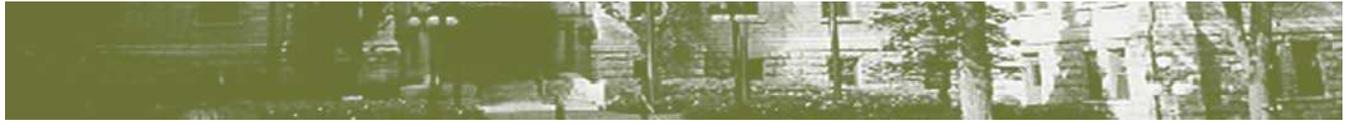


Le  
Vérificateur général  
de la Ville  
de  
Québec

Rapport au  
Conseil municipal  
2005



# RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE QUÉBEC

AU CONSEIL MUNICIPAL



POUR L'EXERCICE FINANCIER TERMINÉ LE

31 DÉCEMBRE 2005

---





Vérificateur général

Le 21 août 2006

Monsieur Yvon Bussières,  
Président du conseil municipal  
de la Ville de Québec  
Hôtel de ville de Québec  
2, rue des Jardins, bureau 214  
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 Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2005.

Ledit rapport inclut également le rapport du vérificateur externe sur la vérification des comptes relatifs au vérificateur général.

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

Le vérificateur général de la Ville de Québec,

Lambert Legaré, FCA

p.j.





# Introduction

Les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) sur le vérificateur général obligent 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 et élues sur les sujets dignes de leur intérêt. Le présent ouvrage est le Rapport du vérificateur général pour l'année 2005.

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, le cas échéant, 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 des comptes ou des documents 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.

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.

Le vérificateur général souligne qu'il a reçu la pleine et entière collaboration des gestionnaires et de leurs employés et employées 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, 108 et suivants de la *Loi sur les cités et villes* concernant le vérificateur général et le vérificateur externe, de même que les dispositions de la résolution du conseil de la Ville de Québec sur le comité de vérification.



# *Sommaire du contenu du rapport*

Pour le bénéfice du lecteur de mon rapport annuel, je présente ci-après les principales constatations découlant de mes travaux de vérification. Ce court résumé a ses limites et n'exclut pas la lecture intégrale des différents chapitres afin de les situer dans leur contexte et de pouvoir aussi connaître le point de vue des gestionnaires concernés.

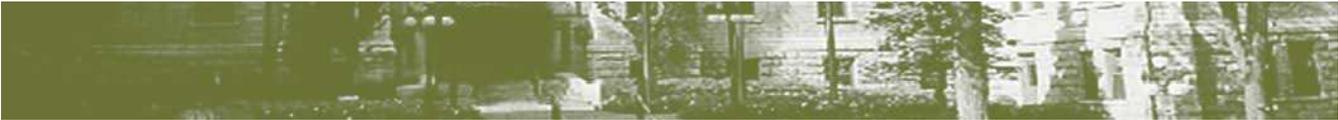
## **OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

L'Administration de la Ville doit s'expliquer sur la façon dont elle gère les fonds qui lui sont confiés pour une bonne gouvernance et pour l'exercice de la démocratie municipale. Or, il n'existe pas à Québec une politique de reddition de comptes à l'égard des élus et élues. Sans une information complète sur la santé financière de la Ville, ces derniers ne peuvent que gouverner au jugé. La planification stratégique s'implante, mais il reste beaucoup de travail à accomplir. Je note toutefois un pas dans la bonne direction par l'adoption d'une nouvelle politique sur la gestion des ressources humaines.

L'autorisation des budgets est l'un des gestes les plus importants que les élus et élues ont à faire au cours de l'année. Actuellement, l' élu ou l' élue doit parcourir plus de 1 500 pages de chiffres pour apprécier la proposition budgétaire de l'Administration. Il manque un document qui présente les hypothèses, les enjeux et toute autre information pertinente. Dans la première partie de mon rapport, je fais des recommandations en ce sens. Je recommande également l'adoption de politiques de gestion financière et budgétaire.

## **CHAPITRE 1 : SERVICE DE LA GESTION DES ÉQUIPEMENTS MOTORISÉS**

Le Service de la gestion des équipements motorisés de la Ville met à la disposition des utilisateurs un nombre suffisant de véhicules qui, dans l'ensemble, sont vieillissants. Un effort de rajeunissement doit être consenti, mais je m'inquiète du fait que le remplacement d'un véhicule par un autre de calibre supérieur, n'exige pas de justification formelle. Je constate par ailleurs que les coûts d'entretien sont trop élevés par rapport à ce que j'ai pu noter dans d'autres municipalités et qu'un des ateliers présente des problèmes potentiels d'efficacité. Une information de base complète allée à une plus grande imputabilité des utilisateurs à l'égard des coûts encourus m'apparaissent des pré-requis pour améliorer la gestion dans ce domaine d'activité.



## **CHAPITRE 2 : DEMANDES DE REMBOURSEMENT À DES TIERS**

Les demandes de remboursement faites à la CSST, à l'égard des personnes accidentées du travail, sont généralement effectuées dans des délais raisonnables. Des demandes de remboursement sont également faites à différentes organisations syndicales concernant des congés pour activités syndicales, excédant ceux autorisés aux conventions collectives. À cet égard, des lacunes de contrôle et de suivi font en sorte que, depuis quelques années, des demandes de remboursement de congés pour activités syndicales ont fait l'objet de contestations, sont encore impayées et, dans certains cas, inscrites comme mauvaises créances. Il pourrait même arriver que des demandes de remboursement n'aient pas été effectuées.

## **CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES DU SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS**

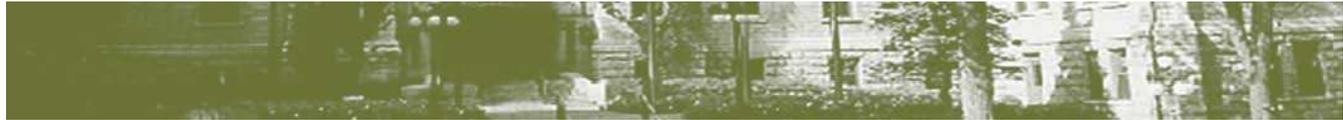
Le plan d'affaires dont s'est doté le Service des technologies de l'information et des télécommunications expose clairement la direction qu'il entend prendre, de même que les moyens privilégiés pour y parvenir. Toutefois, le personnel se sent peu concerné par ce plan d'affaires. En dépit de nombreuses cibles, à l'occasion quelque peu audacieuses en fonction de la capacité organisationnelle de les atteindre, ce plan constitue une assise suffisamment solide pour une éventuelle reddition de comptes de qualité.

## **CHAPITRE 4 : OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC**

L'Office municipal d'habitation de Québec possède une bonne connaissance de l'état du parc immobilier qu'il gère et la sécurité des conditions d'habitation de ses locataires est assurée. Par contre, les budgets d'entretien et de réparations alloués à l'Office par la Société d'habitation du Québec ne permettent que des travaux de nature curative, mettant ainsi en péril la pérennité du parc immobilier.

## **CHAPITRE 5 : ADJUDICATION DES CONTRATS**

Une politique d'approvisionnement encadre l'acquisition en biens et services à la Ville de Québec. Pour la période sous examen, des dispositions de cette politique n'ont pas toujours été respectées, notamment lors de l'acquisition de biens et services par l'entremise d'une demande de paiement. Cette méthode d'acquisition, largement privilégiée, a favorisé par différentes pratiques le contournement des règles administratives et légales.



## **CHAPITRE 6 : ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE, DE SES ORGANISMES ET DES AUTRES ENTITÉS**

J'ai procédé à la vérification des états financiers de la Ville, de ses organismes et d'autres entités. Pour ces états, j'ai émis 40 rapports du vérificateur dont cinq avec 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.

Les villes du Québec doivent comptabiliser leurs opérations selon les pratiques comptables déterminées par le ministère des Affaires municipales et des Régions. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, des changements de pratiques comptables seront obligatoires afin de se conformer aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). Les deux principaux changements porteront sur la consolidation de l'information financière de la Ville et de ses organismes ainsi que sur la présentation des avantages sociaux futurs, tels les régimes de retraite et les autres avantages sociaux, et de l'ensemble des dettes qui leur sont reliées.

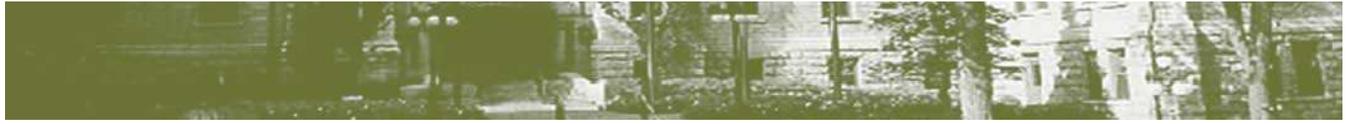
## **CHAPITRES 7 À 13 : SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Après un intervalle de quelques années, mes travaux de vérification donnent lieu à un suivi dont l'objectif est de s'assurer que mes recommandations ont été prises en compte.

J'ai réalisé, au cours de la dernière année, le suivi de sept mandats de vérification ayant fait l'objet de 30 recommandations. J'ai constaté que douze d'entre elles avaient été appliquées alors que six autres n'avaient pas été prises en compte. Pour les douze autres, des progrès satisfaisants et non satisfaisants avaient été notés.

Enfin, dans un nouveau suivi sur la pérennité des infrastructures, je porte notamment à l'intention du conseil municipal que le sous-investissement chronique, que j'avais constaté en 2002 à l'égard du maintien des infrastructures, s'amplifie considérablement en raison des connaissances plus poussées de leur état et des ressources insuffisantes qui y sont consacrées.

En 2002, j'avais estimé à 125 millions de dollars les investissements annuels requis pour maintenir les infrastructures dans un bon état. En excluant les 38 millions prévus pour la modernisation de l'incinérateur de la Ville, non tenus compte dans mon estimé de 125 millions, les investissements annuels prévus dans le programme triennal d'immobilisations (P.T.I.) 2006-2008, ne s'élèvent qu'à 66 millions, comparativement à un investissement annuel moyen de 64 millions pour les exercices budgétaires 2003, 2004 et 2005.



## **CHAPITRE 14 : ENTRETIEN ET RÉPARATIONS DE LA MACHINERIE LOURDE**

J'ai procédé à un examen spécial de certains coûts d'entretien et de réparations de la machinerie lourde de la Ville de Québec, pour les années 2002, 2003, 2004 et partiellement 2005. J'ai conclu, à la suite de cet examen, que les intérêts de la Ville ne furent pas suffisamment sauvegardés dans les opérations d'entretien de sa machinerie lourde à l'atelier principal du secteur ouest.

