

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DE LA VILLE DE QUÉBEC

AU CONSEIL MUNICIPAL

**Tome II**

POUR L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE

31 DÉCEMBRE 2002



Le 3 novembre 2003

Monsieur Alain Loubier,  
Président du conseil municipal  
de la Ville de Québec  
Hôtel de ville de Québec  
2, rue des Jardins, bureau 312  
Québec (Québec) G1R 4S9

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai l'honneur de transmettre au conseil municipal le Tome II du Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2002.

Le Tome II inclut également le rapport des vérificateurs externes sur la vérification des comptes relatifs au vérificateur général.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le vérificateur général de la Ville de Québec,

Lambert Legaré, FCA

p.j.



Les dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) sur le vérificateur général, oblige le titulaire de ce poste à présenter au conseil municipal, à tout le moins une fois l'an, les résultats de ses travaux. De la sorte, il attire l'attention des élus sur les sujets dignes de leur intérêt. Le présent ouvrage est le deuxième tome du Rapport du vérificateur général pour l'année 2002.

Pour mener ses travaux, le vérificateur général s'appuie sur les normes de vérification qui émanent de l'Institut canadien des comptables agréés. En outre, comme on pourra le constater à la lecture de ce rapport, les résultats des vérifications sont validés auprès des gestionnaires, et les commentaires qu'ils ont formulés apparaissent après les sujets traités.

Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires de la Ville et de toute personne morale dont la Ville ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité et la vérification de l'optimisation des ressources. Le vérificateur général peut procéder également à la vérification de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la Ville ou une de ses personnes morales relativement à son utilisation. Il peut enfin procéder à la vérification du régime de retraite ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la ville ou d'une de ses personnes morales lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

Soulignons que le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

Dans les pages qui suivent, le vérificateur général expose les résultats des mandats de vérification qu'il a réalisés au cours de son cycle de vérification qui a débuté en septembre 2002 et qui a pris fin en août 2003. Une partie de ces résultats fut publiée dans le tome I du rapport du vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2002.

La première partie du rapport du vérificateur général porte sur les résultats de ses vérifications d'optimisation des ressources. Elle traite de la gestion de la pérennité des infrastructures de la ville, de la qualité des systèmes d'information de gestion de la Société de transport de Québec (RTC) et de la gestion des activités de loisirs.

La deuxième partie fait état des vérifications de conformité, notamment sur la gestion des bibliothèques et sur l'établissement du taux global de taxation.

La troisième partie porte sur les résultats des vérifications des états financiers de la Ville et de ceux de ses organismes qui font partie de l'univers de vérification du vérificateur général et sur les contrôles exercés sur les stocks.

Dans la quatrième partie, le vérificateur général rend compte de ses activités et donne les résultats de la vérification du vérificateur externe chargé d'examiner ses comptes .

Le vérificateur général souligne qu'il a reçu la pleine et entière collaboration des gestionnaires et de leurs employés et qu'il a obtenu tous les documents nécessaires à ses travaux de vérification.

En annexe, paraissent les dispositions des articles 107.1 et suivants et 108 de la Loi sur les cités et villes concernant le vérificateur général, le vérificateur externe et les dispositions de la résolution du conseil de la Ville de Québec sur le comité de vérification.

*Note : Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination dans le seul but d'alléger le texte.*

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>I. VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>	
1. Gestion de la pérennité des infrastructures .....	11
2. Systèmes d'information de gestion de la Société de transport de Québec (RTC) .....	31
3. Gestion des activités de loisirs .....	49
<b>II. VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ</b>	
4. Gestion des bibliothèques .....	63
5. Taux global de taxation .....	71
6. Autres vérifications .....	75
<b>III. VÉRIFICATION FINANCIÈRE</b>	
7. Vérification des états financiers de la Ville de Québec et de ses organismes .....	81
8. Contrôles exercés sur les stocks .....	85
<b>IV. RAPPORT D'ACTIVITÉS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	
9. Rapport d'activités du vérificateur général .....	97
<b>ANNEXE I</b> Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) sur le vérificateur général et sur le vérificateur externe .....	107
<b>ANNEXE II</b> Dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification (CV-2003-0407) .....	117





# **PARTIE**

# **I**

## **VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES**



# **CHAPITRE 1**

## *Gestion de la pérennité des infrastructures*



# TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	15
<b>ÉTAT DE SITUATION SUR LE NIVEAU D'INVESTISSEMENT CONSENTI À LA PÉRENNITÉ DES INFRASTRUCTURES</b> .....	16
La valeur et l'état des réseaux linéaires de la Ville de Québec .....	16
La valeur et l'état des bâtiments et structures de la Ville de Québec .....	18
Comparaison des investissements consentis à la pérennité des infrastructures avec les besoins estimés.....	19
Les impacts et les risques.....	21
Conclusion .....	23
<b>CONNAISSANCE DE L'ÉTAT DES INFRASTRUCTURES DE LA VILLE DE QUÉBEC</b> .....	24
Connaissance de l'état des infrastructures .....	25
Observations et conclusion relatives aux projets de prise de connaissance .....	26
<b>PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION RELATIF À L'ADOPTION DU PTI</b> .....	27
Répartition de l'enveloppe globale entre chacun des grands domaines d'investissement.....	28
Répartition de l'enveloppe d'investissement en infrastructures entre chacun des programmes, d'une part, et entre chacun des projets, d'autre part .....	29
<b>CONCLUSION</b> .....	29
<b>COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE</b> .....	30



## INTRODUCTION

**1.1.** Une organisation municipale doit investir des ressources financières, humaines et matérielles suffisantes pour maintenir ses infrastructures dans un état qui garantira la continuité des opérations et qui permettra une gestion responsable des risques aux plans financiers et environnementaux, ainsi qu'au niveau de la santé et de la sécurité des citoyens. C'est ainsi qu'on définit la pérennité des infrastructures.

**1.2.** Dans le tome 1 de mon rapport annuel déposé en mars 2003, j'ai porté à l'attention du conseil municipal mes préoccupations relativement à la quantité de ressources consacrées à l'entretien des infrastructures de la Ville. J'ai aussi fait état de quelques questions concernant l'efficacité des mécanismes de gestion des infrastructures.

**1.3.** En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai procédé à une vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion de la pérennité des infrastructures. Pour les fins de mon analyse, j'ai considéré la situation qui prévalait jusqu'en avril 2003.

**1.4.** Mon examen a porté sur les actifs municipaux suivants :

- les réseaux linéaires qui incluent le pavage, les structures de rues (fondations) ainsi que les réseaux d'aqueduc et d'égout;
- les bâtiments et les structures qui incluent les bâtiments de services municipaux, les structures tels les ponts, murets et viaducs, ainsi que les réseaux d'éclairage et de signaux lumineux.

**1.5.** La section qui suit fait le point sur les sommes nécessaires au maintien des infrastructures et les compare aux investissements consacrés par la Ville de Québec au budget d'immobilisations 2002 et dans le Programme triennal d'immobilisations ("PTI") 2003-2005. Par la suite, je présente mes constats et mes recommandations relativement à deux processus critiques en matière de gestion des infrastructures, soit :

- le processus de prise de connaissance qui concerne l'inventaire des infrastructures existantes et la description de leur état;
- le processus de prise de décision qui permet d'allouer les sommes investies aux différents projets d'investissement.

## ÉTAT DE SITUATION SUR LE NIVEAU D'INVESTISSEMENT CONSENTI À LA PÉRENNITÉ DES INFRASTRUCTURES

**1.6.** Cette section fait le point sur l'importante question du niveau d'investissement consenti par l'administration municipale en comparaison des besoins estimés pour assurer la pérennité des infrastructures. Pour présenter les résultats de mon analyse j'ai séparé mes constats en trois volets :

- je fais d'abord le bilan des infrastructures de la Ville de Québec en présentant leur valeur monétaire et leur état, tels qu'évalués par les représentants du Service de l'ingénierie («l'ingénierie»);
- dans un second temps, je compare les investissements consentis dans les premiers exercices budgétaires de la Ville aux besoins estimés par l'ingénierie pour assurer la pérennité des infrastructures;
- enfin, je documente les impacts et les risques associés au sous-financement des infrastructures.

**1.7.** Tout au long de ces sections, lorsque cela est nécessaire, je présente les méthodes et les hypothèses supportant les estimations de l'ingénierie. Mon objectif n'est pas de garantir la validité de ces estimations mais de permettre au lecteur de comprendre comment celles-ci ont été réalisées.

**1.8.** Je conclus cette section avec mes recommandations sur la stratégie à adopter pour optimiser la gestion de la pérennité des infrastructures.

### La valeur et l'état des réseaux linéaires de la Ville de Québec

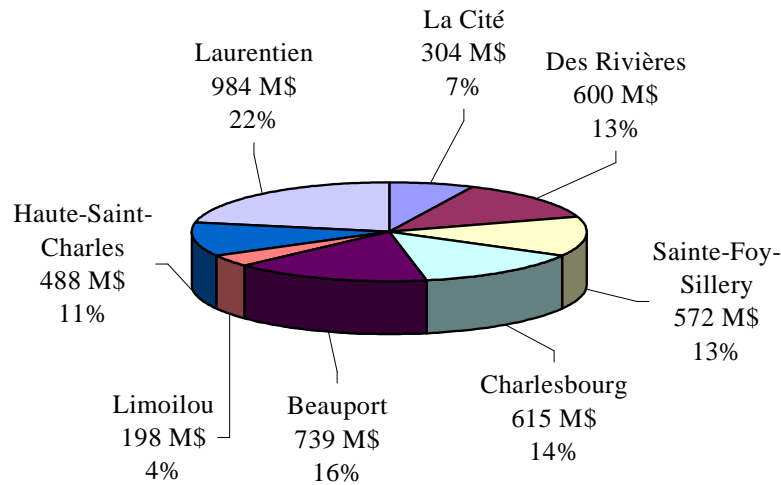
**1.9.** Les réseaux linéaires de la ville de Québec sont évalués à 4,5 MM\$. Le tableau suivant présente la valeur de chaque catégorie d'actifs, déterminée sur la base des coûts unitaires moyens de renouvellement par kilomètre.

	Valeur (M \$)	Taux de désuétude
Pavages	625	21 %
Structures de rues	1 875	11 %
Aqueduc et égout	2 000	8 %
<b>Total</b>	<b>4 500</b>	

## Chapitre 1



La valeur totale des réseaux se répartit ainsi entre chacun des arrondissements :



**1.10.** L'état des réseaux linéaires est fortement influencé par leur âge et par la méthode de construction utilisée. Environ 15 % des réseaux de la ville ont plus de 50 ans; 44 % ont entre 30 et 50 ans et 41 % ont moins de 30 ans. Un programme d'inspection des réseaux, s'échelonnant sur plusieurs années, a été entrepris en 2003. Cet exercice permettra à la Ville d'avoir une connaissance plus précise de leur état ainsi que des sommes à investir pour en assurer la pérennité.

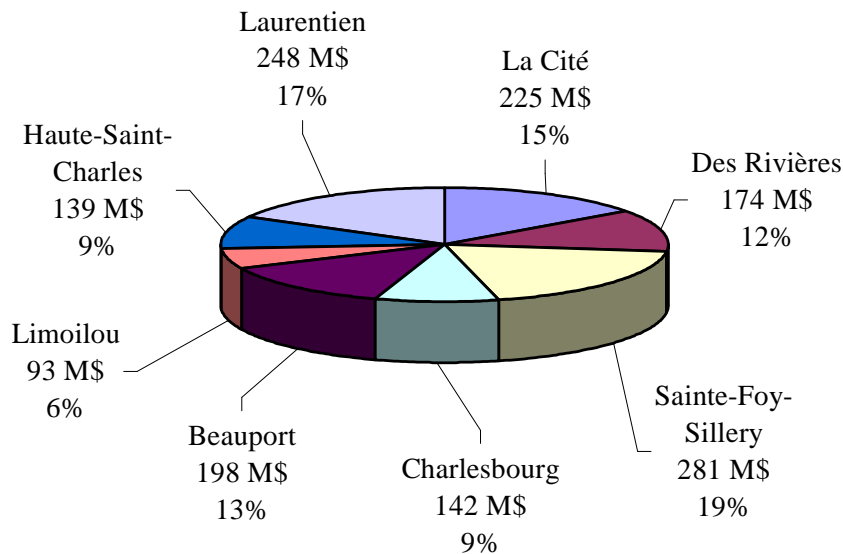
**1.11.** En attendant d'avoir une connaissance détaillée de l'état des réseaux, l'ingénierie a estimé leur taux de désuétude en divisant le nombre de kilomètres qui nécessitent des travaux pour les remettre dans un état acceptable par le nombre total de kilomètres de réseaux.

## La valeur et l'état des bâtiments et structures de la Ville de Québec

**1.12.** Les bâtiments et structures de la Ville sont évalués à 1,5 MM\$. Après discussion avec le Service de l'évaluation, l'ingénierie a majoré de 20 % la valeur des bâtiments au rôle de 2001 afin de les présenter à une valeur s'apparentant à la valeur marchande. Les structures, réseaux d'éclairage et signaux lumineux sont présentés à leur coût unitaire moyen.

	Valeur (M \$)	Taux de désuétude
Bâtiments	700	10 %
Structures	500	10 %
Éclairage et signaux	300	5 %
<b>Total</b>	<b>1 500</b>	

La valeur totale des bâtiments et des structures se répartit ainsi entre chacun des arrondissements :



**1.13.** Le taux de désuétude des bâtiments et des structures, qui est évalué à 10 %, a été établi en déterminant la valeur des travaux urgents à réaliser.

