés que ceux du développement sur mesure.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 2 – Analyse des besoins du projet du SERAQ

Le dossier d'affaires du projet du SERAQ inclut les besoins, qui ont été définis selon l'organisation, la clientèle et les partenaires, ainsi que selon les normes de l'industrie, et il a été réalisé à l'aide de la méthode de gestion de projet en vigueur au bureau de projet du STI.

- La réalisation du dossier d'affaires a commencé en mars 2015.
- L'identification des besoins d'affaires couvre les besoins de l'organisation, ceux des partenaires internes et externes, ainsi que ceux liés à la sécurité de l'information. On retrouve aussi la définition des objectifs poursuivis et des résultats recherchés, ainsi que les niveaux de service attendus des fournisseurs.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 2 – Analyse des besoins du projet du SERAQ (suite)

- Quatre scénarios de technologies pouvant théoriquement répondre aux besoins de la clientèle ont été envisagés. En fonction des principes directeurs retenus, la sélection a ensuite été réduite à deux technologies, soit TETRA et P25. Une description détaillée de ces deux technologies a été réalisée, ainsi qu'un tableau de comparaison et de justification du choix retenu.
- La comparaison effectuée démontre que la technologie TETRA obtient une note plus élevée. Cette technologie est également plus économique de plusieurs millions de dollars que la technologie P25 pour une configuration identique. Cela inclut l'installation de passerelles dans tous les véhicules équipés de radios mobiles.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 3 – Processus d'adjudication des contrats

Les contrats relatifs aux projets de la RAO et du SERAQ ont été octroyés, de façon générale, conformément à la réglementation en vigueur et aux bonnes pratiques.

- La valeur totale des contrats octroyés relativement aux projets de la RAO et du SERAQ est près de 44 M\$ et correspond à 36 contrats.
- Nous avons vérifié le processus d'attribution de 14 contrats, dont 8 octroyés à la suite d'un appel d'offres public qui représentaient 42,3 M\$ et 6 octroyés à des fournisseurs qui s'étaient préalablement qualifiés au cours d'appels de qualification antérieurs d'une valeur totale d'un peu plus de 930 000 \$.
- Le mode de sollicitation et l'analyse de la conformité des contrats respectaient les exigences législatives et elles ont été effectuées selon les bonnes pratiques.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 3 – Processus d’adjudication des contrats (suite)

- Dans la plupart des cas, les estimations s’appuyaient sur des hypothèses réalistes et sur des données fiables. Les estimations des contrats supérieurs à 1 M\$ reposaient sur des fichiers détaillés et parfois même sur des analyses de coût de projets comparables qui ont été réalisés dans d’autres villes.
- Pour l’ensemble des dossiers analysés, nous avons observé que le contrat et les modifications à celui-ci, le cas échéant, ont été approuvés selon le niveau hiérarchique exigé.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 4 – Suivi réalisé par le STI après le déploiement du système de RAO

À la suite de l'implantation du système de RAO, le STI a mis en place des mécanismes de suivi et il a effectué des ajustements, mais d'autres restent à faire.

- Nous avons analysé huit situations rapportées par le SPVQ en lien avec les terminaux dans les véhicules ou l'application du système de RAO. Pour 7 des 8 situations, des corrections ont été apportées entre juillet 2020 et avril 2021. Pour le problème de connexion, le STI travaillait toujours à sa correction au moment où nous terminions nos travaux.
- Dès mai 2019, soit après le déploiement du système de RAO, des rencontres ont eu lieu avec des usagers et usagères ainsi qu'avec le fournisseur. Le STI a pris des mesures afin de faire des suivis et a apporté certains correctifs.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 4 – Suivi réalisé par le STI après le déploiement du système de RAO (suite)

- Deux simulations ont été réalisées concernant la capacité du système de RAO de prendre en charge un événement majeur. Ces simulations ont mobilisé plus de 30 unités de police et l'équipe responsable de la RAO du STI. Elles ont permis de confirmer que le système possède la capacité nécessaire, mais une vingtaine d'éléments ont été relevés. Ils ont été classés par ordre de priorité; ils seront examinés et corrigés par l'équipe du STI.
- Dans le cadre du second volet de cette vigie, nous effectuerons un suivi des éléments qui sont en cours de correction.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 5 – Suivi réalisé par le STI après le déploiement du système du SERAQ

À la suite de l'implantation du système du SERAQ, le STI a mis en place des mécanismes de suivi et il a effectué des ajustements, mais pour certains problèmes, des améliorations sont toujours nécessaires.