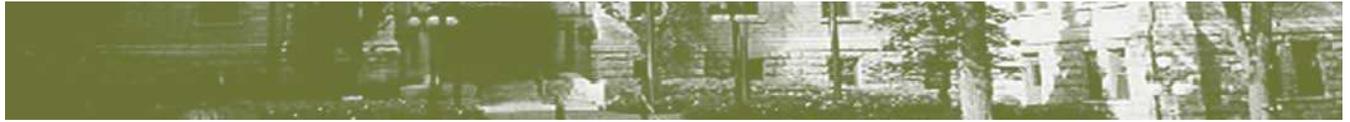
Les réparations majeures réalisées à contrat pour le compte de cet atelier n'ont pas fait l'objet d'un contrôle satisfaisant. Des niveaux d'autorisation des dépenses inscrits sur le règlement de délégation de pouvoirs furent contournés à maintes reprises par le fractionnement indu de factures, ce qui va à l'encontre de la disposition de la *Loi sur les cités et villes* qui interdit la division de contrats ou de factures.

## **CHAPITRE 15 : RAPPORT D'ACTIVITÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

Parmi les valeurs de gestion que je privilégie, il y a celle de la reddition de comptes. Dans cette partie de mon rapport annuel, je rends compte de mes activités et fait état de la vérification de mes comptes par le vérificateur externe désigné par le conseil municipal.

# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b>	v
<b>SOMMAIRE DU CONTENU DU RAPPORT</b>	vii
<b>I. OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	1
<b>II. VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>	
1. Service de la gestion des équipements motorisés	23
2. Demandes de remboursement à des tiers	61
3. Plan d'affaires du Service des technologies de l'information et des télécommunications	71
4. Office municipal d'habitation de Québec	87
<b>III. VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ</b>	
5. Adjudication des contrats	99
<b>IV. VÉRIFICATION FINANCIÈRE</b>	
6. États financiers de la Ville, de ses organismes et des autres entités	117



	<b>PAGE</b>
<b>V. SUIVI DES RECOMMANDATIONS</b>	
7. Gestion de la pérennité des infrastructures	127
8. Gestion de la relève des ressources humaines	135
9. Gestion des autres revenus de sources locales et des transferts	139
10. Développement d'un système intégré de gestion des dossiers de la Cour municipale	143
11. Système informatique de la paie	147
12. Gestion de la dette et de la trésorerie	151
13. Gestion des revenus du Marché public et du Marché aux puces de Sainte-Foy	155
<b>VI. MANDATS SPÉCIAUX</b>	
14. Entretien et réparations de la machinerie lourde	161
<b>VII. RAPPORT D'ACTIVITÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	
15. Rapport d'activité du vérificateur général	173
<b>ANNEXE I</b> Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (L.R.Q., chapitre C-19) sur le vérificateur général et sur le vérificateur externe	185
<b>ANNEXE II</b> Dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification	195

# PARTIE I



## OBSERVATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---

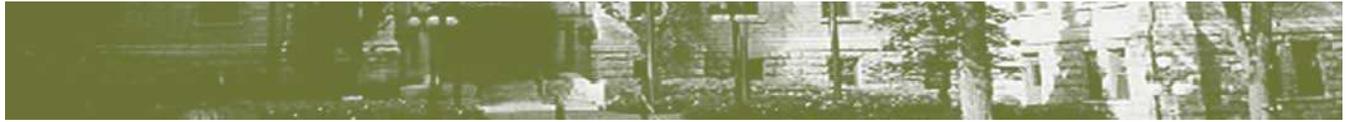


***L'Administration  
doit s'expliquer  
sur la façon dont  
elle gère les fonds***

Notre démocratie s'appuie sur l'élection par les citoyens et citoyennes de représentants mandatés pour gérer en leur nom les biens et services de leur collectivité. En effet, ces derniers, en acquittant les taxes foncières, mettent des ressources à la disposition des élus et élues et attendent des services en retour. Les élus et élues doivent décider des services à fournir et allouer les ressources nécessaires à l'Administration. Ils délèguent donc à cette dernière la gestion des fonds. Les élus et élues sont en droit d'exiger que l'Administration s'explique sur la façon dont elle gère les fonds et sur les initiatives qu'elle prend. La reddition de comptes est indissociable de l'exercice d'une responsabilité et indispensable à la gouvernance.

La gouvernance dans le secteur public se distingue de celle du secteur privé à plusieurs égards. Dans le secteur public, la gouvernance est façonnée par une réalité politique et une réalité administrative. De plus, elle est conditionnée par l'absence d'un marché ouvert fondé sur un système de prix régissant l'échange des biens et services. Cette caractéristique a un impact, notamment, sur la nature des services à fournir et sur leur évaluation : il est difficile d'être sûr que les choix de services respectent les préférences des citoyens et citoyennes ou de mesurer leur impact. Finalement, comme il s'agit de fonds publics, le contrôle et surtout la transparence dans la gestion sont primordiaux. Ces différences montrent que la gouvernance du secteur public est non seulement fort différente de celle du secteur privé, mais très exigeante. L'absence d'une gouvernance adaptée pour le secteur public et, par conséquent, d'une reddition de comptes adéquate peut conduire à l'effritement de la confiance des citoyens et citoyennes à l'égard de l'administration publique.

Pour gérer les ressources mises à leur disposition, les élus et élues disposent de la structure de gouvernance suivante : un conseil municipal et un comité exécutif s'il y a lieu, un directeur général nommé par le conseil et différents comités relevant de celui-ci. Le directeur général a pour fonction de gérer l'administration de la Ville. L'exécutif et le directeur général qui lui est associé ont l'obligation de rendre compte aux élus et élues sur les services mis en place et leur financement, bref sur l'utilisation des fonds, ainsi que sur les contrôles exercés en vue d'une saine gestion.



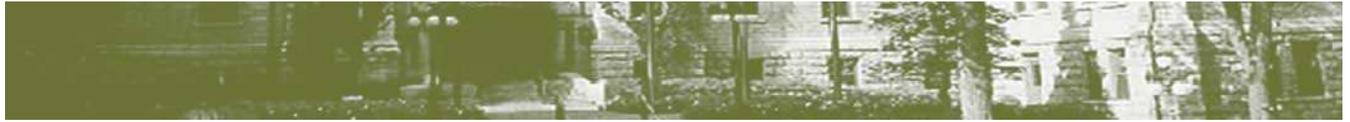
Cette reddition de comptes, pour être valable, doit satisfaire à un certain nombre de conditions :

- d'abord, il faut adopter un plan stratégique et s'entendre sur des objectifs, des priorités et des résultats qui seront les bases sur lesquelles les élus et élues s'appuieront pour évaluer l'Administration;
- ensuite, il faut décider de l'allocation des ressources et du cadre budgétaire nécessaires pour concrétiser le plan stratégique;
- de plus, il faut établir et mettre en place un système d'imputabilité à l'interne;
- il faut également évaluer les résultats atteints par l'Administration;
- finalement, des rapports doivent être produits pour que la reddition de comptes soit complète.

*Cette reddition de comptes doit porter sur tous les volets de la gestion*

En somme, l'Administration de la Ville de Québec, selon les orientations du conseil, doit préparer un plan stratégique et le faire approuver par les élus et élues. Elle doit fournir à ces derniers toute l'information nécessaire à une prise de décision éclairée. L'Administration doit par la suite rendre compte de sa gestion. Cette reddition de comptes est fondamentale pour une bonne gouvernance et pour l'exercice de la démocratie municipale et elle doit porter sur tous les volets de la gestion.

Mes observations s'articuleront autour de certaines composantes fondamentales de la reddition de comptes. En premier lieu, j'aborderai le contenu de certains rapports présentés au conseil municipal. Je traiterai de la situation financière de la Ville et des rapports 2004 et 2005 sur le déroulement de la planification stratégique. Je poursuivrai en traitant du degré d'avancement de l'insertion du plan stratégique dans la gestion. Je terminerai par des commentaires découlant de mon analyse de l'information mise à la disposition des élus et élues par l'Administration lors de l'étude et de l'adoption du budget de la Ville.



## Les rapports au conseil

*Politique de reddition de comptes encore inexistante*

Dans mes rapports précédents, j'ai fait état de la nécessité d'adopter un mode de gestion axée sur les résultats qui implique de donner plus d'autonomie aux gestionnaires et à leur personnel et, en contrepartie, de les rendre davantage imputables de leurs activités. Cette imputabilité accrue au sein de l'Administration devait inéluctablement conduire à une meilleure reddition de comptes au conseil municipal. J'ai également constaté que celle-ci n'était ni systématique ni organisée, même si en de nombreuses occasions l'Administration rend des comptes au conseil sur différents sujets. J'ai affirmé qu'il était primordial que la Ville adopte une politique de reddition de comptes aux élus et élues. Je déplore qu'elle n'ait pas encore donné suite à cette suggestion.

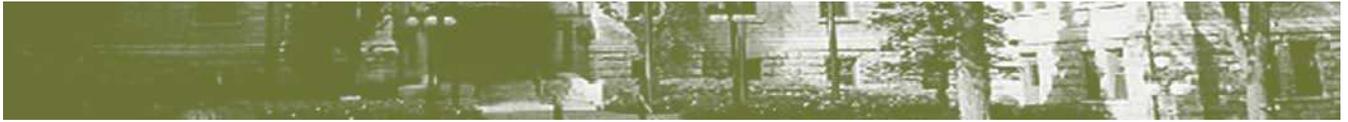
Vu l'importance du sujet, je reviens cette année sur la reddition de comptes relative à la situation financière. Je traiterai ensuite de la reddition de comptes en ce qui concerne la planification stratégique.

## La situation financière de la Ville

*Sans une information financière complète, les élus et élues ne peuvent que gouverner au jugé*

Il est important que l'Administration produise un rapport sur la performance financière de la Ville et réponde à certaines questions. La situation financière de la Ville de Québec est-elle précaire? Les coûts sont-ils de beaucoup supérieurs à ceux d'autres villes semblables? Bref, comment la situation financière de la Ville de Québec se compare-t-elle à d'autres dans son ensemble? Ces questions devraient trouver leurs réponses dans la reddition de comptes financière de l'Administration au conseil municipal. Sans une information financière complète, les élus et élues ne peuvent que gouverner au jugé.

Les élus et élues sont des acteurs incontournables de la gouvernance de la Ville. Ils sont en droit d'obtenir de la part de l'Administration un diagnostic lucide, complet et crédible sur la situation financière de celle-ci. Si une crise financière pointe à l'horizon, il faut la détecter le plus tôt possible pour pouvoir la prévenir. Si les coûts croissent immodérément, l'Administration doit en tenir compte dans ses propositions budgétaires de façon à rajuster le tir sans tarder.