### **Comparaison des investissements consentis à la pérennité des infrastructures avec les besoins estimés**

**1.14.** La comparaison des investissements consentis par la Ville à la pérennité des infrastructures avec les besoins estimés par le Service de l'ingénierie se résume ainsi :

Investissement annuel consenti	46 M\$
Investissement annuel nécessaire	125 M\$
Sous-investissement annuel	79 M\$

*Investissement annuel consenti : 46 M\$*

**1.15.** J'ai établi ce montant en me basant sur le budget d'immobilisations 2002 et sur le PTI 2003-2005. J'ai d'abord considéré tous les investissements en infrastructures desquels j'ai retranché les nouvelles infrastructures ainsi que les travaux de mise aux normes à moins que ceux-ci ne contribuent à la pérennité. Cette évaluation a été réalisée conjointement avec le Service de l'ingénierie.

**1.16.** J'ai ensuite consulté les services des travaux publics et de la gestion des immeubles pour déterminer la portion de leur budget d'opération qui constitue des travaux d'entretien contribuant à la pérennité des infrastructures.

*Investissement annuel nécessaire : 125 M\$*

**1.17.** L'investissement annuel nécessaire pour assurer la pérennité des infrastructures a été évalué par l'ingénierie à l'automne 2002. Ce montant, qui ne tient pas compte de l'effet de l'inflation, comporte deux variables importantes :

- La valeur du rattrapage à réaliser pour compenser la désuétude accumulée est de 632 M\$. Cette somme, jugée nécessaire pour remettre l'ensemble des infrastructures dans un état satisfaisant, a été calculée en multipliant la valeur de chaque catégorie d'actifs par leur taux respectif de désuétude. En amortissant cette valeur sur 20 ans, la valeur annuelle du rattrapage est de 32 M\$. Des études réalisées par l'INRS et par la Coalition pour le renouvellement des infrastructures ont respectivement utilisé des périodes de rattrapage de 15 et 20 ans pour les fins d'évaluations semblables.

- La valeur du renouvellement annuel nécessaire pour maintenir les actifs dans un état acceptable est de 93 M\$. Cette valeur est basée sur la durée de vie utile de chaque catégorie d'actifs, qui a été établie selon l'expérience des experts du Service de l'ingénierie.

*Sous-investissement annuel : 79 M\$*

**1.18.** L'évaluation réalisée par le Service de l'ingénierie, qui est dans un ordre de grandeur que je juge raisonnable dans les circonstances, permet de constater l'ampleur du sous-investissement lié à l'entretien des infrastructures. Les programmes d'inspection mis de l'avant par l'ingénierie permettront, au cours des années à venir, d'établir avec plus de précision le niveau des investissements nécessaires.

**1.19.** Le tableau ci-dessous présente les résultats de mon analyse pour chacune des grandes catégories d'infrastructures (en millions de \$).

	<b>Valeur</b>	<b>Investissement annuel consenti</b>	<b>Investissement annuel nécessaire</b>	<b>Sous-investissement annuel</b>
Pavages	625	12,0	26,5	(14,5)
Structures de rues	1 875	8,0	34,5	(26,5)
Aqueduc et égout	2 000	13,5	33,0	(19,5)
Bâtiments	700	8,0	14,5	(6,5)
Structures	500	4,0	10,5	(6,5)
Éclairage et signaux	300	0,5	6,0	(5,5)
<b>Total</b>	<b>6 000</b>	<b>46,0</b>	<b>125,0</b>	<b>(79,0)</b>

## Les impacts et les risques

**1.20.** Les infrastructures municipales constituent une valeur stratégique pour la collectivité. Comme le mentionne le Conseil national de recherche du Canada, elles équivalent à 21 % de la valeur de tous les biens en Amérique du Nord. La qualité de vie des citoyens et le développement économique sont fortement influencés par la qualité des infrastructures.

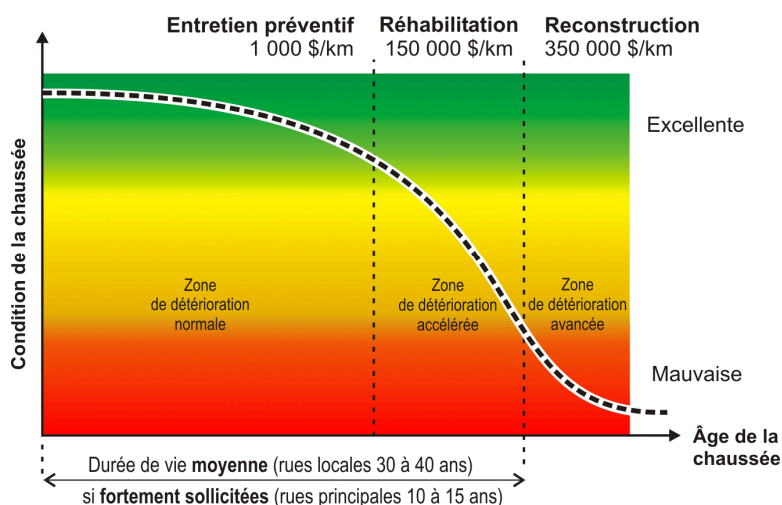
**1.21.** Avant de décider des sommes à investir à l'entretien des infrastructures, les élus des divers paliers de gouvernement doivent répondre à certaines questions stratégiques :

- quelles sont les priorités à court, moyen et long termes en matière de prestation des services, de gestion environnementale et de développement urbain, économique, social, culturel ?
- quel héritage veut-on laisser à nos successeurs ainsi qu'aux générations futures ?

**1.22.** Dans le contexte de l'après-fusion, la Ville de Québec n'a pas finalisé les réflexions stratégiques qui permettront de répondre à ces questions. Néanmoins, à court terme, d'autres facteurs doivent être considérés lors de l'établissement du PTI :

- le niveau actuel d'investissement en pérennité des infrastructures ne permet pas de freiner l'accroissement de la désuétude accumulée. En effet, l'investissement annuel de 46 M\$ est inférieur à la valeur annuelle de renouvellement qui est évaluée à 93 M\$;

- les coûts d'entretien des infrastructures s'accroissent de façon importante dans le temps comme le démontre le graphique suivant, préparé par l'ingénierie, qui montre les coûts de réfection des chaussées en fonction de leur âge;



- le mauvais état des infrastructures peut entraîner des risques importants dans la gestion des services municipaux.

### 1.23. Risques à l'égard de la prestation des services aux citoyens, par exemple :

- inconfort des conducteurs lié à la détérioration des routes;
- interruption des services d'aqueduc et d'égout;
- fermeture d'équipements récréatifs.

**1.24.** Un sondage demandé par la Ville de Québec (juin 2002), intitulé «Perception des services municipaux », confirme que l'état général des rues et des trottoirs est le service le plus important à améliorer à la Ville de Québec.

### 1.25. Risques financiers, par exemple :

- poursuites pour dommages matériels;
- augmentation des coûts d'opération: chauffage et entretien des bâtiments; nombre élevé d'interventions d'urgence; pompage et chloration de l'eau;
- impact négatif sur le développement économique.

## Chapitre 1

**1.26.** Lors d'un bris d'aqueduc survenu en 2001, la Ville de Québec a reçu un nombre important de mises en demeure pour des dommages évalués à près de 700 000 \$.

**1.27.** Risques environnementaux, de santé et de sécurité publique, par exemple :

- baisse de pression d'eau qui nuirait à la protection contre les incendies;
- augmentation des risques d'effondrement d'infrastructures.

**1.28.** Les fermetures des ponts Scott et Lavigueur, survenues au cours des années 1990, sont des exemples de mesures exceptionnelles prises pour gérer des risques de sécurité publique liés à la désuétude des infrastructures.

## **Conclusion**

**1.29.** Compte tenu de l'importance des impacts et des risques liés au sous-investissement en infrastructures, je recommande que la Ville de Québec prenne les actions suivantes afin d'optimiser la gestion de ses infrastructures :

### *Mise en place d'une stratégie intégrée de financement des infrastructures*

**1.30.** Les sources de financement dont dispose la Ville de Québec pour pourvoir à l'entretien de ses infrastructures peuvent être classées en trois grandes catégories :

- la fiscalité municipale;
- le financement provenant des autres paliers de gouvernement;
- la révision de ses façons de faire, aux plans opérationnels et financiers, afin d'identifier des possibilités d'augmenter, à même le budget global actuel, la part des investissements attribués à la pérennité des infrastructures.

## Recommandations

**1.31.** Dans le contexte actuel, il m'apparaît essentiel que la Ville recoure à toutes les sources de financement disponibles. Je recommande donc que la Ville de Québec :

- définisse et adopte une stratégie financière intégrée qui précisera la portion du financement qui devrait venir de chacune des grandes catégories énoncées précédemment;
- procède à la révision de ses façons de faire, aux plans opérationnels et financiers. Entre autres, elle devrait analyser le potentiel et la faisabilité de recourir aux sources de financement suivantes :
  - a. vente d'actifs : dans le contexte de l'après-fusion, il semble y avoir un potentiel de désinvestissement dans le domaine des bâtiments;
  - b. affectation des surplus à une réserve financière dédiée à la pérennité des infrastructures conformément aux articles 569.1 à 569.5 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

*Amélioration des processus et mécanismes encadrant la prise de décision*

## Recommandation

**1.32.** Je recommande aussi que la Ville de Québec améliore ses processus de prise de décision relatifs à l'adoption du PTI. J'aborde cette question de façon spécifique à la section "Processus de prise de décision relatif à l'adoption du PTI".

## CONNAISSANCE DE L'ÉTAT DES INFRASTRUCTURES DE LA VILLE DE QUÉBEC

**1.33.** La connaissance des infrastructures comprend deux volets :

- l'inventaire des éléments d'actifs, notamment la longueur, l'emplacement, le type et l'âge des infrastructures;
- la détermination de l'état des infrastructures. Cette inspection doit permettre de relever l'état de détérioration de l'actif, l'identification de la nature des coûts des travaux à réaliser ainsi que l'incidence sur la durée de vie.

## Chapitre 1



**1.34.** Ces informations sont entreposées dans des bases de données, lesquelles permettent de générer des analyses contribuant à faciliter la priorisation des projets d'entretien des infrastructures.

**1.35.** Le manque de connaissance de l'état des infrastructures rend difficile la prise de décision quant aux priorités d'interventions en matière d'entretien et peut engendrer des risques importants. Un rapport de recherche publié en 2003 par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) affirme que *« l'établissement d'un inventaire des infrastructures existantes et l'acquisition d'une compréhension du parc d'infrastructures et de son coût d'utilisation représentent une première étape essentielle de la gestion des actifs en cause »*.

### **Connaissance de l'état des infrastructures**

**1.36.** Les infrastructures, dont la valeur atteint 6 MM\$, représentent l'actif le plus important, mais aussi celui qu'on connaît le moins. La Ville a débuté deux projets pour améliorer sa connaissance de l'état de ses infrastructures. Le premier projet, au coût de 20 M\$, dont 5 M\$ pour les années 2002 à 2005, concerne les réseaux linéaires. Il vise notamment à réaliser :

- le relevé de l'état des infrastructures linéaires par auscultation ou par inspection et la consignation des données dans un entrepôt de données;
- l'acquisition d'outils d'analyse des données.

**1.37.** Le second projet, au coût de 900 000 \$, concerne les évaluations de l'état des bâtiments et des structures.

**1.38.** Le Service de l'ingénierie s'est doté d'un plan d'inspection selon lequel il prévoit acquérir une bonne connaissance des principales infrastructures d'ici 2008. Le tableau présenté ci-après résume l'état actuel de connaissance des infrastructures, ainsi que les objectifs visés (exprimés en pourcentage des actifs ayant fait l'objet d'une inspection) :

État de connaissance des infrastructures	Actuel	Objectif visé fin 2004	Objectif visé fin 2008
Pavages	100 %	100 %	100 %
Structures de rues	12 %	24 %	40 %
Conduites d'aqueduc	4 %	12 %	40 %
Égout domestique	20 %	64 %	100 %
Égout pluvial	0 %	0 %	100 %
Bâtiments	25 %	62 %	100 %
Structures	30 %	60 %	100 %
Éclairage et signaux lumineux	40 %	80 %	100 %

### Observations et conclusion relatives aux projets de prise de connaissance

**1.39.** J'ai discuté avec les responsables de l'ingénierie afin de comprendre l'approche préconisée pour planifier l'inspection des infrastructures. Mon objectif était de comprendre comment ils ont déterminé leurs priorités d'inspections. Mes discussions m'ont permis d'apprécier le fait que l'approche préconisée est basée sur les risques. Le Service a identifié différents facteurs, notamment l'âge des infrastructures, les matériaux de construction utilisés et les taux de bris, afin de cibler rapidement, et ce dès le début du projet, les priorités d'inspection. Par ailleurs, la stratégie de prise de connaissance adoptée par la Ville va dans le même sens que l'étude de recherche de l'ICCA que j'ai citée précédemment.

### Recommandation

**1.40.** Je conclus donc que la Ville devrait maintenir ses initiatives consenties aux projets de prise de connaissance de l'état des infrastructures, car ils contribuent à préciser le taux de désuétude et à optimiser le choix des projets à réaliser au cours des prochaines années.

## PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION RELATIF À L'ADOPTION DU PTI

**1.41.** Le processus de décision qui encadre la répartition de l'enveloppe budgétaire d'investissement revêt une grande importance en terme de gestion de la pérennité des infrastructures. Plus spécifiquement, le processus permet à l'administration municipale de répondre à deux questions :

- quelles sommes investirons-nous à la pérennité des infrastructures ?
- comment répartirons-nous ces sommes entre les divers besoins recensés ?