- Plusieurs problèmes soulevés sont notamment liés à la gestion du changement et à la formation plutôt qu'à la nouvelle technologie à proprement parler. Ces aspects sont de la responsabilité des services qui utilisent le système; ils n'ont pas été analysés dans ce premier volet du mandat mais ils seront examinés dans le second volet.
- Différents comités ont été mis en place pour suivre le projet, faire état des problèmes rencontrés et s'assurer que des mesures soient prises pour répondre aux préoccupations énoncées.

Chapitre 5

Vigie des systèmes de RAO et du SERAQ – Volet 1

Constat 5 – Suivi réalisé par le STI après le déploiement du système du SERAQ (suite)

- Le STI a réalisé certaines actions afin de corriger les problèmes rencontrés par les usagers et usagères, mais des améliorations sont nécessaires dans d'autres cas.
- Pour 36 bâtiments où le contrat d'entretien des enrichisseurs de zone se termine en décembre 2022, des analyses sont en cours. Pour les 23 bâtiments appartenant à la Ville, le STI est à prévoir des mesures afin de maintenir leur couverture intérieure. Pour les 13 bâtiments appartenant à des tiers, le maintien de la couverture intérieure est plus complexe, notamment en raison de contraintes légales.
- Pour le groupe de policiers et policières, le STI réalise actuellement des tests avec de nouveaux équipements plus performants (micros et haut-parleurs) et il évalue aussi la possibilité de modifier l'emplacement des haut-parleurs dans les véhicules.



Chapitre 6

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

Chapitre 6

Rapport financier de la Ville et autres rapports

États financiers consolidés

- Émission de rapports conjoints sans réserve par le vérificateur général et la firme Mallette pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 pour :
 - la Ville de Québec;
 - le Réseau de transport de la Capitale.

Chapitre 6

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Ventilation des dépenses mixtes de la Ville de Québec

- Émission d'un rapport conjoint sans réserve par le vérificateur général et la firme Mallette sur le tableau de la ventilation des dépenses mixtes, entre les compétences de nature locale et les compétences d'agglomération, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020.

Rémunération des élus et élues et contribution à leur régime de retraite pour l'année 2020

- Pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2020, 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 6

Rapport financier de la Ville et autres rapports

Programmes de subventions

- Émission de rapports sans réserve sur la fidélité des informations financières appuyant l'utilisation de subventions que la Société d'habitation du Québec et le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation ont versées à la Ville au regard de différents programmes.

The slide features a decorative header with a grey rectangular area on the left containing text, and a blue geometric pattern on the right consisting of overlapping triangles and trapezoids in various shades of blue.

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, 97 personnes morales ont bénéficié de la part de la Ville d'une subvention annuelle de 100 000 \$ ou plus en 2020.
- Nous avons pris connaissance des états financiers de 76 de ces personnes morales.
- Une personne morale nous a 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* lui a été mentionné, ainsi qu'au service concerné de la Ville.
- En raison de la situation exceptionnelle liée à la COVID 19, 21 personnes morales n'ont pas été en mesure de nous fournir leurs états financiers. Le vérificateur général effectuera un suivi au cours des prochains mois et en fera état dans le rapport qu'il déposera au conseil municipal vers la fin de 2021.



Chapitre 8

**Suivi des recommandations
du rapport annuel 2016**

Chapitre 8

Suivi des recommandations du rapport annuel 2016

- Six des sept recommandations formulées en 2016 ont été suivies ou ont connu des progrès satisfaisants concernant le mandat de la gouvernance de la sécurité de l'information (taux de 86 %).



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 2020 représente la dernière année de la planification stratégique 2017-2020.
 - Nous avons atteint quatre des cinq cibles que nous nous étions fixées.

- Ressources financières pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 :
 - Budget : 1 960 000 \$
 - Compression budgétaire acceptée par le VG : 100 000 \$
 - Dépenses réalisées : 1 659 656 \$
 - Informations financières auditées par une firme comptable du secteur privé qui a émis un rapport sans réserve