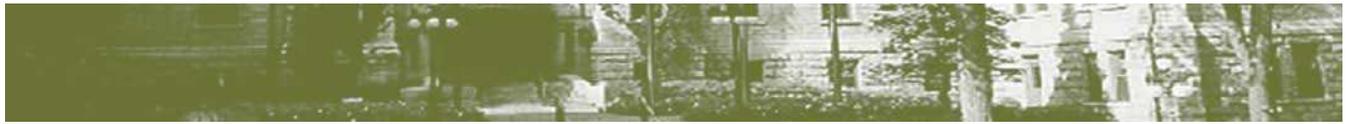
L'Administration devrait utiliser le modèle de reddition de comptes conçu par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) et adapté récemment pour les gouvernements municipaux québécois. L'ICCA, par ce modèle, vise à donner aux gouvernements un cadre uniforme simple pour rendre compte de l'état de leurs finances. Un gouvernement ne passe pas soudainement d'une bonne santé financière à l'insolvabilité. Comme, généralement, l'état des finances se détériore ou s'améliore de façon graduelle, il est capital de surveiller son évolution dans le temps. De là, la nécessité de la reddition de comptes.

Le modèle de l'ICCA met l'accent sur trois aspects primordiaux des finances d'un gouvernement : la viabilité, la souplesse et la vulnérabilité. Voici quelques explications sur ces notions et sur les indicateurs servant à les mesurer :

La *viabilité* signifie que le gouvernement peut maintenir les services qu'il offre et s'acquitter de ses obligations courantes, comme celles qu'il a envers ses créanciers, sans devoir déclarer un déficit et ainsi accroître son endettement. Trois indicateurs de la viabilité financière de la municipalité sont l'importance de l'endettement, l'équilibre budgétaire et la liquidité.

La *souplesse*, quant à elle, signifie que le gouvernement a une marge de manœuvre lui permettant d'accroître ses ressources financières en vue de faire face à la croissance de ses engagements financiers, la prestation de services additionnels par exemple. Les quatre éléments retenus pour mesurer la souplesse financière de la municipalité sont le fardeau du service de la dette, l'effort fiscal, l'importance des dépenses en immobilisations et l'importance du surplus accumulé.

Pour ce qui est de la *vulnérabilité*, elle reflète le degré de dépendance d'un gouvernement à l'égard des sources de fonds extérieures qu'il ne maîtrise pas. Si le gouvernement reçoit des transferts financiers d'un autre ordre de gouvernement pour couvrir une partie de ses dépenses, il est vulnérable. Si une proportion de ses revenus provient de compensations tenant lieu de taxes, il l'est également puisqu'il est privé d'une partie de son assiette fiscale. Les deux mesures retenues pour mesurer la vulnérabilité sont la proportion des revenus de transferts et la proportion des revenus provenant de compensations tenant lieu de taxes.



***Ce n'est pas tout  
de calculer les  
indicateurs, il  
faut savoir les  
apprécier avec  
justesse***

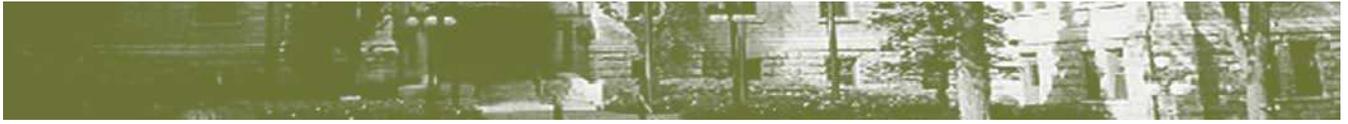
Ce n'est pas tout de calculer les *indicateurs*, il faut savoir les apprécier avec justesse. Plusieurs chercheurs dans le domaine de l'évaluation de la situation financière recommandent de recourir pour ce faire à l'étalonnage (*benchmarking*), une méthode qui conduit à des résultats concrets. Il faut rappeler qu'il existe peu de normes reconnues et généralement acceptées en ce qui concerne les principaux éléments de la santé financière d'un gouvernement. Veut-on savoir, par exemple, quel est le niveau d'endettement acceptable pour une ville ou son niveau d'effort fiscal? Il est difficile de répondre à de telles questions de façon absolue.

L'étalonnage propose une démarche pour apprécier ces éléments à l'aide de comparaisons. Si on constate, par exemple, qu'une ville a un fardeau fiscal et un endettement parmi les plus élevés du groupe auquel on la compare, l'Administration devra se questionner et expliquer pourquoi il en est ainsi. De bonnes raisons peuvent justifier cet état de fait. L'important est que l'on en prenne conscience et que l'on s'interroge sur le pourquoi de cette situation financière difficile. En somme, les élus et élues doivent prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.

Certes, on pourrait vouloir considérer Québec comme un cas unique et, à ce titre, incomparable. Chaque ville pourrait à la limite tenir un tel discours, et il n'y aurait jamais de comparaison parfaite. Il est vrai qu'à certains égards la Ville de Québec se distingue, mais sur d'autres plans, elle ressemble à des villes de grande taille par le fait qu'elle a des responsabilités semblables et un même encadrement légal. Depuis 2002, il y a au Québec neuf villes de plus de 100 000 habitants, et Québec vient au deuxième rang. Pourquoi ne pas la comparer à ce groupe de villes pour détecter ses points forts et ses points faibles? C'est grâce à de telles comparaisons que la Ville peut s'améliorer.

### ***Les rapports 2004 et 2005 sur la planification stratégique***

En matière de planification stratégique, deux rapports annuels, soit ceux de 2004 et 2005, ont été présentés aux élus et élues. Ces rapports constituent un véhicule intéressant et important pour faire la reddition de comptes. Comme celle-ci doit se faire à tous les niveaux de l'Administration, j'ai étudié le contenu des rapports afin de déterminer s'il permet d'obtenir une information complète sur la mise en œuvre du plan stratégique.



*Une information intéressante...*

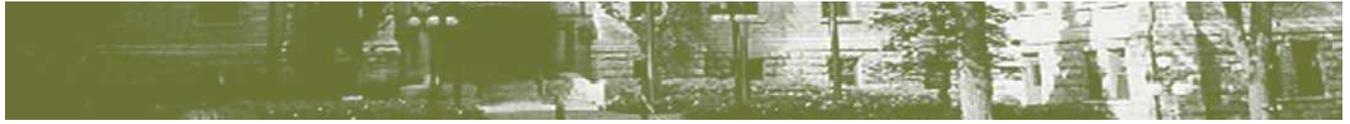
Les rapports contiennent en général une bonne information au conseil municipal quant aux progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan stratégique. En effet, ils présentent certaines synthèses des réalisations, et les tableaux ont un niveau de détail satisfaisant. L'accent est mis sur les actions prioritaires privilégiées à chacune des années.

*Des corrections  
apportées au  
plan à la lumière  
du chemin  
parcouru*

De plus, j'ai pu constater que le suivi a joué son rôle, puisque l'on a apporté des corrections au plan à la lumière du chemin parcouru. À l'automne 2004, la Direction générale avait retenu, en accord avec le comité exécutif, quinze priorités regroupant 25 actions pour l'ensemble de la période du plan. À la suite de l'évaluation annuelle du plan, on a rajusté les priorités en fonction d'événements survenus dans les environnements interne et externe. Ainsi, dans le rapport d'évaluation du plan 2005, on fait un bilan des réalisations relatives aux priorités et on recommande d'en diminuer le nombre à dix, de façon à resserrer leur suivi et à mieux s'assurer que les ressources financières et humaines sont affectées aux priorités. La modification des priorités du plan en fonction de l'évolution du contexte organisationnel est un point très positif.

*... mais insuffisante*

Si, globalement, j'attribue une bonne note aux rapports de l'Administration, j'aurais souhaité avoir certaines informations supplémentaires. D'abord, il y aurait eu lieu d'établir les liens entre chaque orientation et les résultats apparaissant au tableau détaillé afin de faciliter leur appréciation par rapport aux attentes du plan stratégique. Ensuite, j'aurais aimé en savoir davantage sur l'élaboration des plans d'affaires et sur leur contribution à la réalisation du plan stratégique. Finalement, j'aurais souhaité avoir plus de précisions sur l'impact des priorités du plan dans la prise de décision. Comment les priorités ont-elles été respectées dans les décisions de l'Administration? Cette information additionnelle donnerait aux élus et élues un tableau plus complet de la situation.



## **L'insertion de la planification stratégique dans la gestion**

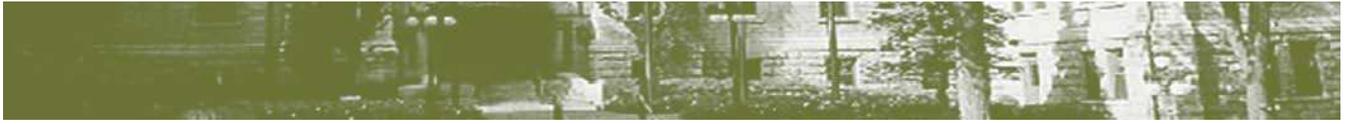
Pour que la planification stratégique joue son rôle et ne soit pas seulement un document que l'on prépare pour respecter la loi, il est impérieux que les éléments du plan s'intègrent à tous les niveaux de l'organisation. J'ai donc tenté, cette année, de déterminer dans quelle mesure le plan s'insère dans la gestion. Pour ce faire, j'ai d'abord étudié les plans d'affaires des services et des arrondissements qui ont été préparés au cours de la dernière année. J'ai ensuite analysé la prise en compte du plan dans l'organisation du personnel. Enfin, j'ai examiné les documents budgétaires de l'année 2006 déposés au conseil municipal. Voici un bref rappel des observations que j'ai déjà faites sur la nécessité de l'insertion du plan stratégique dans la gestion, et certains autres commentaires.

*Plans d'affaires  
élaborés qu'en  
2005, alors que  
plus de la moitié  
de la durée du  
plan était déjà  
écoulée*

Dans mes rapports précédents, j'avais salué certaines initiatives prises par la direction, notamment, la journée de réflexion sur le plan, organisée à l'intention des gestionnaires, la mise sur pied d'un comité de suivi du plan stratégique et la production d'un premier rapport d'évaluation du plan. Je déplorais cependant les retards pris dans l'implantation du plan 2004-2008 : beaucoup restait à faire dans la détermination des résultats à atteindre concernant les services et les arrondissements, notamment l'élaboration des plans d'affaires, qui auraient dû être préparés en 2003 ou, à tout le moins, au début de la période du plan. Les plans d'affaires n'ont été élaborés qu'en 2005, alors que plus de la moitié de la durée du plan était déjà écoulée. Le moins que l'on puisse dire, c'est que le temps pressait.

### ***Les plans d'affaires***

En 2005, l'Administration a demandé à chaque service et arrondissement d'établir son plan d'affaires. Normalement, ce dernier doit permettre à chaque unité de fixer ses enjeux et ses orientations propres et de déterminer les actions et les moyens qu'elle entend prendre pour s'inscrire dans les objectifs du plan 2004-2008. Pour aider les unités à préparer leur plan d'affaires, le Service de la planification et du développement organisationnel a rédigé un guide intitulé « *Contenu minimal du plan d'affaires* ».