**1.42.** Le processus comporte quatre grandes étapes, décrites sommairement ci-après :

Étapes	Facteurs qui doivent guider la prise de décision
<b>1.</b> Détermination de l'enveloppe globale d'investissement.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégie fiscale;</li><li>• stratégie de financement.</li></ul>
<b>2.</b> Répartition de l'enveloppe globale entre chacun des grands domaines d'investissement : culture, loisirs, sports et vie communautaire, environnement, développement économique, aménagement du territoire, immeubles, équipements motorisés, infrastructures.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégie en matière de prestation de services et de développement ;</li><li>• tendances en matière d'évolution des infrastructures urbaines;</li><li>• connaissance des projets pour lesquels la Ville s'est déjà engagée ou qui sont incontournables (exemple : respect d'obligations légales).</li></ul>
<b>3.</b> Répartition de l'enveloppe "Infrastructures" entre chacun des programmes de réfection : pavages, trottoirs, chaussées, aqueduc, égout, bâtiments, structures et l'éclairage.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance des besoins d'entretien des infrastructures;</li><li>• recherche de l'obtention du meilleur ratio possible entre les dollars investis et la contribution à la pérennité des infrastructures.</li></ul>
<b>4.</b> Répartition de l'enveloppe budgétaire de chacun des programmes entre les différents projets soumis.	

**1.43.** Je présente ci-après mes observations et, lorsque cela est applicable, mes recommandations par rapport à chacune de ces étapes du processus, à l'exception de la première puisque j'ai déjà abordé la question du financement des investissements aux paragraphes 1.30 et 1.31.

## **Répartition de l'enveloppe globale entre chacun des grands domaines d'investissement**

**1.44.** Selon mon analyse des PTI pour la période 2002 à 2005, l'investissement annuel moyen en pérennité des infrastructures s'établit à 46 M\$. Ce montant correspond à environ 25 % des investissements totaux du PTI, ce qui s'explique par les nombreux autres enjeux de développement auxquels la Ville doit faire face.

**1.45.** En effet, la Ville est responsable d'axes de développement variés, tels que l'aménagement du territoire, les loisirs, la culture, le développement économique et l'environnement. La Ville doit aussi consacrer des sommes importantes à l'acquisition d'équipements et de technologies nécessaires à la prestation de ses services.

**1.46.** Mon analyse m'a permis de constater que dans l'attente d'un plan stratégique définissant les priorités de développement, le PTI 2003-2005 a été élaboré sur le principe de la continuité. En effet, à l'exception des sommes attribuées aux projets majeurs, tel celui de la rivière St-Charles, les sommes partagées à chacun des domaines d'investissement correspondaient essentiellement au total des budgets des anciennes villes pour chacun de ces domaines.

**1.47.** Le dépôt du plan stratégique, à la fin de l'année 2003, viendra définir les priorités de développement de la Ville, sur la base desquelles l'administration municipale pourra prendre des décisions judicieuses au plan de la répartition des investissements. Un des axes de la planification stratégique étant consacré à la gestion des infrastructures, la Ville devrait pouvoir trouver un juste équilibre entre son développement et le maintien de ses actifs actuels.

## **Recommandations**

**1.48.** Dans ce contexte je recommande :

- que l'on assure une place prépondérante à la gestion des infrastructures comme axe de la planification stratégique;
- que les orientations stratégiques relatives aux infrastructures soient encadrées par une politique de gestion qui comprendrait notamment :
  - les niveaux minimums de services liés à chacune des catégories d'infrastructures;

## **Chapitre 1**

- les objectifs liés au redressement de la situation en matière de pérennité, qui pourraient par exemple être exprimés par l'instauration d'un seuil minimum d'investissement annuel;
- les stratégies de financement correspondantes.

### **Répartition de l'enveloppe d'investissement en infrastructures entre chacun des programmes, d'une part, et entre chacun des projets, d'autre part**

**1.49.** Comme je l'ai déjà mentionné, ces étapes du processus doivent permettre l'obtention du meilleur ratio entre les dollars investis et la contribution à la pérennité des infrastructures. Seule une connaissance approfondie de l'état des infrastructures rendra possible une telle optimisation des investissements réalisés.

**1.50.** Lors de mon analyse du PTI 2003-2005, j'ai observé qu'en l'absence de cette connaissance détaillée, le partage des investissements relatifs aux réseaux linéaires a été réalisé en tenant compte du nombre de kilomètres de réseaux par arrondissement. Bien que cette approche ait permis d'atteindre une certaine équité entre les arrondissements, je crois qu'elle devra être révisée pour tenir compte davantage des besoins réels liés à la désuétude.

### **Recommandation**

**1.51.** En outre, je recommande que chaque projet de nouvelles infrastructures soumis dans le cadre du PTI, inclut une évaluation des frais d'opération et d'entretien qui seront générés.

### **CONCLUSION**

**1.52.** La pérennité des infrastructures est une question d'ordre stratégique qui doit être abordée avec une vision à long terme. En effet, les conséquences des mauvais choix en ce domaine, tout autant que les retombées des bonnes décisions, ne sont généralement pas perceptibles à court terme. Cette réalité n'est toutefois pas un prétexte pour reporter à plus tard des décisions d'une telle importance.

**1.53.** À mon avis, si les recommandations de mon rapport étaient adoptées, la Ville de Québec serait en mesure d'améliorer la gestion de la pérennité de ses infrastructures dès l'automne 2004, moment où elle préparera son PTI pour les exercices 2005 à 2008. En effet, elle aurait alors en main les outils et les informations nécessaires à une prise de décision efficace, soit :

- un plan stratégique définissant ses priorités en terme de développement et de maintien des infrastructures actuelles;
- une meilleure connaissance de l'état de ses infrastructures;
- une politique de gestion des infrastructures, traitant notamment des différentes sources de financement des investissements.

### **COMMENTAIRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE**

Les résultats de mes travaux de vérification sur la gestion de la pérennité des infrastructures furent communiqués et discutés avec la Direction générale. Celle-ci m'a informé qu'elle n'avait pas de commentaires additionnels à formuler.

# **CHAPITRE 2**

## *Systemes d'information de gestion de la Société de transport de Québec (RTC)*





## TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b> .....	35
Cadre juridique et mission .....	35
Aperçu des opérations.....	36
Clientèle .....	36
Planification stratégique.....	37
<b>MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	37
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION</b> .....	37
Suivi budgétaire et contrôle des frais d'exploitation des unités administratives.....	38
Coûts d'entretien des véhicules .....	38
Achats de ressources matérielles .....	40
Gestion des ressources humaines.....	41
Gestion des technologies de l'information .....	42
Partenariat avec la Ville et ses organismes .....	44
<b>COMMENTAIRES DE LA DIRECTION</b> .....	46



## **VUE D'ENSEMBLE**

### **Cadre juridique et mission**

**2.1.** En juin 2001, l'Assemblée nationale sanctionnait le projet de Loi 24 sur les sociétés de transport en commun (L.R.Q., 2001, chapitre 23). Cette Loi remplaçait les cinq sociétés de transport en commun ainsi que les quatre sociétés intermunicipales de transport déjà existantes au Québec, en créant neuf nouvelles sociétés régies par un même encadrement juridique. Le ministre du Transport est responsable de l'application de la Loi.

**2.2.** La Société de transport de Québec succède ainsi à la Société de transport de la Communauté urbaine de Québec. Son territoire correspond à celui de la nouvelle Ville de Québec. La mission de la Société est d'assurer, par des modes de transport collectif, le déplacement des personnes sur son territoire.

**2.3.** En 2002, la Société de transport de Québec adoptait le nom de « Réseau de transport de la Capitale » et l'acronyme « RTC » pour être officiellement utilisés à compter de juin 2002.

**2.4.** La Ville de Québec désigne les membres du conseil d'administration du RTC parmi les membres de son conseil municipal, à l'exception de deux membres qu'elle choisit parmi ses résidents, dont un usager des services de transport en commun et un usager des services adaptés aux besoins des personnes handicapées.

**2.5.** Le RTC s'est donné comme mission de fournir à la population des services de transport collectif de qualité, et ce, au meilleur coût possible. Dans l'accomplissement de sa mission, le RTC vise à contribuer de plus en plus à un environnement sain, à un aménagement urbain de qualité, et au soutien du développement économique, social et culturel de la Ville. La réalisation de tels objectifs nécessite un partenariat efficace et constant avec tous les intervenants du milieu.

**2.6.** Enfin, et cela conformément à la Loi, le RTC a désigné le Transport adapté du Québec métro inc. (TAQM), pour fournir des services de transport en commun aux personnes handicapées.

## **Aperçu des opérations**

**2.7.** Le territoire desservi par le RTC compte une population de 513 400 personnes regroupées dans huit arrondissements. En 2003, son budget annuel d'exploitation s'élève à 114 M\$. Pour assurer ses services de transport en commun, le RTC dispose d'un parc de 500 autobus immatriculés et de 720 chauffeurs sur un total de 1205 employés. Plus de 22,4 millions de kilomètres sont parcourus annuellement et plus de 37,4 millions de déplacements effectués dont environ 123 000 quotidiennement.

**2.8.** Les opérations du RTC sont financées principalement par la Ville de Québec (44 %) et par les usagers (38 %). La participation financière du gouvernement du Québec s'élève à 7 % et ne concerne que les immobilisations. Enfin, les contributions des automobilistes provenant des droits sur l'immatriculation de leurs véhicules représentent 8 % des revenus du RTC alors que les autres revenus sont de 3 %.

**2.9.** Le programme triennal d'immobilisations pour les années 2003, 2004 et 2005 s'élève à 129,9 M\$ et porte notamment sur le renouvellement et la réfection d'autobus et sur l'amélioration des systèmes d'information, du système d'aide à l'exploitation et du système de perception. Ce programme vise à consolider les acquis et à améliorer la qualité du service offert actuellement. Il ne s'adresse pas au développement de nouveaux services.

## **Clientèle**

**2.10.** La clientèle du RTC est composée principalement de 50,2 % d'étudiants et de 35,6 % de travailleurs. L'évolution démographique que connaît le Québec et le vieillissement de sa population auront un impact significatif sur sa clientèle.

**2.11.** Selon plusieurs rapports, les déplacements à l'intérieur des agglomérations urbaines, que ce soit à des fins d'études, de travail, de loisirs ou autres, s'effectuent principalement au moyen de l'automobile et apportent de ce fait une forte concurrence au transport en commun. La région de Québec n'échappe pas à ce phénomène.

## **Chapitre 2**

## **Planification stratégique**

**2.12.** Comme le spécifie la Loi sur les sociétés de transport en commun, le RTC doit produire, au plus tard le 31 décembre 2003, un plan stratégique de développement du transport en commun pour les dix prochaines années. Il doit y préciser les objectifs qu'il poursuit, les priorités qu'il s'établit et les résultats attendus. Ce plan doit être soumis à la Ville pour approbation et doit être ajusté annuellement et révisé à tous les cinq ans. Le RTC élabore actuellement ce plan et compte le compléter et le rendre public au cours de l'année 2003.

## **MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

**2.13.** En vertu de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), le vérificateur général de la Ville de Québec doit effectuer la vérification des comptes et affaires de toute personne morale dont la Ville détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des administrateurs. En vertu de cette disposition, le RTC fait partie de l'univers de vérification du vérificateur général.

**2.14.** En plus d'avoir effectué, le printemps dernier, la vérification des états financiers au 31 décembre 2002 du RTC, le vérificateur général a complété une vérification d'optimisation des ressources sur la qualité des systèmes d'information de gestion de la Société. Les travaux de vérification visaient à s'assurer que le RTC avait mis en place des systèmes d'information lui permettant de bien gérer ses ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles.

**2.15.** La vérification a porté sur les six éléments suivants : le suivi budgétaire et le contrôle des frais d'exploitation des unités administratives, les coûts d'entretien des véhicules, les achats des ressources matérielles, la gestion des ressources humaines, la gestion des technologies de l'information et le partenariat avec la Ville et ses organismes. Les travaux de vérification ont débuté en mars dernier et se sont terminés en juillet 2003.

## **RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

**2.16.** Au cours de mes travaux de vérification, dont les résultats sont exposés ci-après, j'ai pu constater que les gestionnaires rencontrés avaient la préoccupation d'offrir des services de transport en commun de qualité. J'ai noté également que la gestion était axée vers les résultats et qu'elle contribuait ainsi à l'atteinte des différents objectifs corporatifs que se donne le RTC.

## **Suivi budgétaire et contrôle des frais d'exploitation des unités administratives**

**2.17.** Afin de suivre la réalisation du budget et de contrôler les frais d'exploitation de chaque unité administrative, le RTC doit disposer de rapports financiers mensuels et tout écart significatif entre les prévisions budgétaires et les données réelles doit être expliqué. Ces rapports doivent être soumis au comité de direction et au conseil d'administration.

**2.18.** La Direction des services administratifs produit annuellement quatre projections budgétaires. Ces projections comprennent le budget détaillé des dépenses et une estimation de celles qui seront encourues pour l'année. Cette estimation est basée sur les dépenses réelles encourues à ce jour. Il en est de même en ce qui a trait aux revenus. Les écarts sont expliqués et documentés.

**2.19.** À mon avis, bien que ces rapports ne soient pas préparés mensuellement, ce qui permettrait d'exercer un contrôle encore plus rigoureux, ils permettent tout de même au RTC de suivre sa situation financière et de procéder à toute réallocation budgétaire rendue nécessaire. Ils sont présentés au comité de direction. Par contre, ils ne sont pas soumis systématiquement au conseil d'administration.

### **Recommandation**

**2.20.** Le conseil d'administration doit être informé systématiquement du suivi budgétaire exercé par la Direction générale.

### **Coûts d'entretien des véhicules**

**2.21.** Pour assurer les services de transport en commun, le RTC gère une flotte de 500 autobus. L'établissement des plans d'entretien et de remplacement de cette flotte doit se faire, entre autres, à l'aide de systèmes d'information de gestion cumulant l'historique des coûts d'entretien de chaque véhicule. De plus, les systèmes d'information doivent permettre une structure de coût optimal dans l'achat ou le réusinage des pièces mécaniques.