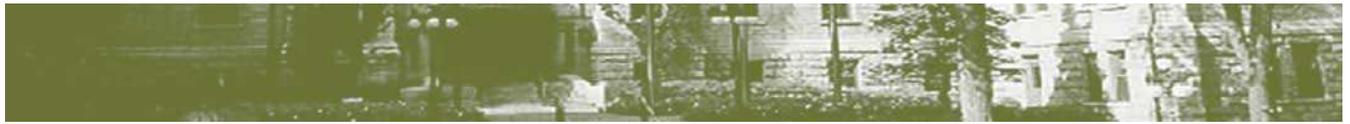
Signalons que le plan d'affaires « est le plan d'une unité administrative définissant ses enjeux par rapport au plan stratégique de la Ville, à son secteur d'activité et à sa gestion, fixant des orientations et identifiant les actions pour une période donnée ». Le guide comprend les principales notions de la préparation d'un plan d'affaires, comme par exemple la nécessité de fonder les orientations et les actions sur une analyse des environnements externe et interne de l'unité. De plus, on insiste sur la nécessaire articulation des plans d'affaires avec le plan stratégique de la Ville. On propose que cette articulation se fasse en incorporant le plan stratégique dans l'environnement externe des services et des arrondissements et, en outre, que ces derniers prennent en compte les attentes signifiées par la Direction générale. Le guide met l'accent sur l'importance d'un suivi et demande d'indiquer la fréquence à laquelle on entend effectuer ce suivi et le moment de l'année où il est prévu d'en faire le bilan et d'établir les objectifs de la prochaine année. Toute cette démarche est sans nul doute facilitante.

J'ai parcouru les plans d'affaires qui m'ont été remis. Malgré quelques lacunes que j'ai observées, on a manifestement déployé des efforts considérables pour répercuter les orientations stratégiques et les actions du plan stratégique sur les opérations des arrondissements et des services. Cette répercussion est une condition nécessaire au succès du plan. L'élaboration d'un premier plan d'affaires et, surtout, l'adhésion des unités à cet exercice sont un pas dans la bonne direction. Je ne doute pas que l'on continuera dans cette voie de façon à améliorer ces premiers efforts et à en arriver à toucher davantage les activités directement liées aux services aux citoyens et citoyennes. J'aimerais maintenant attirer votre attention sur quelques points à améliorer.

*La préoccupation pour le suivi est inégale d'un plan à l'autre*

*La  
détermination à  
faire un suivi du  
plan est inégale  
d'une unité à  
l'autre*

D'abord, ma lecture des plans m'a permis de constater que la détermination à faire un suivi du plan est inégale d'une unité à l'autre. En effet, la majorité des unités n'en fait aucune mention même si le guide mettait l'accent sur ce point. Il est important de s'en préoccuper, car la réussite de l'évaluation du plan stratégique de la Ville dépend, pour une large part, des efforts qui seront déployés pour faire le suivi des plans d'affaires. De plus, comme je l'ai déjà mentionné, la reddition de comptes au conseil municipal est tributaire de la qualité de ce suivi. Il est donc important que l'Administration s'assure que les unités s'engagent en ce qui concerne le suivi de leur plan.



### *Un manque d'arrimage entre le plan stratégique 2004-2008 et les plans d'affaires*

***L'arrimage entre le plan stratégique et les plans d'affaires n'apparaît pas clairement***

Ensuite, j'ai malheureusement constaté que l'arrimage entre le plan stratégique et les plans d'affaires n'apparaît pas clairement. En effet, les plans d'affaires n'indiquent pas les responsabilités qu'ont les services et les arrondissements dans la réalisation des actions du plan stratégique qui les concernent. Par exemple, dans un plan d'affaires d'un arrondissement, on reprend un enjeu du plan de la Ville, « *Développement de l'économie et de l'emploi* ». On ne propose aucune orientation et on ne donne qu'une action qui est de « *Soutenir la revitalisation d'une avenue historique* ». Il aurait été souhaitable que l'on explique comment cette action peut permettre le développement de l'économie et de l'emploi. Le lecteur doit imaginer les liens, ce qui n'est pas normal puisque plusieurs interprétations différentes sont possibles. Il faudrait préciser les liens entre chacune des orientations des plans d'affaires et la ou les actions du plan stratégique auxquelles elle se réfère. Le guide était clair à cet égard. Les unités devraient faire l'effort nécessaire pour arriver à un tel arrimage, c'est capital.

### *Dans les plans d'affaires, les actions proposées restent générales*

***Les plans d'affaires des arrondissements et des services n'atteignent pas le niveau de précision souhaitable***

Dans la démarche de planification stratégique, le degré de précision est censé s'accroître au fur et à mesure que l'on descend dans l'organisation et que l'on s'approche du niveau auquel les services sont fournis aux citoyens et citoyennes. Or, je constate qu'en règle générale les plans d'affaires des arrondissements et des services n'atteignent pas le niveau de précision souhaitable. Voici deux exemples de situations où l'on demeure trop général :

- Dans le plan d'affaires d'un arrondissement, au regard de l'enjeu :

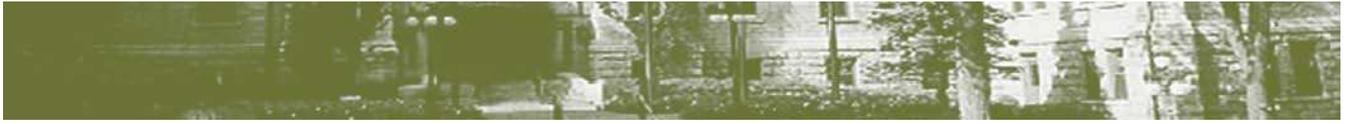
*« La croissance, la diversité et la cohésion de la population »,*

on propose l'action suivante :

*« Poser des actions qui assureront le soutien, la reconnaissance et la valorisation des bénévoles ».*

Lesquelles? On est ici au même niveau de généralité que celui de l'action du plan stratégique de la Ville :

*« Soutenir l'action bénévole et communautaire ».*



On se serait attendu à des activités concrètes à réaliser dans l'arrondissement pour contribuer à l'accomplissement de l'action proposée dans le plan de la Ville.

- Dans un autre plan d'affaires, une orientation se lit comme suit :

*« Intensifier l'acquisition et les échanges de pratiques novatrices ».*

Une des actions proposées pour appuyer cette orientation est énoncée ainsi :

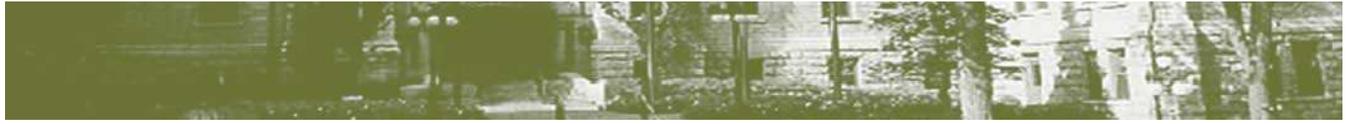
*« Appuyer nos partenaires internes dans leurs démarches internationales ».*

Cela ne nous dit pas ce que le service entend faire pour réaliser l'orientation.

Il y a des énoncés beaucoup plus concrets, comme celui-ci par exemple :

*« Mettre en œuvre les objectifs de réduction, de recyclage et de compostage des matières résiduelles fixés au plan de gestion des matières résiduelles (PGMR) de façon à atteindre les résultats suivants d'ici 2008 : 60 % de recyclage du verre, plastique, métal et fibres (papier et carton); 60 % de recyclage et de réemploi des encombrants; 60 % de compostage des matières putrescibles dont 10 % de compostage. »*

Ici, on détermine des cibles de recyclage qui seront utiles lors de l'évaluation des résultats. Je crois qu'il est très important d'atteindre ce niveau de précision si l'on veut rendre compte de l'atteinte des résultats attendus. Je souhaiterais que les plans soient revus en ce sens.



### ***La prise en compte du plan stratégique dans l'évaluation du personnel***

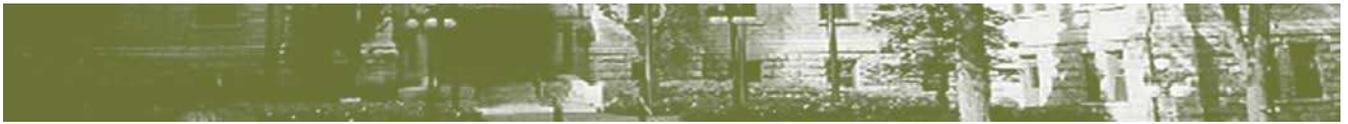
***Cela implique une évaluation du personnel en fonction de ces résultats***

La responsabilisation interne est un élément important de la reddition de comptes au conseil municipal dans la mesure où les résultats à l'égard desquels s'engage l'Administration dans le plan stratégique doivent se répercuter sur tout le personnel, du directeur général aux employés et employées de première ligne qui fournissent directement les services aux citoyens et citoyennes. Il faut donc que les résultats attendus descendent le long de la ligne de délégation et qu'ils laissent au passage des responsabilités à tous les niveaux. Cela implique par conséquent qu'il y ait évaluation des résultats à tous ces niveaux, c'est-à-dire une évaluation du personnel en fonction de ces résultats. Finalement, la reddition de comptes au conseil suppose l'établissement d'une imputabilité systématique au sein de l'Administration.

Jusqu'à tout récemment, cette imputabilité était plutôt sommaire en ce sens que l'on mettait davantage l'accent sur l'observation de règles, de procédures et de politiques dans l'acquiescement des responsabilités. Or, la Ville a adopté une gestion davantage axée sur des résultats en vue d'améliorer sa performance et de mieux répondre aux besoins des citoyens et citoyennes. Il fallait, pour ce faire, donner plus d'autonomie de décision à tous les échelons, ce qui impliquait la mise en place de moyens de concilier cette autonomie et la nécessité d'une coordination. La responsabilisation des personnes à l'égard de résultats les plus concrets possible à atteindre et leur évaluation en fonction de ces résultats se sont alors imposées.

***Un pas dans la bonne direction par l'adoption d'une nouvelle politique sur la gestion des ressources humaines***

Je me suis donc intéressé à l'évaluation des personnes dans l'Administration. Je constate qu'un pas dans la bonne direction a été fait lors de l'acceptation, en 2004 par le conseil municipal, de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines qui prévoit que l'évaluation des cadres se fasse dorénavant selon des attentes de résultats claires issues du plan stratégique et des plans d'affaires. Effectivement, au début de 2005, le directeur général, les directeurs et les directrices de modules ont signifié des attentes à leurs gestionnaires, ce qui, il est important de le mentionner, a mené à inclure dans les plans d'affaires 61 des 86 actions initiales du plan stratégique de la Ville selon le Rapport annuel 2005 sur le plan stratégique. Toutefois, une question se pose : les cadres ont-ils inclus dans les attentes signifiées de leurs employés et employées des résultats liés aux priorités du plan? Je vais tenter de répondre à cette question dans mes prochains rapports et d'analyser le nouveau système d'évaluation des cadres.