**2.22.** Les systèmes d'information de gestion sur l'entretien de la flotte ne permettent pas de gérer avec la meilleure efficacité possible les coûts d'entretien de cette flotte qui constitue un actif dont la valeur nette au 31 décembre 2002, était de 42,5 M\$.

**2.23.** Notons toutefois que le RTC réussit quand même à mettre en service des autobus en nombre suffisant pour assurer le transport en commun.

**2.24.** Il est admis que dans la gestion d'une flotte, la connaissance des coûts d'entretien de chaque unité constitue une base d'information nécessaire pour en assurer une gestion efficace et efficiente et voir à son remplacement dans des conditions optimales. Au RTC, les coûts attribuables à chaque véhicule ne sont pas connus. Ce n'est que depuis janvier 2003 que le coût des pièces est imputé aux véhicules en réparation. Quant à la main-d'œuvre, aucune imputation n'est faite, sauf au département de la carrosserie.

**2.25.** Selon les informations reçues, le logiciel d'entretien SIEV est en opération depuis 16 ans et ne correspond plus aux besoins d'aujourd'hui, ce qui expliquerait en partie la pauvreté de l'information qu'il fournit. Comme nous le verrons plus tard pour les technologies de l'information, la Direction de l'entretien travaille actuellement à définir les besoins d'information et à établir les différentes phases du processus d'entretien des véhicules. Ces travaux devraient permettre de déterminer si le logiciel actuel peut, en y apportant les modifications nécessaires, rencontrer les besoins d'information.

**2.26.** La méconnaissance des coûts historiques d'entretien des véhicules ne facilite pas leur gestion efficace. Un véhicule peut être immobilisé plusieurs fois pour la même raison sans qu'on le sache. Il pourrait être également rentable de se départir d'un véhicule dont les coûts d'entretien sont devenus trop onéreux. La plupart des réparations effectuées sur les véhicules sont d'ordre curatif. La prévention se résume aux travaux d'entretien nécessités par le kilométrage parcouru. Dans ces circonstances, il sera difficile d'atteindre l'économie de 422 000 \$ fixée dans le budget 2003 sur l'achat de pièces mécaniques et la diminution souhaitée de 10 000 heures supplémentaires pour l'entretien des véhicules.

**2.27.** Face aux problèmes rencontrés dans l'exploitation du logiciel d'entretien, la Direction de l'entretien s'est constitué, au cours de l'année 2002, une banque de données qui lui fournit de l'information sur l'état du parc d'autobus, l'âge des véhicules, leur date de mise en service, leur reconstruction, s'il y a lieu, et leur disponibilité. Cet outil permet de prévoir, pour les années futures, le remplacement du parc en tenant compte de la vie utile des véhicules qui fut établie à 16 ans par le ministère des Transports.

**2.28.** La Direction de l'entretien a un atelier de réusinage de pièces mécaniques. Ce n'est que tout récemment, qu'elle s'est donné un outil pour mesurer la rentabilité de telles opérations en se donnant comme critère que le coût de réusinage ne doit pas dépasser 50 % du coût d'une pièce neuve. Cet outil, basé en partie sur des données estimatives, notamment au niveau de la main d'œuvre, devrait être amélioré afin qu'il puisse servir à prendre des décisions d'opportunité rentables sur le réusinage des pièces mécaniques.

### **Recommandations**

- 2.29.**
- Les coûts historiques de l'entretien de chacun des autobus, en pièces et main-d'œuvre, doivent être mieux connus.
  - Des plans d'entretien préventif des autobus doivent être établis et réalisés.
  - Les coûts sur le réusinage des pièces mécaniques doivent être basés sur des données réelles.

### **Achats de ressources matérielles**

**2.30.** Pour l'acquisition de ses ressources matérielles, le RTC doit établir des politiques et des procédures qui lui permettent d'acheter le bon produit, en temps opportun et au meilleur coût possible.

**2.31.** Depuis quelques années, plusieurs sociétés de transport, dont le RTC, regroupent l'achat de plusieurs produits nécessaires à leurs opérations. Ces achats regroupés font l'objet de soumissions publiques et les résultats obtenus se traduisent par des économies appréciables. Pour la seule année 2002, c'est au-delà de 400 000 \$ d'économies qui furent réalisées par cette mesure. Pour la plupart de ses autres achats, le RTC procède soit par soumissions publiques ou appels d'offres auprès de différents fournisseurs.

**2.32.** En février 2003, le RTC s'est donné une nouvelle politique d'achat qui précise les pouvoirs et les responsabilités des gestionnaires en matière d'achat de biens et de services. La révision de la politique d'achat était rendue nécessaire pour la rendre conforme aux différentes dispositions législatives de la nouvelle Loi sur les sociétés de transport en commun.

## **Chapitre 2**



**2.33.** Les informations que j'ai obtenues et les documents que j'ai consultés, me permettent de conclure que le RTC procède dans les meilleures conditions aux achats de ses ressources matérielles et qu'il possède les systèmes d'information nécessaires au suivi de ses différentes transactions.

### **Gestion des ressources humaines**

**2.34.** Le RTC doit avoir des systèmes d'information qui lui permettent de gérer ses ressources humaines avec un souci d'économie et d'efficacité et qui assure que leur développement est effectué de façon adéquate.

**2.35.** Je me suis assuré principalement que les systèmes d'information en usage permettent de déterminer les cours de formation nécessaires au personnel et d'établir les coûts globaux de l'absentéisme et du temps supplémentaire et de leur effet sur les frais d'exploitation. De plus, j'ai pris connaissance du processus d'embauche afin de m'assurer qu'il procurait au RTC les ressources humaines appropriées.

**2.36.** Mes travaux de vérification me permettent de conclure que la formation du personnel est une activité de gestion que le RTC juge importante dans la conduite de ses opérations.

**2.37.** La démarche d'identification des besoins en formation comporte les étapes suivantes :

- l'identification des compétences, habiletés et attitudes à développer en relation avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les objectifs de chacune des directions;
- l'identification des écarts de compétences, d'habiletés et d'attitudes en relation avec les postes occupés et le plan de relève respectif de chacune des directions.

**2.38.** La Direction des ressources humaines se charge d'établir les besoins en formation du personnel d'encadrement et du personnel de bureau. La Direction du transport et celle de l'entretien conduisent elles-mêmes l'identification des besoins en formation de leur personnel respectif.

**2.39.** Des plans de formation sont élaborés et mis à jour annuellement. Les ressources financières qui y sont consacrées sont suffisantes si on les compare aux sommes que les autres sociétés de transport investissent dans ce domaine.

**2.40.** À la lumière des informations obtenues, le processus d'embauche du RTC est efficace et lui permet de se procurer les ressources dont il a besoin.

**2.41.** J'ai noté que le taux d'absentéisme est élevé dans le personnel chauffeur et dans celui de l'entretien, soit près de 10 %. Ce taux élevé a pour conséquence d'exercer une pression à la hausse sur l'utilisation du personnel temporaire et du temps supplémentaire et a de ce fait une incidence importante sur les frais d'exploitation.

**2.42.** La Direction des ressources humaines analyse actuellement les différentes causes de l'absentéisme pour y remédier avec des moyens appropriés. Elle a pour mandat également d'établir, de façon plus spécifique, les frais supplémentaires d'exploitation générés par l'absentéisme, notamment au niveau des assurances collectives et des frais d'exploitation des directions de l'entretien et du transport.

### **Recommandation**

**2.43.** La Direction des ressources humaines doit accélérer davantage la réalisation de son mandat sur les causes du taux d'absentéisme élevé pour le personnel chauffeur et celui de l'entretien et sur les coûts supplémentaires qui en découlent pour la Société.

### **Gestion des technologies de l'information**

**2.44.** Les technologies de l'information doivent être gérées selon un processus de planification stratégique et opérationnelle qui s'appuie sur une démarche claire et comprise de tous les intervenants.

**2.45.** Des systèmes d'information de gestion doivent supporter la démarche de l'évolution et de l'analyse des besoins stratégiques et opérationnels. Les responsabilités et les rôles des utilisateurs et des spécialistes en développement de systèmes doivent être clairement définis. De plus, l'encadrement des activités reliées à l'implantation des nouvelles technologies de l'information et au soutien des applications existantes doit permettre la réalisation des objectifs visés.

## **Chapitre 2**

**2.46.** Le soutien et le développement des technologies de l'information relèvent de la Direction des services administratifs. À l'automne 2002, le RTC s'est donné un plan directeur informatique afin d'établir clairement ses orientations, sa stratégie et un plan de mise en oeuvre dans le domaine des technologies de l'information. Ce plan directeur a donné suite à un projet ambitieux de modernisation et de développement des systèmes informatiques afin d'améliorer les systèmes d'information de gestion.

**2.47.** Le programme triennal d'immobilisations adopté en 2002 comprend plusieurs projets majeurs, dont l'acquisition d'un nouveau système de perception, la dotation d'un système d'exploitation moderne intégrant à la fois la localisation des autobus en service et la communication d'information en temps direct à la clientèle. Au terme de leur réalisation, ces nouveaux systèmes auront nécessité des investissements de plus de 22 M\$.

**2.48.** L'actualisation des systèmes en vigueur nécessitera l'abandon de la plate-forme informatique présentement utilisée pour une autre plus performante. Lors de leur migration vers cette nouvelle plate-forme, quelques systèmes, dont celui de l'entretien des véhicules (SIEV) seront évalués et modifiés au besoin ou abandonnés pour d'autres plus performants.

**2.49.** Afin de mieux garantir la bonne réalisation de ses nombreux projets informatiques, le RTC s'est donné, au printemps dernier, un cadre de gestion pour gérer les activités nécessaires à leur réussite. Le respect de ce cadre de gestion, établi par des spécialistes en la matière, devrait permettre au RTC de réaliser, dans les meilleures conditions, la modernisation de ses systèmes informatiques.

## **Recommandations**

**2.50.** Le RTC doit s'assurer :

- que le cadre de gestion qu'il s'est donné pour gérer ses nombreux projets informatiques soit suivi rigoureusement;
- qu'il possède, à l'interne, les ressources humaines nécessaires pour procéder à l'implantation et au suivi des nouveaux systèmes informatiques.

## **Partenariat avec la Ville et ses organismes**

**2.51.** Le transport en commun occupe une dimension importante dans le déplacement des citoyennes et des citoyens de la Ville de Québec. Il constitue également un secteur de premier ordre dans son développement actuel et futur.

**2.52.** Le RTC doit se doter de systèmes d'information qui permettent à ses dirigeants de communiquer efficacement avec les instances municipales sur tous les dossiers touchant le transport en commun. Des liens de communication structurés doivent être établis entre la Ville et le RTC afin de favoriser la libre circulation des autobus sur le territoire. Les enjeux budgétaires et le développement futur du RTC doivent faire l'objet d'une bonne sensibilisation devant les instances municipales.

**2.53.** Plusieurs études ont souligné que le développement urbain de la région de Québec n'a pas favorisé les modes de transport collectif, mais qu'il a plutôt favorisé l'accroissement des déplacements par l'automobile. L'étalement urbain et la dispersion des centres d'activités n'ont pas créé des conditions favorables au transport en commun. De plus, les besoins et les exigences du transport en commun n'ont pas suffisamment été pris en compte dans l'aménagement de nouveaux quartiers ou dans la rénovation urbaine.

**2.54.** Par contre, j'ai constaté que les représentants du RTC étaient de plus en plus conviés à des rencontres organisées par le Service de l'aménagement du territoire de la Ville de Québec. Ainsi, à titre d'exemple, le RTC peut faire valoir son point de vue dans l'exercice de planification et de consolidation du secteur d'Estimauville et dans l'élaboration du plan directeur du quartier St-Sauveur.

**2.55.** La Ville de Québec élabore actuellement sa planification stratégique pour les années à venir. Le RTC a été invité à participer à ces travaux auprès de comités-conseils. C'est une occasion privilégiée de revoir les critères de performance qui furent adoptés en 1992 par l'ancienne Communauté urbaine à l'égard du transport en commun.

**2.56.** En vertu de la Loi sur le transport en commun, une société de transport en commun, peut, par règlement approuvé par la Ville, édicter des normes de sécurité et de comportement des personnes dans le matériel roulant et les immeubles qu'elle exploite, des conditions au regard de la possession et de l'utilisation de tout titre de transport émis sous son autorité et des conditions au regard des immeubles qu'elle exploite et des personnes qui y circulent. L'adoption d'un tel règlement aurait comme avantage de statuer sur la vitesse des autobus et les comportements des usagers et des chauffeurs.

## **Chapitre 2**

**2.57.** Afin de faciliter la libre circulation des autobus, le RTC a établi avec la Ville des canaux de communication qui sont de plus en plus efficaces. Ainsi, un numéro de téléphone unique est à la disposition des inspecteurs du RTC pour souligner tout problème de voirie et de circulation qu'ils relèvent. De plus, en début d'année, la Ville informe le RTC sur les travaux majeurs de voirie qu'elle effectuera au cours de l'année. Ces informations permettent au RTC de prendre des dispositions pour respecter le plus possible les temps–trajets de ses autobus.

**2.58.** Même si le RTC peut compter sur la collaboration du Service de police de la Ville de Québec, des automobilistes ne respectent pas la réglementation qui leur interdit l'accès aux voies réservées aux autobus. Ces infractions compromettent l'atteinte de l'objectif d'assurer la rapidité et la fiabilité du service de transport en commun.

**2.59.** La Ville de Québec est un partenaire important pour le RTC. Elle assume près de 44 % de ses frais de fonctionnement. De plus, l'avenir du transport en commun est souvent tributaire des décisions et des politiques mises de l'avant par les instances municipales. Le RTC se doit donc de renforcer sa présence auprès des différents décideurs municipaux en leur fournissant l'information qu'il faut pour les sensibiliser à la dimension importante du transport en commun dans le développement de la Ville.

## **Recommandations**

**2.60.** Le RTC doit :

- demander au Service de police de la Ville de Québec des efforts supplémentaires pour assurer le respect des voies réservées par les automobilistes;
- s'assurer davantage que les besoins et les exigences du transport en commun soient pris en compte dans l'aménagement de nouveaux quartiers ou dans la rénovation urbaine;
- réviser les critères de performance approuvés en 1992 par l'ancienne Communauté urbaine;
- proposer à la Ville un règlement édictant des normes de sécurité et de comportement des personnes dans le matériel roulant et les immeubles qu'il exploite, des conditions au regard de la possession et de l'utilisation de tout titre de transport émis sous son autorité et des conditions au regard des immeubles qu'il exploite et des personnes qui y circulent.

## **COMMENTAIRES DE LA DIRECTION, EN DATE DU 23 SEPTEMBRE 2003**

### ***"Suivi budgétaire***

...

*La Direction des services administratifs produit habituellement deux états de situation sans toutefois mettre l'ensemble des gestionnaires à contribution tel que pour les quatre projections budgétaires. Par ailleurs, tous les postes importants ou comportant une certaine volatilité sont suivis sur une base mensuelle par le personnel des Services administratifs. On vise ici les hydrocarbures, le coût des pièces, les revenus de la clientèle, etc. Si un de ces postes varie de façon importante, le trésorier est informé et voit à faire le suivi requis auprès de la haute direction.*

*Concernant le suivi auprès des membres du conseil d'administration, nous pouvons mentionner que le président du conseil est systématiquement informé par le directeur général de l'information soumise par le trésorier et que les membres du conseil d'administration sont informés au moins deux fois par année et plus si la situation l'exige.*

### ***Coûts d'entretien des véhicules***

*À ce chapitre, nous reconnaissons que nos systèmes d'information sont à moderniser. L'implantation d'un nouveau logiciel est d'ailleurs prévue au plan directeur des technologies de l'information. Toutefois, tel que vous le soulignez, le RTC réussit quand même à mettre en service des autobus en nombre suffisant pour assurer le transport en commun. De plus, et nous insistons sur ce point, les données comparatives établies avec les autres sociétés de transport de taille comparable dans la province, démontrent que nos coûts d'entretien sont dans la moyenne observée.*

*Par ailleurs, les gestionnaires disposent de plusieurs informations pertinentes à leur travail. Ils disposent ainsi, sur une base mensuelle, d'un rapport de consommation de pièces comparée avec l'année précédente. Également, un rapport des heures travaillées est disponible sur une base hebdomadaire, par secteur d'activités. D'autres rapports sont disponibles concernant les heures supplémentaires, les heures effectuées par des employés temporaires, le coût des pièces par kilomètre parcouru, les résultats financiers mensuels, etc.*

## **Chapitre 2**

*Au cinquième paragraphe de votre rapport, vous mentionnez qu'une meilleure connaissance des coûts d'entretien permettrait une gestion plus rentable de la mise au rancart des véhicules. À ce chapitre, nous estimons détenir toute l'information pertinente.*

*Rappelons que des règles strictes du ministère des Transports encadrent la disposition des véhicules. Une société ne peut disposer d'un véhicule avant douze années d'utilisation et doit par la suite respecter une moyenne de seize années d'utilisation pour les dispositions d'une année donnée. Lorsque ces critères sont rencontrés, la décision de se départir des véhicules est basée sur deux éléments principaux. Le premier, et de loin le plus important, est l'état de la carrosserie déterminé principalement par une inspection visuelle et par des tests quant à l'intégrité de la sous-structure. Le deuxième est l'état mécanique déterminé à la fois par une inspection et par les informations trouvées sur le tableau de bord de gestion précisant la moyenne de bon fonctionnement des véhicules ou le nombre de kilomètres effectués entre chacune des interventions mécaniques.*

*Dans ce même paragraphe, vous faites mention à la deuxième phrase qu'un véhicule peut "être immobilisé plusieurs fois sans qu'on le sache". Notons d'abord que ce commentaire fait par un de nos gestionnaires rencontrés démontre que la situation est bien connue. Notons également que la nature de chaque intervention mécanique est saisie dans le système d'entretien, ce qui permet de détecter les pannes récurrentes. L'information est donc disponible, mais pas toujours utilisée. Par ailleurs, nous mentionnons qu'en octobre 2002, des changements à la structure de la Direction de l'entretien ont amené la création d'une section de l'ordonnancement. Cette section a entre autres responsabilités, la détection et le suivi des pannes dites récurrentes.*

*Finalement, nous aimerions rappeler que le RTC a confié, en avril 2002, la gestion des activités d'entretien à la firme privée Slivia. Le mandat couvre, entre autres, la mise en place de processus d'entretien efficaces, la mise en place d'un nouveau logiciel et la mise en place d'un plan de formation pour le personnel.*

### ***Gestion des ressources humaines***

*Le rapport contient une recommandation à l'effet que la Direction des ressources humaines devrait accélérer la réalisation de son mandat sur les causes du taux d'absentéisme élevé pour le personnel chauffeur et celui de l'entretien et les coûts supplémentaires qui en découlent.*

*Bien que le RTC reconnaisse que le taux d'absentéisme soit élevé, et que nous pouvons améliorer la situation, nous soumettons qu'il en est ainsi dans le secteur du transport en commun. De plus, le RTC a mis en place plusieurs mesures et programmes visant la réduction de l'absentéisme. Notons :*

- ✓ *des mesures de soutien internes auprès de personnes en détresse;*
- ✓ *un programme d'aide aux employés (PAE);*
- ✓ *l'intervention de spécialistes externes au besoin;*
- ✓ *programme d'aide professionnel et de coaching (PAP) pour aider certains chauffeurs à gérer leur stress;*
- ✓ *politique pour contrer la violence et le harcèlement en milieu de travail et formation du personnel et des gestionnaires par une ressource externe dans ce domaine;*
- ✓ *disponibilité sur place d'un gymnase, d'une cafétéria avec menu santé à prix raisonnable et salles de repos pour le personnel;*
- ✓ *activités de sensibilisation et de prévention telles cliniques sur le cholestérol, les diètes et l'hypertension, conférences sur la santé et la gestion du stress, prêt de volumes sur la santé, etc.*

*D'autre part, la Direction des ressources humaines, en collaboration avec les gestionnaires concernés, exerce différents suivis des dossiers d'absence tels que :*

- ✓ *rapports mensuels par groupe d'employés distribués aux gestionnaires;*
- ✓ *consignation de chaque cas d'absentéisme;*
- ✓ *vérification du diagnostic;*
- ✓ *évaluation par notre médecin ou psychiatre;*
- ✓ *analyse de possibilité de retour progressif;*
- ✓ *bureau médical avec équipe multidisciplinaire pour les cas lourds;*
- ✓ *interventions des superviseurs et de la Direction des ressources humaines.*

*Notons que la Direction des ressources humaines fait appel à une infirmière à temps complet, à un médecin huit heures par semaine et à un réseau de spécialistes dont un kinésiologue qui rencontre les employés pour établir avec eux un programme personnalisé d'exercices de réhabilitation et de prévention.*

*En conclusion, nous pouvons donc confirmer que plusieurs programmes sont en place afin de réduire l'absentéisme au RTC."*

## **Chapitre 2**



# **CHAPITRE 3**

## *Gestion des activités de loisirs*



## TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b> .....	53
<b>OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	53
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION</b> .....	54
<b>ACTIVITÉS DE LOISIRS</b> .....	54
Programmations des loisirs .....	54
Gestion des contrats relatifs aux équipements récréatifs et aux programmes vacances-été .....	55
Programmes vacances-été .....	56
Information de gestion .....	58
<b>COMMENTAIRES DU SERVICE DES LOISIRS, DES SPORTS ET DE LA VIE COMMUNAUTAIRE</b> .....	59
<b>COMMENTAIRES DES DIRECTIONS D'ARRONDISSEMENT</b> .....	60



## **VUE D'ENSEMBLE**

**3.1.** Le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire élabore le cadre général des interventions et les outils d'évaluation dans les domaines des loisirs, des sports et de la vie communautaire. Il est aussi responsable des équipements qui relèvent du conseil municipal.

**3.2.** Au niveau des arrondissements, la gestion des parcs, des équipements locaux et des activités de loisirs est assumée par la Division culture, loisirs et vie communautaire.

**3.3.** Pour faire connaître les activités offertes, les arrondissements publient des programmations des loisirs à diverses périodes de l'année. Ces dernières incluent les activités dispensées par les organismes de loisirs communautaires, culturels et sportifs ou les corporations de quartier.

**3.4.** Pour certains arrondissements, l'entretien sanitaire et la surveillance de certains équipements récréatifs de la Ville sont confiés à des organismes de loisirs par entente contractuelle de trois ans. La réalisation des programmes vacances-été est aussi confiée à des organismes de loisirs par entente annuelle. Il existe plusieurs programmes de subventions qui s'adressent aux organismes.

**3.5.** Le programme vacances-été dispensé en 2002 a rejoint près de 19 000 jeunes. L'opération sur l'ensemble du territoire s'est réalisée sur 74 sites opérés à 50 % par les arrondissements et à 50 % par des organismes gestionnaires. Les coûts partiels d'opération s'élèvent à 3,21 M\$ et les revenus s'élèvent à 1,05 M\$, pour une contribution nette de la Ville de 2,16 M\$.

**3.6.** En 2002, en raison de la réorganisation municipale et des ressources disponibles, les programmes, les activités de loisirs et les façons de faire qui existaient en 2001 ont été reconduits, à quelques exceptions près.

## **OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

**3.7.** En vertu des dispositions de l'article 107.8 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai procédé à l'analyse de certains éléments de gestion des activités de loisirs gérées par les arrondissements pour les activités qui se sont déroulées au cours de l'année 2002.

**3.8.** Mon examen visait à m'assurer :

- que des mécanismes nécessaires à la gestion des programmes d'aide aux organismes de loisirs avaient été mis en place;
- que des moyens étaient utilisés par les arrondissements pour harmoniser les services offerts en matière d'activités de loisirs;
- que les exigences relatives à l'information de gestion avaient été définies.

**3.9.** Pour le programme vacances-été, mon examen a porté sur les activités réalisées jusqu'en février 2003 en vue de la réalisation du programme en 2003.

## **RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

**3.10.** Les résultats de la vérification des activités de loisirs démontrent que des efforts restent à réaliser au niveau de certains arrondissements afin d'harmoniser les services offerts aux citoyens et la gestion des programmes d'aide aux organismes pourrait être améliorée.

## **ACTIVITÉS DE LOISIRS**

### **Programmations des loisirs**

**3.11.** La présentation des programmations de loisirs a été uniformisée pour tous les arrondissements à compter de l'automne 2002. Ces programmations présentent des différences entre les arrondissements au niveau des pratiques suivies pour l'inscription, les politiques de tarification familiale et des non-résidents, les politiques de remboursement et les frais d'administration chargés lors de remboursement.

**3.12.** Ces différences existent aussi entre les secteurs de quatre des huit arrondissements, soit ceux qui regroupent des territoires de plusieurs anciennes villes. Par exemple, dans deux arrondissements, l'aide financière accordée aux familles nombreuses est un pourcentage du coût de l'ensemble des tarifs d'inscription payés pour un trimestre avec un montant maximum qui varie en fonction du nombre d'enfants. Pour bénéficier de ce remboursement, une demande doit être effectuée par l'un des parents dans les 12 mois qui suivent l'inscription. Dans d'autres secteurs du même arrondissement, un pourcentage de réduction qui varie en fonction du rang de l'enfant est accordé au moment de l'inscription.

### **Chapitre 3**

**3.13.** La situation actuelle fait en sorte que les citoyens d'un même arrondissement n'ont pas accès à des services comparables, à coûts comparables.

### **Recommandation**

**3.14.** Je recommande aux arrondissements concernés d'harmoniser le plus tôt possible leurs pratiques de gestion des activités de loisirs.

### **Gestion des contrats relatifs aux équipements récréatifs et aux programmes vacances-été**

**3.15.** Sur une partie du territoire, la gestion d'équipements récréatifs et la réalisation des programmes vacances-été sont confiées à des organismes par entente contractuelle. Ces ententes prévoient plusieurs conditions et exigent, pour les contrats relatifs aux programmes vacances-été, que l'organisme fournissent à la Ville plusieurs rapports et documents.

**3.16.** J'ai constaté que la gestion des contrats relatifs aux équipements récréatifs était rigoureuse. Toutefois, pour ceux relatifs aux programmes vacances-été 2002, certains rapports et documents exigés ont été reçus après les dates prévues au contrat tandis que les rapports financiers et d'évaluation n'étaient pas toujours présents au dossier. Le deuxième versement de l'aide qui doit être versé lorsque l'organisme a rencontré toutes les exigences prévues au contrat a quand même été versé aux organismes. Ces rapports s'avèreraient importants afin de permettre à la Ville de faire une analyse et une évaluation des programmes dispensés.

**3.17.** Pour d'autres secteurs, des pratiques différentes existent au niveau de la gestion des programmes d'aide. Des sommes importantes pour la réalisation d'activités de loisirs, dont les programmes vacances-été, sont versées à des organismes sans contrat ou protocole les liant à la Ville et précisant les conditions de réalisation.

## Recommandations

**3.18.** Je recommande aux arrondissements de lier par contrat ou par protocole d'entente tous les organismes chargés de réaliser des activités de loisirs.

**3.19.** Je recommande également aux arrondissements de s'assurer d'un suivi plus rigoureux de l'aide accordée aux organismes et des exigences prévues aux contrats lorsque de tels contrats existent.

## Programmes vacances-été

**3.20.** Dans le contexte de la réorganisation municipale, les programmes vacances-été ont été reconduits en 2002, à quelques exceptions près, de façon identique à ceux de 2001.