### *La prise en compte du plan dans l'allocation des ressources*

Après avoir apprécié le degré d'intégration du plan stratégique dans l'évaluation des ressources humaines, j'ai décidé d'analyser les documents budgétaires présentés aux élus et élues pour l'adoption du budget 2006. Il s'agissait de voir si les justifications des demandes budgétaires des services et des arrondissements étaient en relation avec les priorités du plan stratégique. Le directeur général avait reconnu l'importance de tels liens dans ses commentaires sur mon rapport 2003. Il signalait que parmi les gestes prévus pour faire en sorte que le plan stratégique constitue une référence, une priorisation des actions allait être utilisée dans la préparation du budget 2005.

Comme je l'ai répété à maintes reprises, il est impérieux que le plan s'intègre dans tous les volets de la gestion si l'on veut le concrétiser. S'il y a un domaine où doit se refléter l'impact du plan, c'est bien celui de l'allocation des ressources.

*Une référence au plan stratégique dans le cas du programme triennal d'immobilisations*

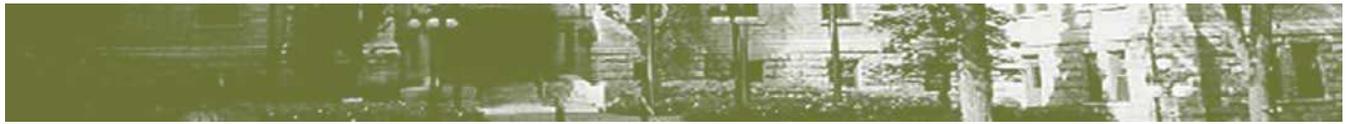
*Le plan a servi à la préparation du programme triennal d'immobilisations...*

En étudiant les documents budgétaires présentés au conseil, j'ai constaté qu'il y avait une référence au plan stratégique dans le cas du programme triennal d'immobilisations (P.T.I.). On justifiait la plupart des demandes en faisant référence aux orientations ou aux objectifs contenus dans le plan stratégique.

*... mais pas du budget de fonctionnement*

*Pas de références entre les décisions budgétaires et les orientations, les objectifs et les actions prioritaires du plan*

Toutefois, en parcourant les documents du budget de fonctionnement de la Ville, j'ai constaté qu'il n'y avait pas de lien systématique ou de références entre les décisions budgétaires et les orientations, les objectifs et les actions prioritaires du plan. Ce fait m'a été confirmé lors d'une rencontre avec des gestionnaires de la Ville. Il est important que des liens soient établis. L'insertion du plan dans la gestion ne sera réelle que le jour où les orientations, les objectifs et les priorités seront pris en compte dans l'allocation des ressources. Le temps presse. Si cette intégration est faite en 2007, nous en serons déjà à la troisième année du plan stratégique de quatre ans.



## **La qualité de l'information pour la prise de décision des élus et élues : cas de l'adoption des budgets annuels**

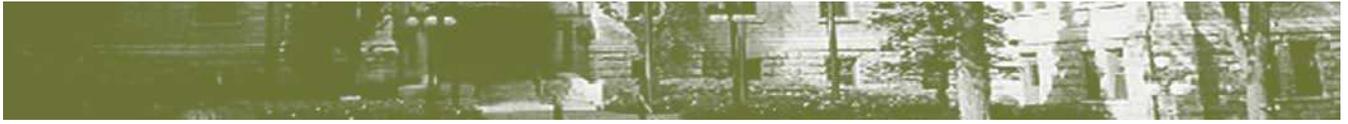
J'ai profité de mon étude des documents budgétaires 2006 pour analyser leur contenu informationnel. Les documents que j'ai examinés sont les suivants : les prévisions budgétaires 2006 des services centraux et les prévisions budgétaires des arrondissements qui mettent l'accent sur les nouvelles demandes et les compressions ainsi que les deux documents pour le P.T.I. 2006-2009. Je me suis posé la question suivante : les élus et élues ont-ils une information complète et exhaustive pour adopter les budgets de la Ville en pleine connaissance de cause?

*L'autorisation des budgets est l'un des gestes les plus importants que les élus et élues ont à faire au cours de l'année*

L'autorisation des budgets est l'un des gestes les plus importants que les élus et élues ont à faire au cours de l'année. C'est un grand moment de démocratie municipale et, par conséquent, un geste capital pour la gouvernance de la Ville. En effet, l'Administration dépose alors ses choix d'allocation de ressources pour l'année à venir. Ces derniers sont le résultat d'un long processus de planification qui fait intervenir tous les niveaux et toutes les instances décisionnelles de la Ville. Il s'agit pour les élus et élues d'adopter les budgets de dépenses de chacun des services et arrondissements et de décider de la hauteur des taxes que les contribuables auront à déboursier. En somme, ce sont les élus et élues qui doivent prendre ces décisions et qui sont ultimement responsables de l'utilisation qui est faite des fonds publics mis à leur disposition.

*Plus de 1 500 pages de chiffres*

Les documents présentés aux élus et élues contiennent principalement une information quantitative sur les budgets. Cette information est exhaustive puisqu'il y a des tableaux de budgets de dépenses par service et arrondissement. Les élus et élues ont eu droit à un document de 382 pages sur les nouvelles demandes et les compressions 2006 relativement aux services centraux et à un autre de 486 pages concernant les arrondissements. Le programme triennal d'immobilisations compte également des documents pratiquement aussi volumineux. Il est certain que les élus et élues ont beaucoup de données, mais pas de texte synthèse qui présenterait le budget de 2006 et leur permettrait d'en comprendre l'essentiel. L'élu ou l'élue qui veut se faire une idée juste du budget devrait parcourir plus de 1 500 pages de chiffres. Le moins que l'on puisse dire est que le contenu informationnel du budget est loin d'être accessible. Il manque un document explicatif sur le budget de sorte que les élus et élues puissent décider en toute connaissance de cause.



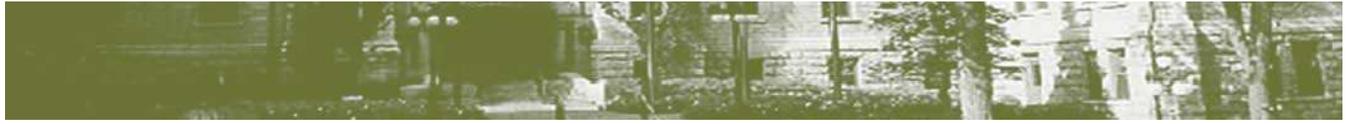
Quelles informations devrait contenir ce document pour que les élus et élues soient en mesure de prendre une décision éclairée? Pour répondre à cette question, je me référerai aux meilleures pratiques en matière de gestion budgétaire. Je me suis inspiré des critères du *Government Finance Officers Association (GFOA)* à cet égard. Le GFOA est l'association professionnelle de gestionnaires financiers des gouvernements des États américains, des provinces canadiennes et des municipalités des deux pays. Il s'agit d'une association qui consacre l'essentiel de ses efforts à la promotion de principes de gestion financière et budgétaire. De plus, le GFOA a quelques programmes d'excellence en matière financière et budgétaire dont un porte sur la présentation des budgets d'un gouvernement : le « *Distinguished Budget Presentation Award* ». Voici quelques principes que prône le GFOA en ce qui concerne le contenu informationnel des documents budgétaires d'un gouvernement.

Selon le GFOA, l'Administration de la Ville devrait produire des documents budgétaires exhaustifs qui non seulement présentent le budget, mais l'inscrivent dans son contexte. L'information devrait être rétroactive et prospective. Elle devrait être suffisamment claire pour que les élus et élues puissent apprécier les intentions de l'Administration en matière budgétaire. Les documents budgétaires devraient former un tout qui procure une vue d'ensemble de tous les volets du budget et comporter des sections détaillant le contenu pour celui ou celle qui désire l'analyser. Voici quelques exemples du type d'information que devraient contenir les documents budgétaires.

*Il est très important que le document budgétaire aille au-delà des chiffres*

Les élus et élues devraient connaître les orientations et la stratégie budgétaire de l'année à venir. En effet, dans les documents budgétaires, il serait normal que l'Administration présente les principes à partir desquels le budget a été préparé. En effet, il est très important que le document budgétaire aille au-delà des chiffres et comporte une section dans laquelle on répondrait à des questions comme celles-ci :

- la Ville privilégie-t-elle le maintien ou l'amélioration de la compétitivité fiscale du secteur non résidentiel?
- veut-elle réduire son endettement?
- veut-elle augmenter ou réviser les tarifs aux usagers?
- veut-elle augmenter ou maintenir ses surplus accumulés ou réserves de fonds?



Des réponses à de telles questions permettraient de dégager les objectifs et les défis du budget présenté.

### ***Une information sur les hypothèses et sur la marge de manœuvre***

Les documents budgétaires devraient également contenir de l'information sur les hypothèses sur lesquelles repose le budget, sur la hauteur des surplus et des réserves de fonds ou, plus spécifiquement, sur la marge de manœuvre budgétaire de la Ville et sur la façon dont le budget respecte les conditions financières de celle-ci. De plus, il faut que cette information soit présentée, dans la mesure du possible, sur un horizon de plusieurs années pour que l'on puisse dégager des tendances et les inscrire dans le temps. Il est donc incontournable que les élus et élues aient une vision claire de la situation financière de la Ville avant de se prononcer en matière de budget.

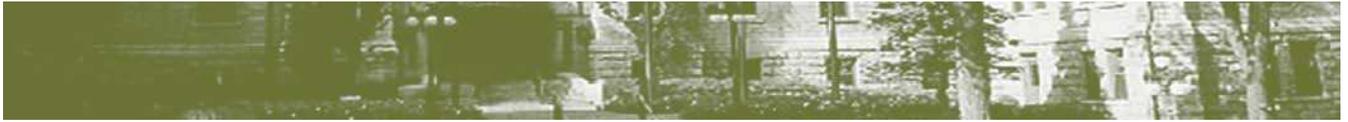
### ***Un retour sur le budget de l'année précédente***

De plus, l'Administration devrait faire un retour sur les faits saillants du budget de l'année précédente. A-t-on réalisé les objectifs budgétaires que l'on s'est donnés? Quelle est la performance de l'Administration en ce qui concerne le budget de l'année précédente?