**3.21.** Les différents programmes vacances-été (PVÉ) réalisés à l'été 2002 présentent plusieurs différences entre les arrondissements et entre les secteurs d'un même arrondissement, tant au niveau de la tarification que des services offerts. Les principales différences se situent au niveau de la durée des programmes, de leur contenu et des clientèles desservies. De plus, la qualité et la quantité du matériel disponible varient d'un site à l'autre.

**3.22.** Des arrondissements qui recoupent plus d'un territoire d'une ancienne ville, un seul a harmonisé ses PVÉ en 2002 sur une partie importante de son territoire. Un autre arrondissement travaille à une harmonisation des programmes, y incluant une tarification uniformisée. Une proposition en ce sens devrait être présentée au conseil d'arrondissement en 2003.

**3.23.** J'ai constaté que quelques organismes qui dispensent les PVÉ sur une partie du territoire ne respectent pas la condition prévue au contrat au niveau du coût d'inscription, soit : *"Le coût d'inscription pour les non-résidentes et non-résidents doit refléter une différence significative afin que ce coût rencontre la pleine charge pour les services qu'ils recevront."* Certains organismes offrent une tarification identique aux non-résidents alors que d'autres exigent un montant additionnel minime et bien inférieur au montant per capita de la subvention versée par la Ville.

## Chapitre 3



**3.24.** Les tarifications de 2002 des PVÉ ont respecté l'article 125 de la Charte de la Ville de Québec (L.R.Q., chapitre C-11.5), à l'effet qu'un arrondissement ne peut exiger des citoyens des autres arrondissements de la Ville un prix plus élevé que celui exigé des habitants et contribuables de son arrondissement. De plus, les organismes ont été compensés pour l'application de cet article.

**3.25.** J'ai aussi constaté que plusieurs arrondissements éprouvent des difficultés d'embauche, et cette situation s'accroît depuis quelques années. Certains ont allégé leurs conditions d'emploi afin de combler leurs postes en 2002. L'adoption par la Ville, en avril 2002, des échelles de traitements pour le personnel étudiant dans les emplois du secteur des loisirs a permis une application uniforme des salaires offerts pour les activités réalisées directement par la Ville sur l'ensemble du territoire. Toutefois, son application a eu pour effet une augmentation des coûts d'opération, tant pour la Ville que pour les organismes.

**3.26.** Certains organismes, bien qu'ils ne soient pas soumis aux politiques de la Ville, ont augmenté les salaires versés à leurs employés, éprouvant eux aussi des difficultés de recrutement, sans que l'aide accordée par la Ville n'ait été ajustée pour autant. D'ailleurs, l'analyse de quelques rapports financiers d'organismes fait ressortir que la majorité d'entre eux présentait des déficits d'opération pour l'été 2002. Outre les salaires, ils font aussi face à d'autres augmentations des coûts d'opération, tel le transport par autobus pour les sorties de groupes.

**3.27.** De plus, plusieurs sites opèrent avec un nombre inférieur à 200 jeunes, en raison principalement de la disponibilité des équipements et du matériel. Or, à partir des programmes réalisés en 2000 et 2001, un groupe de travail, mandaté en mars 2001 pour dresser un portrait général de la situation des programmes vacances-été dans les 13 municipalités d'avant fusion, avait effectué ses analyses des coûts d'opération en fonction d'un site regroupant 200 jeunes, nombre jugé optimal par le groupe.

**3.28.** Par conséquent, certains organismes éprouvent plus de contraintes financières. Il va de soi que les organismes sans but lucratif ne peuvent absorber des déficits d'opérations récurrents.

**3.29.** Ce même groupe de travail, après avoir réactualisé certaines données en fonction des programmes réalisés en 2002, a proposé aux autorités municipales, à l'automne 2002, un programme de base au niveau de l'ensemble du territoire, afin d'harmoniser les services offerts. Les conclusions de ce comité ne furent pas acceptées et les différents programmes vacances-été devraient être reconduits à nouveau en 2003.

**3.30.** Les citoyens d'un arrondissement devraient avoir accès à des services de proximité comparables et à coûts comparables. Il va de soi que les différences constatées au niveau des programmes vacances-été font en sorte qu'ils ne sont pas traités avec équité. Plus la Ville tardera à agir, plus la pression sera forte de la part des citoyens.

### **Recommandations**

**3.31.** Je recommande à la Ville de mettre sur pied un programme de base sur l'ensemble de son territoire concernant les services offerts en matière de loisirs.

**3.32.** Je recommande aux arrondissements de poursuivre leurs efforts d'harmonisation des services offerts et de la tarification.

**3.33.** Je recommande d'assurer un suivi plus rigoureux des exigences prévues aux contrats relativement à la tarification des non-résidents ou d'adapter le contrat en fonction des exigences réelles.

### **Information de gestion**

**3.34.** L'information doit permettre aux gestionnaires d'avoir une connaissance précise des activités réalisées, des ressources consacrées et des clientèles desservies. Elle doit être objective et complète afin de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées, de rendre compte des activités réalisées et de procéder à l'analyse et l'évaluation des programmes en temps opportun. Il est donc très important que les exigences en matière d'information de gestion soient définies.

**3.35.** La récente fusion présente un défi de taille aux gestionnaires de la Ville nouvelle. En effet, chacune des 13 villes avait ses pratiques de gestion et son système d'information de gestion, avec ses forces et ses faiblesses. Dans le contexte de la réorganisation municipale, ces pratiques et ces systèmes ont été reconduits en 2002, à quelques exceptions près, de façon identique à ceux de 2001.

**3.36.** La multitude de systèmes en place rend difficile la prise de décisions appuyées sur une information synthèse et globale des activités de loisirs, y incluant l'évolution des besoins et des clientèles et ce, tant au niveau de la Ville que de certains arrondissements.

## **Chapitre 3**

## **Recommandation**

**3.37.** Je recommande à la Ville de définir ses besoins en matière d'information de gestion et de planifier le développement d'un système à mettre en place.

## **COMMENTAIRES DU SERVICE DES LOISIRS, DES SPORTS ET DE LA VIE COMMUNAUTAIRE, EN DATE DU 11 JUILLET 2003**

### ***"Programmations des loisirs***

*En collaboration avec les arrondissements, le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire est à finaliser un projet de politique de reconnaissance, de soutien et de développement à la vie associative. Cette politique permettra de déterminer des services de base qui seront accessibles à tous les organismes reconnus et permettra également aux arrondissements d'adapter à leurs besoins, selon une dotation déterminée, les services qu'ils veulent privilégier pour leur milieu.*

*Le service travaille également à harmoniser certaines pratiques et certaines tarifications de même qu'à se doter d'un système de dotation de ressources dans un but d'équité et d'accessibilité de services.*

### ***Gestion des contrats relatifs aux équipements récréatifs et aux programmes vacances-été***

*Il est prévu que tous les arrondissements auront à établir un protocole d'entente avec tous les organismes à qui ils désirent confier certains mandats de gestion d'activités ou d'équipements récréatifs.*

### ***Programme vacances- été***

*Le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire effectuera au cours de l'été 2003 une mise à jour des données sur ce programme. Entre autres, le service désire connaître les écarts qui existent entre la situation 2003 et le service de base recommandé par le groupe de travail PVE. Le service a par la suite l'intention de présenter dans le cadre du budget 2004 certaines mesures afin que tous les arrondissements puissent présenter le service de base défini.*

### ***Information de gestion***

*En collaboration avec le Service des T.I.T. et les arrondissements, le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire a mis en branle un groupe de travail afin de connaître les besoins en matière de formation de gestion et de planifier l'acquisition ou le développement d'un système. L'objectif est que ce nouveau système soit opérationnel en septembre 2004."*

### **COMMENTAIRES DES DIRECTIONS D'ARRONDISSEMENT, EN DATE DU 15 SEPTEMBRE 2003**

*"Concernant les activités de loisirs, les directeurs d'arrondissement se disent en accord avec les commentaires émis par le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire puisque les solutions qui y sont présentées ont été élaborées en collaboration avec les responsables d'arrondissement (directeurs de Division culture, loisirs et vie communautaire) et qu'ils reprennent essentiellement les remarques qui auraient pu vous être exposées.*

*Nous aimerions aussi vous signaler que les directeurs d'arrondissement se disent particulièrement préoccupés par le dossier des programmes vacances-été et considèrent que toute tentative d'harmonisation et de définition d'un service de base dans ce dossier relève d'un important défi surtout si l'on considère qu'il doit se réaliser à ressources constantes. "*

**PARTIE**

**II**

**VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ**



# **CHAPITRE 4**

## *Gestion des bibliothèques*





## **TABLE DES MATIÈRES**

	<b>PAGE</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE .....</b>	<b>67</b>
<b>OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>67</b>
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>68</b>
<b>ACTIVITÉS DES BIBLIOTHÈQUES .....</b>	<b>68</b>
<b>COMMENTAIRES DU SERVICE DE LA CULTURE .....</b>	<b>69</b>
<b>COMMENTAIRES DES DIRECTIONS D'ARRONDISSEMENT .....</b>	<b>69</b>



## VUE D'ENSEMBLE

**4.1.** Le Service de la culture, qui est responsable de la politique sur les bibliothèques, soutient les arrondissements dans la réalisation de leur mandat en matière de culture.

**4.2.** Au niveau des arrondissements, la gestion des bibliothèques est assumée par la Division culture, loisirs et vie communautaire et l'arrondissement est responsable de l'offre de service.

**4.3.** Le réseau des bibliothèques de Québec est composé de 28 bibliothèques réparties dans les huit arrondissements de la Ville. La gestion des 12 bibliothèques de l'ancienne Ville de Québec est confiée à l'Institut canadien de Québec par entente globale. Au cours de 2002, deux conseils d'arrondissement ont confié à l'Institut la gestion de leur bibliothèque par entente spécifique, portant ainsi à 14 les bibliothèques gérées par l'Institut.

**4.4.** Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, l'abonnement est gratuit pour tous les citoyens de la Ville de Québec. Avant la fusion, la plupart des anciennes villes de banlieue avait une tarification pour l'abonnement des usagers de leur bibliothèque.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

**4.5.** En vertu des dispositions de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai procédé à la vérification de conformité des activités des bibliothèques au *Règlement sur le coût des permis et des licences, les taxes spéciales, la tarification de biens et de services et les autres frais* (R.V.Q. 7).

**4.6.** Mon examen visait à m'assurer :

- que l'abonnement aux bibliothèques respectait la réglementation en vigueur;
- que des moyens appropriés favorisaient l'intégration du réseau des bibliothèques.

**4.7.** Pour les fins de mon examen, j'ai considéré les activités de l'exercice 2002.

## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

**4.8.** Les résultats de la vérification des activités des bibliothèques démontrent dans son ensemble que la réglementation relative à l'abonnement des citoyens est respectée et que l'intégration de l'ensemble du réseau est bien amorcée.

## ACTIVITÉS DES BIBLIOTHÈQUES

**4.9.** Pour les bibliothèques gérées par l'Institut canadien de Québec, l'abonnement des usagers est conforme aux exigences de la réglementation en vigueur et l'abonné qui a accumulé une amende de 10 \$ ou plus voit ses privilèges suspendus, tel que le prévoit la réglementation.

**4.10.** Pour les autres bibliothèques, j'ai constaté certains éléments qui ne respectaient pas la réglementation au niveau des catégories d'abonnement et au niveau du montant à partir duquel les privilèges sont suspendus. Certaines bibliothèques sont plus restrictives pour suspendre les privilèges.

**4.11.** Les bibliothèques qui n'offraient pas la gratuité avant la fusion et qui avaient des abonnements en cours lors de l'entrée en vigueur de la réglementation le 1<sup>er</sup> janvier 2002 ont remboursé leurs usagers. Toutefois, chaque arrondissement concerné a développé sa propre procédure de remboursement. Des différences ont été observées dans les procédures mises en place. Par exemple, un arrondissement a systématiquement remboursé ses abonnés à l'automne 2001 alors que plusieurs ont opté pour des remboursements sur demande des usagers. À certains endroits, l'opération n'était pas encore terminée au début de 2003.

**4.12.** L'utilisation de systèmes informatiques différents au niveau des bibliothèques de la Ville nouvelle rend difficile l'intégration de l'ensemble du réseau. Les usagers qui désirent bénéficier des services offerts par plusieurs bibliothèques doivent s'y abonner. Par conséquent, des usagers qui détiennent plusieurs abonnements peuvent multiplier le nombre de prêts de documents.

**4.13.** Cette multitude de systèmes en place rend difficile l'intégration des informations de gestion afin d'avoir une vue d'ensemble et ainsi contribuer à une prise de décision éclairée.

**4.14.** En novembre 2002, le conseil de Ville a approuvé les orientations pour la mise en réseau des bibliothèques de la Ville et la création d'une table de concertation présidée par le Service de la culture. Les travaux en cours visent à les rendre opérationnelles.

### Chapitre 4

## **Recommandation**

**4.15.** Je recommande à la Ville :

- de s'assurer de l'application uniforme sur l'ensemble du territoire de la réglementation en vigueur;
- de prendre les mesures pour régulariser le remboursement des abonnements le plus rapidement possible.

## **COMMENTAIRES DU SERVICE DE LA CULTURE**

**4.16.** Ce rapport fut discuté avec la direction du Service de la culture et aucun commentaire additionnel n'est émis.

## **COMMENTAIRES DES DIRECTIONS D'ARRONDISSEMENT, EN DATE DU 15 SEPTEMBRE 2003**

*"Concernant les activités des bibliothèques, les directeurs d'arrondissement prennent bonne note de vos recommandations et prendront, dans les prochaines semaines, les mesures appropriées pour régulariser la situation dont vous faites état. "*



# **CHAPITRE 5**

## ***Taux global de taxation***





## **TAUX GLOBAL DE TAXATION**

**5.1.** J'ai effectué une vérification du calcul du taux global de taxation qui doit être établi en conformité aux règlements adoptés en vertu de la Loi sur la fiscalité municipale (L.R.Q., chapitre F-2.1). Ce taux est utilisé dans le calcul des paiements tenant lieu de taxes s'appliquant aux immeubles d'institutions gouvernementales du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation.