### ***Une information sur le contexte fiscal***

***L'Administration doit faire le point sur l'état de la fiscalité de la Ville et sur son assiette fiscale***

Selon le GFOA, il n'est pas suffisant de connaître le contexte budgétaire et financier; il faut être au fait du contexte fiscal de la Ville. Cela implique que, chaque année, l'Administration fasse le point sur l'état de la fiscalité de la Ville et sur son assiette fiscale, autrement dit, sur l'effort fiscal imposé aux contribuables. Pour ce faire, il faut établir des comparaisons et situer l'effort fiscal des différents types de contribuables. L'Administration devrait également donner une information sur l'évolution du rôle d'évaluation. Quelle est la proportion de la richesse foncière qui provient du secteur résidentiel, de celui des services ou bien du secteur gouvernemental? Quelle est l'appréciation de ce rôle pour la prochaine année? Comment s'inscrit-il dans la tendance des dernières années? La situation de la Ville est-elle meilleure ou pire qu'elle ne l'était l'année précédente? Ces informations vont permettre de saisir la dynamique des revenus de la Ville.



### *Un encadrement des décisions financières et budgétaires grâce à des politiques*

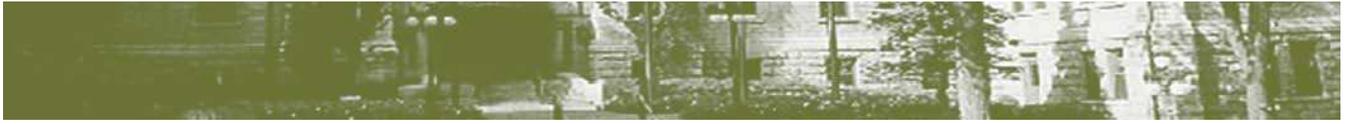
Selon le GFOA, l'adoption du budget est un moment privilégié pour adopter des politiques budgétaires et financières ou pour les réviser s'il en existe déjà. De plus, le GFOA recommande que le gouvernement approuve annuellement les politiques budgétaires et financières, autrement dit, que ces politiques soient présentées chaque année dans les documents budgétaires. L'idée est de se donner les moyens de réaliser les objectifs que les élus et élues se sont fixés. Il s'agit d'un geste essentiel pour encadrer les décisions de l'Administration.

L'importance des politiques pour une saine gestion des fonds publics est reconnue. D'abord, la préparation d'une politique conduit à des discussions portant sur les principaux enjeux stratégiques comme ceux que l'on retrouve dans le plan 2004-2008. Ces discussions permettent également d'adapter les principes de saine gestion des fonds publics à la réalité et à l'évolution de la Ville de Québec. Ensuite, les principes directeurs qui découleront de ces discussions vont constituer un guide pour encadrer les décisions opérationnelles et stratégiques de la Ville. Ces principes vont permettre de déterminer les actions acceptables et inacceptables. Ce cadre assure aussi une cohérence dans la gestion et un contrôle de la qualité. Finalement, les principes définissent les normes à partir desquelles la performance de la Ville peut être jugée.

L'existence de politiques contribue à la reddition de comptes. En effet, en adoptant une politique, l'Administration s'engage sur ce qu'elle entend faire et sur la façon dont elle va le faire. Il s'agit, dans un premier temps, d'un exercice de transparence. Dans un deuxième temps, l'Administration peut rendre compte du respect de sa politique et des pratiques généralement acceptées.

*Une politique de gestion de la dette qui se fait toujours attendre*

Si la Ville de Québec, dans la suite du plan stratégique 2004-2008, a adopté plusieurs politiques, aucune ne touche la gestion financière et budgétaire. Dans mes rapports antérieurs, j'ai souvent mentionné que l'Administration ne faisait pas une priorité de l'adoption de telles politiques. Par exemple, en 2003, j'ai dénoncé l'absence de politique de gestion de la dette. Celle-ci se fait toujours attendre.



Le GFOA mentionne un certain nombre de politiques qu'il considère comme incontournables outre celle de la dette. Je vais les présenter en les expliquant brièvement. D'abord, la Ville devrait se donner une politique sur l'équilibre budgétaire à court, moyen et long terme. Cela n'exige pas seulement de suivre la règle de l'équilibre budgétaire annuel, comme le veut la loi, mais d'être responsable d'assurer un équilibre budgétaire à moyen terme, c'est-à-dire que l'on tienne compte de l'impact des décisions dans le temps. Pour y arriver, il faut que la Ville élabore une solide planification. Autrement dit, qu'elle s'assure que les décisions prises cette année ne mettent pas en péril des revenus et des dépenses prévus à moyen et long terme, voire qu'elles garantissent ceux-ci.

La Ville devrait aussi se doter d'une politique sur l'utilisation des réserves et surplus accumulés qui définirait les situations justifiant la constitution de réserves et déterminerait la hauteur des surplus nécessaires pour se protéger des risques.

Le GFOA recommande l'adoption de quelques politiques se rapportant aux revenus, notamment d'une politique sur la tarification de certains services de la Ville qui établit les principes directeurs en cette matière, d'une politique sur la diversification des sources de revenus et d'une politique sur l'utilisation des revenus non récurrents. Cette dernière vise à encadrer l'utilisation de ces revenus et ainsi à éviter la déstabilisation de la situation financière de la Ville dans le futur.

Je crois profondément qu'il est capital que la Ville se donne ce type de politiques le plus rapidement possible. La qualité de sa gestion en dépend.

Ce tour d'horizon de plusieurs composantes fondamentales de la reddition de comptes montre que la planification stratégique prend de plus en plus sa place dans la gestion de la Ville. Cependant, il reste beaucoup de travail à accomplir pour mieux l'organiser et la rendre systémique de façon que la gouvernance de la Ville de Québec soit à la hauteur des attentes des citoyens et citoyennes.



# **PARTIE II**



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

**Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005**

---





# CHAPITRE

# 1

*Service de la gestion des équipements motorisés*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---

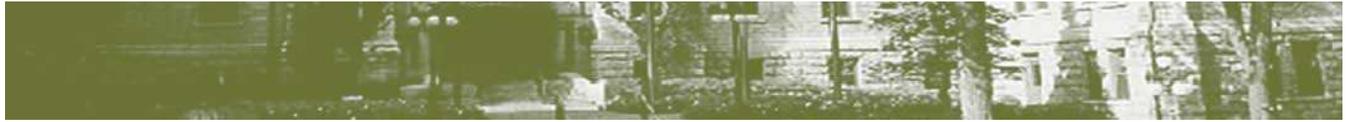




# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	27
<b>OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b>	29
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION</b>	30
<b>Acquisition des véhicules</b>	30
Détermination des besoins	30
Nombre de véhicules	31
Pérennité du parc	34
Valeur du parc	34
Âge moyen	35
Budget annuel de remplacement	35
<b>Entretien</b>	38
Plans d'entretien	38
Dépenses d'opération	39
<b>Gestion des pièces de rechange</b>	44
Niveau des stocks	45
Contrôle des pièces et fournitures	45
Préposés et préposées au magasins	46
<b>Distribution du carburant</b>	47
Mode de distribution	47
Contrôles	47

---



	<b>PAGE</b>
<b>Administration du service</b>	49
Planification	49
Budget	49
Opérations	52
Organisation	52
Direction	53
Suivi et reddition de comptes	53
Suivi	53
Sensibilisation aux coûts	54
Nature de la reddition de comptes	56
<b>ANNEXE A</b> Ressources humaines affectées à la gestion des équipements motorisés	58
<b>ANNEXE B</b> Investissements en immobilisations	59
<b>ANNEXE C</b> Véhicules immatriculés à la SAAQ au 31 décembre 2004	60

---

## VUE D'ENSEMBLE

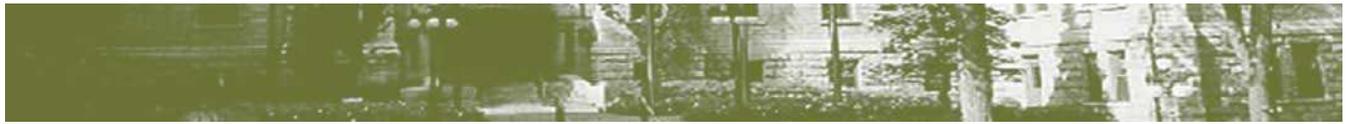
**1.1.** Le Service de la gestion des équipements motorisés a pour mission de gérer, d'entretenir, d'adapter et d'assurer la sécurité des équipements motorisés de la Ville de Québec. De plus, le service doit fournir le carburant nécessaire au fonctionnement de ces équipements et assurer la formation des opérateurs et opératrices des équipements motorisés. Pour les pièces de rechange, la responsabilité est dévolue au Service des approvisionnements qui administre l'ensemble des magasins de la Ville. Ces deux services relèvent de la Direction générale adjointe aux services de soutien.

**1.2.** Pour réaliser les activités relatives à l'acquisition et à l'entretien des équipements motorisés, ces deux services disposent d'un effectif de 176 personnes. Elles sont assignées majoritairement dans trois secteurs répartis sur le territoire de la municipalité (Annexe A). Des dépenses totalisant 30,2 millions de dollars pour l'année 2004 ont permis de répondre aux besoins de fonctionnement des équipements motorisés des différentes unités administratives de la Ville, dont la police, la protection contre les incendies, la gestion des immeubles et les travaux publics. Le Service des travaux publics se distingue comme étant le plus grand utilisateur de véhicules.

**1.3.** Des investissements de l'ordre de 49,6 millions sont projetés entre 2005 et 2008 pour les remplacements usuels des véhicules. En ajoutant les programmes particuliers, tels le schéma de risques pour le secteur des incendies et l'implantation du plan d'organisation policière, le Service de la gestion des équipements motorisés évalue à 64,9 millions (Annexe B) les investissements requis pour la période de quatre ans.

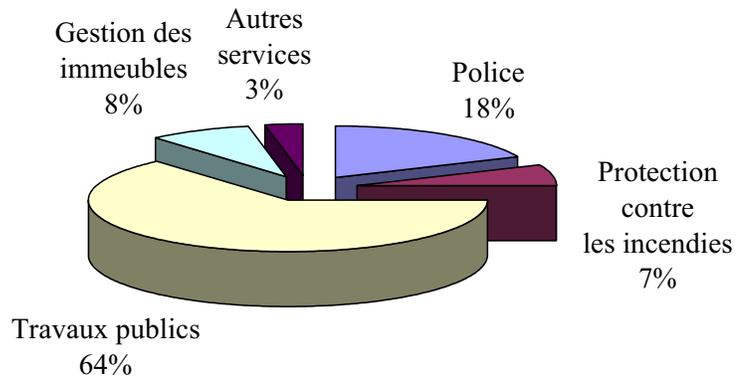
**1.4.** Au 31 décembre 2004, le parc comprenait 1 747 véhicules immatriculés auprès de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Ces véhicules proviennent des différentes municipalités fusionnées en 2002, et leur valeur de remplacement est estimée par le service à plus de 208 millions de dollars.

**1.5.** Les véhicules spécialisés, les camionnettes et les automobiles sont les trois catégories qui regroupent le plus d'unités motorisées. L'annexe C présente, par catégories réparties entre les services utilisateurs, les caractéristiques de base de la flotte de véhicules administrée par la Ville.



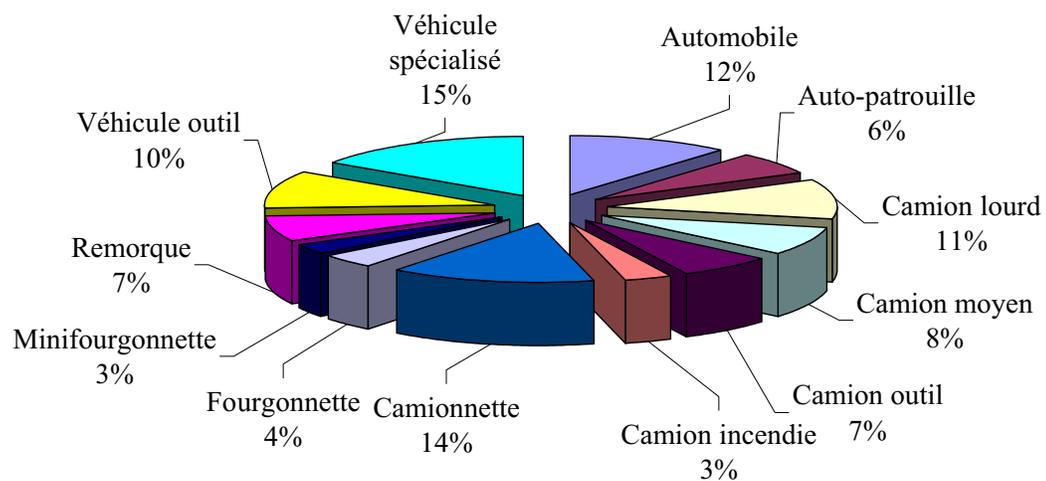
## GRAPHIQUE 1

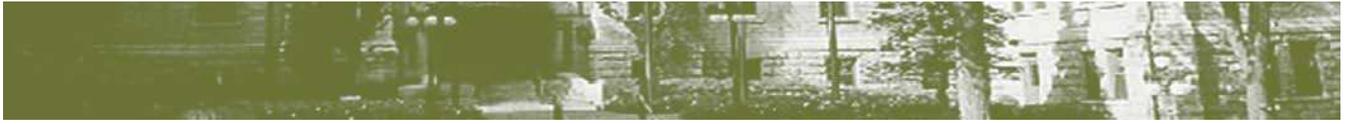
### Répartition des véhicules entre les utilisateurs



## GRAPHIQUE 2

### Répartition par catégorie de véhicules





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

**1.6.** La présente vérification a pour but de s'assurer que les véhicules sont achetés et exploités avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Elle ne couvre pas la conformité à la réglementation en vigueur; ce sujet est couvert pour l'ensemble de la municipalité dans mon intervention sur l'adjudication des contrats.

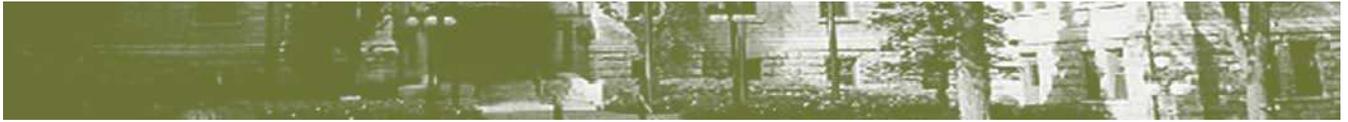
**1.7.** Mes travaux visent plus particulièrement à répondre aux questions suivantes concernant les véhicules immatriculés auprès de la SAAQ :

- le nombre de véhicules appartenant à la Ville est-il adéquat?
- le niveau d'investissement permet-il d'assurer la pérennité du parc?
- les véhicules sont-ils trop âgés?
- les coûts d'entretien se situent-ils dans la norme?
- les activités liées aux pièces de rechange sont-elles bien gérées?
- la distribution du carburant est-elle bien contrôlée?
- les activités du service sont-elles bien planifiées et suivies?

**1.8.** J'ai recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement ma conclusion. Lorsque cela était possible et pertinent, j'ai mis en perspective la situation existante à la Ville de Québec avec celle prévalant dans une quinzaine de municipalités québécoises regroupées dans un fichier témoin. Mon évaluation des différentes activités est basée sur des critères qui reposent sur des principes de saine gestion en matière de ressources matérielles et financières.

**1.9.** J'ai rencontré les représentants des principaux utilisateurs des véhicules dont les services de police, de protection contre les incendies, de la gestion des immeubles et enfin des travaux publics de deux arrondissements.

**1.10.** Les activités couvertes par ma vérification sont celles qui ont eu cours en 2004 et 2005. À l'occasion, les données et informations des années antérieures ont été prises en compte. Mes travaux se sont terminés en janvier 2006.



## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

**1.11.** L'organisation des activités du Service de la gestion des équipements motorisés permet de répondre aux besoins des utilisateurs qui se disent satisfaits des services fournis. Une comparaison avec un groupe de municipalités témoins démontre que le nombre de véhicules détenus par la Ville est convenable.

**1.12.** Mon analyse fait également ressortir que la flotte est plus âgée que souhaitable et que le rythme actuel des investissements ne permet pas de freiner son vieillissement.

**1.13.** Par ailleurs, j'ai observé que les coûts d'entretien sont plus élevés que la moyenne des autres municipalités retenues pour fins de comparaison. L'information disponible me permet difficilement d'en cerner toutes les causes puisque les heures effectuées par les mécaniciens et mécaniciennes, ainsi que les pièces utilisées lors des entretiens et des réparations ne sont pas bien imputées aux véhicules.

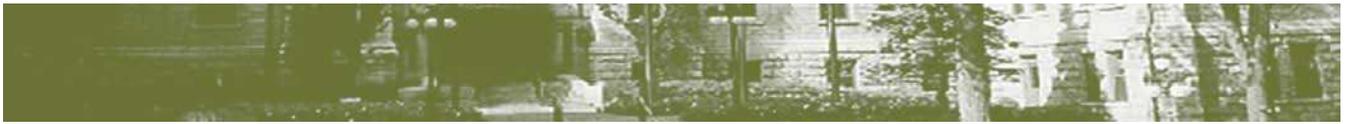
**1.14.** Enfin, je considère que le mode de gestion axée sur les résultats favoriserait une meilleure démonstration de l'efficacité du service et mènerait à une plus grande sensibilisation des utilisateurs aux coûts encourus.

### **Acquisition des véhicules**

**1.15.** Les processus administratifs en place doivent favoriser l'acquisition de véhicules au meilleur coût, en qualité et en quantité suffisante. Aussi, est-il important de bien cerner les besoins des utilisateurs et d'assurer la pérennité du parc de véhicules pour mettre à leur disposition les bons équipements.

### ***Détermination des besoins***

**1.16.** Le nombre et le type de véhicules requis reposent fondamentalement sur la nature des opérations et l'organisation du travail. Dès lors, pour bien circonscrire les besoins, une analyse exhaustive de ces deux dimensions pour chaque unité administrative est nécessaire. Par exemple, au Service de police, la décision d'effectuer les patrouilles en automobile avec un policier ou une policière à bord plutôt que deux a une répercussion sur le nombre de véhicules requis. Il en est de même pour le secteur de l'entretien des immeubles où le fait de travailler en équipe ou non rejait invariablement sur le nombre et le genre de véhicules.



*Les utilisateurs ne justifient pas formellement le nombre et le calibre requis de véhicules pour leurs besoins*

1.17. Les utilisateurs ne justifient pas formellement le nombre et le calibre requis de véhicules au Service de la gestion des équipements motorisés. Compte tenu de la diversité des opérations des utilisateurs de véhicules et des études pointues nécessaires pour trancher la question, le service peut difficilement épiloguer sur le fond des demandes des utilisateurs.

1.18. Les demandes pour les remplacements usuels sont débattues avec les spécialistes du service qui les évaluent en les confrontant avec les exigences techniques et de sécurité, de même qu'avec les politiques municipales préconisées notamment en matière environnementale. Des consensus sont établis et les devis techniques complets sont préparés et soumis, le cas échéant, par le service.

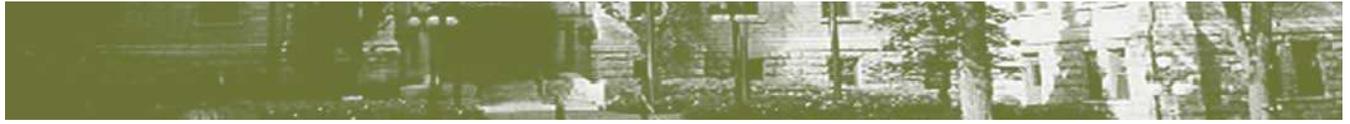
#### *Nombre de véhicules*

1.19. En l'absence d'études exhaustives des activités propres à chaque utilisateur qui permettraient de se rassurer sur le nombre de véhicules requis pour rendre les services aux citoyens et citoyennes, j'ai retenu trois indicateurs significatifs et les ai comparés avec ceux des municipalités présentes à mon fichier témoin. Les données cumulées à ce sujet excluent toutefois les véhicules appartenant à la sécurité publique (police et incendie).

**TABLEAU 1**

#### **INDICATEURS RELATIFS AU NOMBRE DE VÉHICULES**

	<b>Ville de Québec</b>	<b>Autres municipalités</b>	<b>Variation %</b>
Nombre d'habitants desservis par un véhicule	400	374	- 6,5
Nombre de véhicules par col bleu susceptible d'utiliser les véhicules	1	1,4	- 28
Nombre de véhicules par kilomètre de rues	,51	,55	- 7



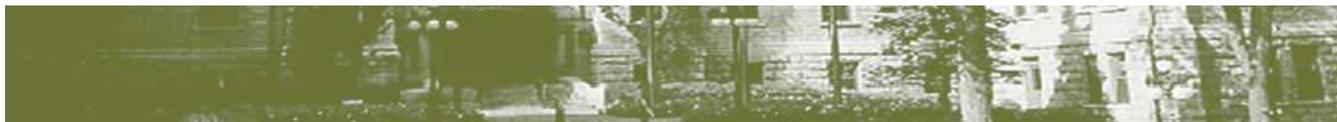
**1.20.** Outre l'organisation du travail, plusieurs facteurs peuvent influencer sur le nombre de véhicules requis, tels le niveau de service, l'étendue du territoire à couvrir, sa configuration, etc. Aussi, faut-il faire preuve d'une grande circonspection quant aux conclusions à dégager, puisqu'un indicateur peut tracer différentes pistes qu'il n'est pas toujours pertinent de suivre. Par exemple, le nombre de véhicules par col bleu susceptible d'utiliser les véhicules est de 28 p. cent moins élevé à Québec : est-ce qu'il y a insuffisance de véhicules ou trop d'employés et d'employées? est-ce qu'on réalise plus de travaux à l'interne que dans les autres municipalités? Dans l'analyse d'une situation donnée, un seul indicateur peut cacher des pièges. C'est pourquoi il y a lieu de s'attarder davantage à la tendance qui se dégage de différents indicateurs.