**5.2.** Ma vérification m'a permis d'émettre un rapport sans réserve sur la conformité de l'établissement du taux global de taxation de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2002.



# CHAPITRE 6

## *Autres vérifications*



**6.1.** En ma qualité de vérificateur général, je suis appelé à émettre des opinions de conformité sur le respect de dispositions législatives ou réglementaires applicables à des domaines d'activité municipale. Une partie de ces travaux me sert à appuyer les opinions émises sur les états financiers.

**6.2.** J'ai procédé à la vérification statutaire des rapports ou états spéciaux suivants et j'ai émis à leur égard des opinions sans restriction sur leur conformité :

- rapport sur la fiabilité des paiements effectués en respect de la décision des juges pour les concours d'animaux durant l'Exposition provinciale annuelle de Québec 2002;
- rapport sur les demandes de remboursement par la Ville de Québec à l'intérieur du programme "Revitalisation des vieux quartiers".

**6.3.** De plus, je me suis assuré, par des vérifications périodiques ou ponctuelles, de la conformité de certaines opérations de la Ville et de ses organismes. Les travaux les plus importants effectués dans ce secteur de la vérification sont les suivants :

- vérification et suivi des autorisations légales et du contrôle en vigueur sur les règlements pour les activités d'investissement;
- suivi des procès-verbaux des différentes instances de la Ville et d'organismes municipaux.



**PARTIE**

**III**

**VÉRIFICATION FINANCIÈRE**





# CHAPITRE 7

## *Vérification des états financiers de la Ville de Québec et de ses organismes*



## **INTRODUCTION**

**7.1.** La vérification des états financiers, souvent appelée vérification d'attestation financière, permet de fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers.

**7.2.** Cette vérification doit être effectuée selon des normes généralement reconnues dans la profession comptable. Elle comprend : la vérification par sondages des différents éléments qui appuient les données et autres informations fournies dans les états financiers, l'évaluation des pratiques et des conventions comptables suivies et une appréciation d'ensemble des états financiers.

## **VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE ET DE SES ORGANISMES**

**7.3.** J'ai procédé à la vérification des états financiers de la Ville et de ses dix-sept organismes. Pour ces états, j'ai émis des rapports du vérificateur sans restriction et j'ai adressé, à l'intention de la direction de certaines des entités vérifiées, des commentaires sur des points d'amélioration à être apportés dans la comptabilisation de leurs opérations.

**7.4.** Voici la liste des organismes dont j'ai vérifié les états financiers :

- ExpoCité;
- Société de transport de Québec (RTC);
- Transport adapté du Québec métro inc.;
- Société municipale d'habitation et de développement Champlain;
- La Société municipale d'habitation Champlain;
- Office municipal d'habitation de Québec;
- Onze conseils de quartier.

**7.5.** J'ai également procédé à la vérification des autres entités suivantes :

- Caisse du Régime de retraite de la Ville de Québec et ses cinq filiales en propriété exclusive;
- Régime de retraite des salariés de Habitation Grande-Allée;
- Société des jeux mondiaux policiers pompiers Québec 2005.



# CHAPITRE 8

## *Contrôles exercés sur les stocks*



## **TABLE DES MATIÈRES**

	<b>PAGE</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE .....</b>	<b>89</b>
<b>MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>89</b>
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>89</b>
<b>ACCÈS PHYSIQUES AUX MAGASINS .....</b>	<b>89</b>
<b>RÉCEPTION ET SORTIE DES MARCHANDISES .....</b>	<b>90</b>
<b>PRISES D'INVENTAIRE .....</b>	<b>91</b>
<b>MANUEL DE PROCÉDURES SUR LA GESTION DES STOCKS .....</b>	<b>92</b>





## **VUE D'ENSEMBLE**

**8.1.** Au 31 décembre 2002, la valeur des stocks détenus par la Ville de Québec s'élevait à près de 10 M\$. Les magasins-entrepôts chargés de la gestion de ces stocks sont au nombre de dix et sont localisés à différents endroits sur le territoire de la ville.

## **MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

**8.2.** En vertu de mon mandat, je dois m'assurer, en autres, que le contrôle et la protection des biens administrés et détenus par la Ville sont suffisants.

**8.3.** À l'automne 2002, j'ai examiné différents contrôles que la Ville exerçait sur la gestion de ses stocks. Cet examen a porté principalement sur les contrôles d'accès aux magasins, sur les procédures de réception et de sortie de la marchandise et sur la qualité des prises d'inventaire.

## **RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

**8.4.** Au cours de mes travaux de vérification, dont les résultats sont exposés ci-après, j'ai pu constater que les accès physiques aux magasins et que les entrées et les sorties de matériel devraient être mieux contrôlés. Des prises d'inventaire périodiques et annuelles devraient être réalisées de façon systématique et un manuel d'opération devrait être mis en place pour encadrer la gestion des stocks. Les résultats de ma vérification furent communiqués au gestionnaire et j'ai joint ses commentaires, en date du 5 mars 2003, à la fin de chacune des sections de ce rapport.

## **ACCÈS PHYSIQUES AUX MAGASINS**

**8.5.** Bien que certains magasins aient des accès limités, d'autres n'ont pratiquement pas de contrôle d'accès. Des clés sont disponibles pour beaucoup d'employés, dont notamment les contremaîtres, les employés affectés au déneigement et aux travaux publics et les mécaniciens. Un seul magasin fonctionne à l'aide de cartes magnétiques pour contrôler et conserver des traces sur les entrées et les sorties des personnes. Plusieurs cours extérieures, servant à entreposer des marchandises, ne sont pas à proximité des magasins. Les contrôles des stocks qui s'y trouvent sont déficients.

## Recommandation

**8.6.** Des contrôles d'accès plus restrictifs doivent être établis pour les magasins et les cours d'entreposage devraient être situées près des magasins afin d'y effectuer un meilleur contrôle.

## Commentaires du gestionnaire

*"Cette situation nous préoccupe depuis les premiers instants de la nouvelle ville. Sauf au magasin de Beauport, plusieurs des clés des magasins sont disponibles auprès de contremaîtres qui y accèdent en dehors des heures ouvrables. Cette situation dans les anciennes organisations découle possiblement de la perception d'économie due au non-rappel au travail de magasiniers en dehors des heures. Une référence à la culture est aussi de mise. Nous avons examiné avec le Service de la gestion des immeubles, la possibilité de fusionner les deux magasins de Charlesbourg pour maximiser l'utilisation de la main-d'œuvre, mais cette alternative a été vite écartée à cause de l'impossibilité et de l'impraticabilité du lieu où cela devait se faire, c'est-à-dire la Ire Avenue.*

*Dans le magasin où il y a des cartes magnétiques, d'autres personnes que les magasiniers en ont aussi pour accès en dehors des heures ouvrables. Bien que ce système permette de savoir qui est entré au magasin, ce qui est un plus, cela ne dit pas ce qui y a été pris .*

*Le rapatriement des cours extérieures, surtout dans le cas de 1235, Montmorency pour le magasin de Québec et de Jean-Talon pour le magasin de Charlesbourg, est en cause. Il n'y a pas de place pour l'instant au 50, Marie-de-l'Incarnation pour entreposer l'ensemble des poteaux du 1235, Montmorency, mais la situation est sous examen. Le libre-service de Charlesbourg pour les produits au bout de la rue Jean-Talon est une culture en place depuis longtemps. L'espace près des magasins n'est pas disponible. Cependant, un certain plan de réduction de ces inventaires est en cours. "*

## RÉCEPTION ET SORTIE DES MARCHANDISES

**8.7.** La saisie des réceptions de matériel n'est pas toujours effectuée au fur et à mesure des réceptions physiques de la marchandise. Il peut y avoir parfois des délais de quelques heures, jusqu'à une journée. Il en est de même pour la sortie des marchandises. Dans plusieurs magasins, aucune pièce justificative n'est conservée lors de la sortie des stocks. Ces délais peuvent occasionner des omissions d'inscription et peuvent donner une mauvaise lecture sur la disponibilité du matériel.

## Chapitre 8

## Recommandation

**8.8.** La saisie des réceptions et de la sortie de la marchandise doit être effectuée au fur et à mesure et les pièces justificatives supportant la sortie des stocks doivent être conservées pour s'y référer au besoin.

## Commentaires du gestionnaire

*"Les délais de réception du matériel, principalement dans le cas du magasin du 52, Marie-de-l'Incarnation, ont été réglés.*

*Il est souhaitable et recommandé au personnel que toutes les sorties de matériel se fassent en direct; une consigne a été transmise à cet effet au début de 2002. Dans la réalité quotidienne, cela est difficile d'application. Les magasiniers sont tous les jours confrontés à des files de clients parfois impatients et la priorité est accordée au service. Un projet de codes barres, reporté une première fois au PTI 2004, est une solution de productivité significative à ce problème et à d'autres aussi, pourvu qu'il ne soit pas encore reporté. Les sorties de matériel en l'absence d'un magasinier sont problématiques. Aux endroits où cela est courant, il a été remarqué que des personnes se servent même en plein jour sans se soucier de l'exactitude des stocks. Des remarques sont régulièrement faites aux responsables. Les écarts significatifs à la suite d'une prise d'inventaire sont révélateurs dans ces cas-là. Une démarche de responsabilisation des intervenants s'effectuera en 2003 afin d'atténuer cette situation. "*

## PRISES D'INVENTAIRE

**8.9.** Pour l'ensemble des magasins, aucun inventaire complet ne fut effectué en 2002. Seules les marchandises des cours extérieures furent inventoriées l'automne passé. Dans les sondages effectués, plusieurs écarts furent constatés entre l'inventaire aux livres et le décompte du matériel.

**8.10.** Ces écarts s'expliquent principalement par un manque de rigueur et de contrôle dans la saisie des entrées et des sorties de marchandises et par l'absence de décompte périodique des stocks qui permettrait, en autres, d'identifier les marchandises devenues désuètes.

## Recommandations

**8.11.** Un plan de vérification des inventaires doit être implanté pour effectuer des décomptes périodiques afin de réviser l'ensemble des inventaires en cours d'année, de déceler les marchandises désuètes et s'en départir.

**8.12.** Le contenu de tous les magasins doit être inventorié en fin d'année afin de mettre à jour le système permanent et ainsi, mieux supporter le montant qui apparaît à ce titre dans les états financiers de la Ville.

## Commentaires du gestionnaire

*"Quatre magasins ont été inventoriés en janvier 2003. En 2002 et 2003, les ressources n'avaient pas été allouées; des demandes seront présentées. Nous sommes aussi d'avis que les prises d'inventaire doivent être faites annuellement pour l'ensemble des magasins en plus d'inventaires périodiques pour certains items problématiques qui auront été identifiés à la suite des inventaires annuels. Certains produits sont déjà identifiés dans cette catégorie.*

*Les inventaires contiennent en effet beaucoup de stocks désuets non identifiés, ni répertoriés. L'identification de ces marchandises et son élimination sont un projet à moyen et long terme (3-4 ans) qui nécessite l'étude du mouvement des stocks et doit impliquer les utilisateurs finals pour juger de la pertinence de les maintenir. Pour ce faire, il faut aussi se familiariser avec les outils d'analyse disponibles dans Oracle.*

*La division "Inventaires et magasins" a dans ses objectifs, depuis le 1er janvier 2002, l'optimisation des inventaires, et l'examen de la désuétude en est un élément clé. Lors des prises d'inventaire, quelques items seulement ont été identifiés comme désuets. "*

## MANUEL DE PROCÉDURES SUR LA GESTION DES STOCKS

**8.13.** Depuis le regroupement des anciennes villes, la gestion des stocks ne fut pas uniformisée sur l'ensemble du territoire de la nouvelle ville. Chaque magasinier gère ses inventaires à sa façon. Il n'existe pas encore de manuel de procédures dont le contenu contribuerait à assurer une gestion uniforme des stocks en assurant la mise en place de contrôles adéquats sur la réception, l'entreposage et la distribution du matériel de la Ville.

## Chapitre 8

## Recommandation

**8.14.** Afin d'assurer une gestion uniforme et adéquate des stocks, un manuel de procédures doit être mis en place afin d'établir les contrôles nécessaires à leur bonne gestion.

## Commentaires du gestionnaire

*"Une des priorités du Service des approvisionnements en 2002 a été d'obtenir l'approbation d'une politique d'approvisionnement par le conseil de la Ville, ce qui l'a été en décembre. Un procédurier en découle. Un tel outil est souhaitable mais nos autres priorités d'intégration n'ont pas permis d'en produire un. L'uniformisation des méthodes de travail des divers magasins sera largement facilitée lorsque celle des milieux opérationnels qui sont supportés par les magasins le sera."*



**PARTIE**

**IV**

**RAPPORT D'ACTIVITÉS  
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**





# CHAPITRE 9

*Rapport d'activités du vérificateur général*



## **TABLE DES MATIÈRES**

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	101
<b>MISSION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b> .....	101
<b>OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b> .....	101
<b>PLANIFICATION DE SES TRAVAUX DE VÉRIFICATION</b> .....	102
<b>RESSOURCES HUMAINES</b> .....	103
<b>FORMATION DU PERSONNEL</b> .....	104
<b>RAPPORT DES VÉRIFICATEURS</b> .....	105
<b>ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES DE L'EXERCICE 2002</b> .....	106



## **INTRODUCTION**

**9.1.** Parmi les valeurs de gestion que le vérificateur général privilégie, il y a celle de la reddition de comptes. Dans cette partie de son rapport annuel, il rend compte de ses activités et fait état de la vérification de ses comptes par le vérificateur externe désigné par le conseil municipal.

## **MISSION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

**9.2.** La mission du vérificateur général est de donner au conseil municipal un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et autres biens de la Ville et de ses organismes.

**9.3.** Ses travaux comprennent la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives, et la vérification de l'optimisation des ressources.

**9.4.** Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires de la Ville et de toute personne morale dont la Ville ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité et la vérification de l'optimisation des ressources. Le vérificateur général peut procéder également à la vérification de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la Ville ou une de ses personnes morales relativement à son utilisation. Il peut enfin procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la Ville ou d'une de ses personnes morales lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

## **OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

**9.5.** Afin de s'acquitter de ses responsabilités, le vérificateur général s'est donné les objectifs suivants :

- respecter les normes de vérification formulées dans le Manuel de l'Institut canadien des comptables agréés et dans les prises de position du comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public;
- contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion publique de la Ville de Québec par des vérifications d'optimisation des ressources et y associer étroitement les gestionnaires;

- établir, de façon continue avec le Vérificateur général du Québec, des liens facilitant des transferts technologiques en matière de vérification intégrée et de formation de personnel;
- être un membre actif au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux et partager avec ces derniers les expériences de travail et l'expertise en vérification développée dans le milieu municipal.
- constituer des équipes de vérification compétentes en faisant appel à du personnel permanent bien formé et à du personnel contractuel qualifié;
- utiliser, de façon économique, efficiente et efficace, les ressources mises à sa disposition.

## **PLANIFICATION DE SES TRAVAUX DE VÉRIFICATION**

**9.6.** Le vérificateur général de la Ville de Québec prépare annuellement son calendrier d'activités en fonction des objectifs de vérification qu'il se donne et des ressources dont il dispose. Le cycle d'activités débute en septembre et se termine en août de l'année suivante.

**9.7.** La première étape consiste à établir les ressources financières nécessaires à la réalisation des travaux de vérification statutaires que doit effectuer le vérificateur général, c'est-à-dire la vérification financière et celle de conformité. Par la suite, le solde de ses ressources financières, déduction faite de celles nécessaires à l'administration de son entité, est attribué à l'examen de la qualité de la gestion des fonds publics de la Ville et de ses organismes et au suivi des recommandations qu'il a formulées au cours des exercices précédents.

**9.8.** Dans ses travaux de vérification financière, il collabore étroitement avec le vérificateur externe chargé également de vérifier les états financiers de la Ville afin d'éviter tout dédoublement de travaux et optimiser ainsi le temps qui y est consacré.

**9.9.** Il recourt à des stratégies de vérification plus globales et plus performantes en matière de vérification financière et de conformité, ce qui lui permet de dégager des ressources pour la vérification de l'optimisation des ressources.

**9.10.** Afin de mieux planifier ses travaux en matière de vérification d'optimisation des ressources, le vérificateur général se base sur une approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques. Cette approche, ciblée sur les secteurs d'activité qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les objectifs stratégiques de la Ville, permet, dans un contexte de ressources limitées, de donner une valeur ajoutée à ses interventions de vérification.

### **Chapitre 9**

**9.11.** Le tome I du rapport du vérificateur général pour l'année 2002, déposé en mars 2003, fait état des priorités qu'il s'est données en matière de vérification d'optimisation des ressources et divulgue quelques observations qu'il a recueillies sur la qualité et l'efficacité du processus d'implantation de la Ville nouvelle.

**9.12.** Le vérificateur général a réalisé des travaux de vérification dans les trois composantes principales de son mandat, soit la vérification financière, la vérification de conformité et celle de l'optimisation des ressources.

**9.13.** Les travaux de vérification financière ont mené à l'émission de dix-huit rapports d'attestation financière et furent réalisés en conformité avec les normes de vérification formulées dans le Manuel de l'Institut canadien des comptables agréés et dans les prises de position du comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public.

**9.14.** La vérification de conformité a porté d'abord sur le respect des règlements intérieurs sur la délégation du pouvoir de dépenser et de contracter. Ces travaux furent réalisés en septembre 2002 et leurs résultats furent publiés dans le tome I du Rapport annuel du vérificateur général. Le tome II fait état des vérifications de conformité sur l'établissement du taux global de taxation, sur la gestion des bibliothèques et sur d'autres activités.

**9.15.** Les travaux de vérification d'optimisation des ressources sont au nombre de trois et ont porté sur la gestion de la pérennité des infrastructures, sur les systèmes d'information de la Société de transport de Québec (RTC), sur la gestion des activités de loisirs.

**9.16.** Enfin, le vérificateur général a obtenu copie des états financiers et du rapport les accompagnant, de toute personne morale ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Québec. Ces états financiers, à l'exception d'un, comportaient comme il se doit le rapport du vérificateur.

## **RESSOURCES HUMAINES**

**9.17.** Dans l'utilisation de ses ressources humaines, le vérificateur général privilégie un juste équilibre entre des ressources professionnelles permanentes et contractuelles. Cette pratique de recourir à du personnel professionnel contractuel lui procure, en tout temps, des ressources professionnelles adaptées à ses besoins.

**9.18.** Les ressources permanentes oeuvrant au vérificateur général de la Ville de Québec sont :

- conseillères en vérification      Nancy Béland, CA  
   France Duchesneau, CGA  
   Louise E. Ouellet, CGA
- agente de bureau                              Louise Boucher

**9.19.** À ces ressources, s'ajoutent les firmes et les personnes suivantes qui ont assisté le vérificateur général dans ses différents travaux :

- Arthur Roberge, consultant;
- Aubé, Anctil, Pichette, Kelly, CA;
- Bernard Morin, comptable agréé;
- Fasken, Martineau, Dumoulin;
- Guy Boulanger & Associés, consultant;
- Jean-Marc Villeneuve, consultant;
- Maxi-Source inc.;
- PricewaterhouseCoopers, SRL;
- Raymond Chabot Grant Thornton, SENC;
- Samson Bélair / Deloitte & Touche.

## **FORMATION DU PERSONNEL**

**9.20.** Le vérificateur général vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cette optique, le développement professionnel de son personnel est axé sur l'acquisition et la mise à jour des connaissances et sur l'amélioration de la productivité. Le personnel a bénéficié, au cours du dernier cycle d'opérations, de quelque 380 heures de formation.



## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

---

Aux membres du conseil,

Nous avons vérifié l'état des crédits et des dépenses du vérificateur général de la Ville de Québec de l'exercice terminé le 31 décembre 2002, inclus dans les états financiers de la Ville de Québec de l'exercice terminé à cette date. Cet état financier a été préparé afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). La responsabilité de cet état financier incombe au vérificateur général de la Ville de Québec. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur cet état financier en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, cet état financier donne, à tous les égards importants, une image fidèle des crédits et des dépenses du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2002 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Mallette  
Société en nom collectif  
Comptables agréés

Québec, Canada  
Le 12 septembre 2003

## ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES DE L'EXERCICE 2002

	Crédits	Dépenses	Écart
	\$	\$	\$
<i>Ressources humaines :</i>			
Internes	410 889	375 172	35 717
Externes	<u>409 802</u>	<u>299 260</u>	<u>110 542</u>
	<u>820 691</u>	<u>674 432</u>	<u>146 259</u>
<i>Ressources matérielles :</i>			
Dépenses d'opération	<u>38 791</u>	<u>36 575</u>	<u>2 216</u>
<b><i>Crédits prescrits par l'article 107.5 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) :</i></b>	<b><u>859 482</u></b>	<b><u>711 007</u></b>	<b><u>148 475</u></b>
<b><i>0,13 % de 661 140 000 \$</i></b>			

**Note :** Conformément aux directives du Comité de transition de la Ville de Québec, les honoraires pour la vérification des états financiers de l'ancienne Ville de Québec et de ses organismes, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2001, ont été imputés en entier dans les dépenses de l'exercice 2001.

# ANNEXE I

*Dispositions de la Loi sur les cités et villes  
(L.R.Q., chapitre C-19)  
sur le vérificateur général  
et sur le vérificateur externe*



#### **IV.1 — Vérificateur général**

**Art. 107.1.** Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

**Art. 107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

**Art. 107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

*[Divulgateion de conflits d'intérêt].* — Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

**Art. 107.4.** En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

**Art. 107.5.** Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

*[Crédits prévus au budget pour les dépenses]*. — Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

- 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

*[Dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production]*. — Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

**Art. 107.6.** Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

**Art. 107.7.** Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.

**Art. 107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

*[Restriction].* — Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.

*[Pouvoirs].* — Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

**Art. 107.9.** Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

*[Copie au vérificateur général].* — Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

*[Divulcation de renseignements].* — Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

*[Renseignements insuffisants]*. — Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

**Art. 107.10.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

*[Obligation]*. — La municipalité et la personne qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

*[Pouvoir du vérificateur général]*. — Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

**Art. 107.11.** Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

**Art. 107.12.** Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

**Art. 107.13.** (Extrait) Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au conseil un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;



- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience;
- 7° la mise en oeuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

*[Constatations ou recommandations].* — Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel.

**Art. 107.14.** Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

*[Rapport au trésorier].* — Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;
- 2° le taux global de taxation a été établi conformément au règlement adopté en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale (L.R.Q., c. F-2.1).

**Art. 107.15.** Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

*[Contenu].* — Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

**Art. 107.16.** Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

*[Immunité].* — Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

*[Immunité].* — Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

*[Clause privative].* — Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (L.R.Q., c. C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

*[Primauté].* — Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

**Art. 107.17.** Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

## **V — Vérificateur externe**

**Art. 108.** Au cours de la période allant du 1er décembre au 15 avril, le conseil nomme un vérificateur externe pour l'exercice débutant durant cette période. Si, le 15 avril, la nomination n'a pas eu lieu, le vérificateur externe pour l'exercice précédent reste en fonction.

*[Terme du mandat].* — Dans le cas d'une municipalité locale de 100 000 habitants ou plus, le vérificateur externe est nommé pour un mandat de trois ans. À la fin de son mandat, il demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

*[Information au ministre].* — Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales et de la Métropole le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

**Art. 108.1.** Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance à la première séance qui suit.

**Art. 108.2.** Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre document que détermine le ministre des Affaires municipales et de la Métropole par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

Rapport au conseil. — Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
- 2° le taux global de taxation a été établi conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale (L.R.Q., c. F-2.1).

**Art. 108.2.1.** Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les comptes relatifs au vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales et de la Métropole par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

*[Rapport au conseil].* — Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

**Art. 108.3.** Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier au plus tard le 31 mars suivant l'expiration de l'exercice financier pour lequel il a été nommé le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

*[Transmission au conseil].* — Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

**Art. 108.4.** Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

**Art. 108.4.1.** Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

**Art. 108.4.2.** Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7.

**Art. 108.5.** Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
- 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
- 4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

**Art. 108.6.** Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

## **VII — Directeur général**

**Art. 113.** *[Extrait]* Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

*[Gestionnaire].* — Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil.

# **ANNEXE II**

*Dispositions de la résolution du conseil municipal  
de la Ville de Québec sur le comité de vérification  
(CV-2003-0407)*



## SECTION I

### CONSTITUTION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

1. Est constitué le "Comité de vérification de la Ville de Québec".
2. Le comité est composé de cinq membres du conseil de la Ville.
3. Les membres du comité sont désignés par résolution du conseil de la Ville, adoptée à la suite d'une proposition présentée par le maire. Deux des membres sont désignés, sur la recommandation du maire, parmi les membres de son parti, un des membres est désigné, sur la recommandation du chef de l'opposition, parmi les membres du parti de l'opposition, un des membres est désigné parmi les membres du conseil qui n'appartiennent à aucun parti.
4. Le maire est d'office membre et président du comité sauf si le conseil, sur une proposition présentée par le maire, désigne un autre membre du conseil pour le remplacer comme membre et président.
5. La durée du mandat des membres du comité est établie au moment de leur nomination mais ne peut excéder la date prévue pour l'élection générale qui suit leur nomination. Sauf lors de l'expiration de son mandat de membre du conseil, un membre du comité continue d'exercer ses fonctions après le terme du mandat établi lors de la nomination jusqu'à ce que le conseil détermine à nouveau la composition du comité.
6. Le conseil peut en tout temps, sur proposition du maire, modifier la composition du comité.

## SECTION II

### MANDAT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

7. Le comité est l'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil. À cette fin, le comité :
  - 1° prend connaissance des objectifs généraux et des grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;
  - 2° prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) et les moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;
  - 3° informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil ou du comité à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
  - 4° prend connaissance des rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le conseil;
  - 5° prend connaissance du rapport du vérificateur externe;
  - 6° formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, aux constatations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;
  - 7° formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
  - 8° prend connaissance des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations.
8. Le conseil transmet au comité les rapports transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.

#### Annexe II



9. Le conseil prend l'avis du comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.
10. Le conseil prend l'avis du comité avant de désigner un vérificateur externe. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.
11. Le conseil prend l'avis du comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

### **SECTION III**

#### **RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION**

12. Le quorum du comité est de trois membres.
13. Afin d'éviter que les activités du comité puissent compromettre le déroulement d'une enquête ou d'un travail de vérification, d'en dévoiler la nature confidentielle ou de constituer une entrave à l'exercice des fonctions du vérificateur général, le comité siège à huis clos. Les membres du comité sont tenus de respecter le caractère confidentiel de leurs discussions et de leurs décisions jusqu'à ce que le conseil en ait été informé.
14. Tous les membres du comité ont voix délibérative et votante. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.
15. Les réunions du comité sont convoquées selon les besoins à la demande du conseil de la Ville ou par le président.
16. Le secrétariat du comité est assumé par la personne désignée à cette fin par le greffier.

17. Le comité peut adopter des règles de fonctionnement et de régie interne.
18. Le comité peut adopter des règles de fonctionnement et de régie interne.<Tous les avis ou rapports du comité sont déposés par son président au conseil de la Ville, à la séance qui suit leur adoption.
19. Pendant le mois de septembre de chaque année, le président du comité doit faire rapport au conseil des activités du comité.