*Le nombre de véhicules en usage sur le territoire est convenable*

**1.21.** Dans le cas présent, la convergence des indicateurs présentés au tableau 1 m'amène à conclure que le nombre de véhicules en usage sur le territoire de la ville est à tout le moins convenable et même en deçà de la moyenne observée dans les municipalités témoins (excluant la sécurité publique).

**1.22.** Pour mieux appuyer cette observation, j'ai cherché à déterminer l'intensité d'utilisation des véhicules, considérant qu'une sous-utilisation ou surutilisation peut avoir une incidence notable sur le nombre.

**1.23.** Il n'y a pas d'analyses systématiques portant sur l'utilisation des véhicules. J'ai donc mis en perspective les données pertinentes cumulées pour l'année 2004 avec celles correspondant aux mêmes catégories de véhicules présentes à mon fichier témoin. Pour les véhicules outils, dont l'utilisation se mesure en heures, la moyenne d'utilisation est de 732 heures à la Ville de Québec, comparativement à 569 pour les autres municipalités. Pour les autres catégories, le tableau suivant résume le kilométrage moyen effectué.

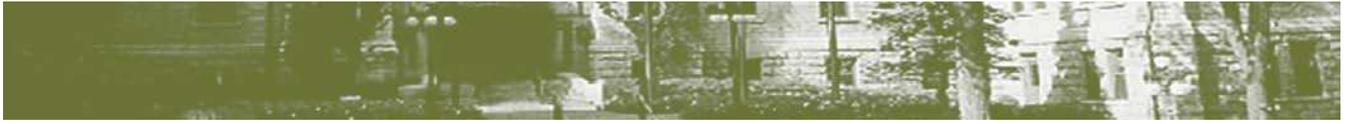
**TABLEAU 2****UTILISATION DES VÉHICULES**

Catégorie de véhicule	Kilométrage annuel moyen	
	Ville de Québec	Autres municipalités
Automobile	13 233	15 085
Auto-patrouille	36 578	42 279
Camion incendie	6 379	3 211
Camion lourd	12 822	12 290
Camion moyen	8 502	11 062
Camion outil	8 338	5 539
Camionnette	13 872	13 387
Fourgonnette	11 166	10 732
Minifourgonnette	12 578	
Moyenne générale pour l'ensemble des véhicules	13 719	14 198
Moyenne sans les véhicules de la sécurité publique	11 502	11 349

**1.24.** La fréquence d'utilisation des véhicules, dans l'ensemble comparable aux autres municipalités, confirme les autres indications à l'effet que le niveau global de la flotte actuelle de la Ville est à tout le moins raisonnable.

**1.25.** Le fait que le niveau global se justifie par des comparaisons ne doit pas servir d'excuse pour ne pas exercer un examen plus minutieux de la situation.

**1.26.** Considérant une sensibilisation insuffisante des usagers aux coûts encourus, des situations problématiques risquent de prévaloir pour certains véhicules. Je reviens sur la sensibilisation aux usagers à la fin du présent rapport.



## *Pérennité du parc*

### *Valeur du parc*

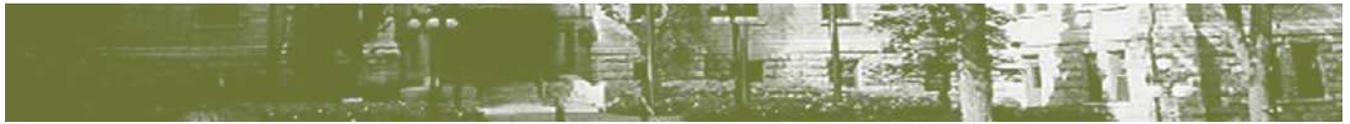
**1.27.** La valeur de remplacement de l'ensemble des véhicules immatriculés auprès de la SAAQ au 31 décembre 2004 se chiffre à 208,8 millions de dollars (212,3 millions au 31 décembre 2005), selon les valeurs attribuées à chaque type de véhicules par le Service de la gestion des équipements motorisés.

**1.28.** Les valeurs attribuées par le service reposent sur certaines prémisses qui ont pour conséquence de niveler généralement par le haut le coût de remplacement des véhicules constituant actuellement le parc. Ainsi, l'objectif d'uniformiser les véhicules présents dans les différentes catégories, le souci d'aller au devant des exigences réglementaires provinciales quant aux aspects techniques de même que la volonté de faciliter l'utilisation des véhicules, notamment par des dispositifs comme les transmissions automatiques, sont des facteurs qui entraînent le remplacement des véhicules actuels par des véhicules qui ne trouvent plus leur équivalent.

*Le  
remplacement  
d'un véhicule  
par un autre de  
calibre supérieur  
devrait  
nécessiter une  
justification  
formelle*

**1.29.** L'accession d'un véhicule ou une catégorie de véhicule à un calibre supérieur à celui détenu devrait nécessiter une justification formelle des nouveaux besoins ou exigences de même que la démonstration des économies potentielles que cette mesure pourrait engendrer le cas échéant. Actuellement, la justification des changements d'usage s'effectue par des discussions entre les services utilisateurs et leurs dirigeants et le Service de la gestion des équipements motorisés. Dans un contexte où on doit chercher à sensibiliser davantage les utilisateurs aux coûts, il est important de donner effet à des moyens plus structurés pour favoriser la responsabilisation.

**1.30.** Par ailleurs, en considérant la valeur moyenne de remplacement observée pour les municipalités présentes à notre fichier témoin, la valeur du parc de la Ville devrait se situer davantage aux alentours de 150 millions au 31 décembre 2005. Cette valeur demeure un indicateur puisqu'il faut tenir compte du fait que la configuration physique du territoire desservi (côtes, rues étroites...) et les exigences techniques qui peuvent en découler ont un impact sur la mécanique et l'arrangement des véhicules. Il faut également avoir à l'esprit que les postulats de remplacements de véhicules peuvent être différents d'un endroit à un autre. Malgré tout, cette valeur moyenne peut constituer à tout le moins ce que je qualifierais d'un nivellement vers le bas.



**1.31.** En ce qui concerne le coût d'acquisition, cette information n'est pas disponible pour l'ensemble des véhicules. J'ai donc estimé leur valeur d'acquisition à 144,2 millions en actualisant la valeur de remplacement au 31 décembre 2004 (Annexe C).

#### *Âge moyen*

**1.32.** La vie utile anticipée pour l'ensemble des véhicules qui composent le parc, soit l'âge auquel on devrait les remplacer puisque normalement rendu hors d'usage, est de 14,5 ans. L'âge moyen devrait donc être de 7,25 ans, soit la vie utile divisée par deux (on remplace un véhicule lorsqu'il atteint 14,5 ans d'utilisation et on en acquiert un nouveau : la moyenne d'âge de la flotte doit donc se situer à 7,25 ans). C'est là une cible à atteindre.

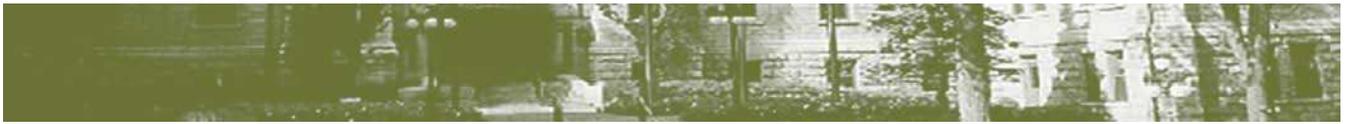
**1.33.** L'âge moyen des véhicules actuellement compris dans le parc est de 10,4 années ce qui, soit dit en passant, est comparable aux municipalités témoins qui affichent pour leur parc un âge moyen de 10,5 ans.

*Pour ramener le parc à l'âge moyen visé : 5 à 7,5 millions de dollars de rattrapage par année*

**1.34.** Le cycle de renouvellement actuel se déploie donc sur 20,8 années. Si on veut ramener l'âge moyen à 7,25 années, il y a un important rattrapage à réaliser. Sur une période de dix ans, ce rattrapage se situe entre 5 et 7,5 millions de dollars annuellement selon les hypothèses retenues (Tableau 3).

#### *Budget annuel de remplacement*

**1.35.** Pour répondre au cycle de remplacement usuel découlant de la vie utile anticipée des véhicules, plusieurs millions de dollars doivent être investis. Il faut ajouter à cette base d'investissement annuel, un budget de rattrapage compte tenu du fait que l'âge réel moyen dépasse celui qui devrait être pour respecter le cycle de remplacement. Ainsi, la fourchette des investissements se présente comme suit selon qu'on s'en remet aux données de base du service ou aux valeurs estimées à partir des informations provenant des autres municipalités :



**TABLEAU 3**

**INVESTISSEMENTS REQUIS**

	Valeur maximale \$	Valeur minimale \$
Valeur de remplacement	<b>212 300 000</b>	<b>150 300 000</b>
Investissement annuel de base	14 500 000	10 400 000
Investissement de rattrapage sur dix ans	7 500 000	5 000 000
Investissement annuel total requis	<b>22 000 000</b>	<b>15 400 000</b>

**1.36.** De 2002 à 2004, une moyenne d'un peu plus de 10 millions de dollars par année ont été investis pour le remplacement usuel des véhicules (Annexe B). Ces investissements, bien qu'appréciables, n'ont pas permis de ralentir le vieillissement du parc.

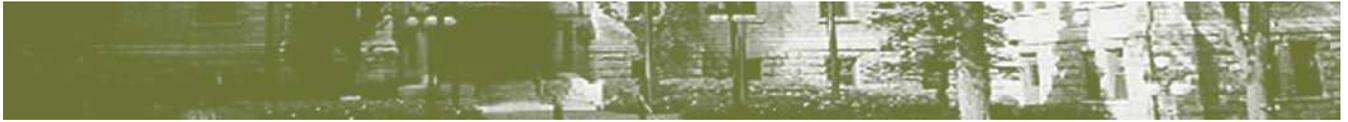
**1.37.** Un effort marqué a été fait en 2005 avec des autorisations totalisant 17 millions de dollars (incluant un montant anticipé de 6 millions de dollars de l'année 2006) pour le remplacement usuel des véhicules. Par ailleurs, le service prévoit pour les années 2006, 2007 et 2008, un rythme d'investissement légèrement inférieur pour le remplacement usuel des équipements motorisés en allouant 32,6 millions de dollars. En incluant l'année 2005 avec ces trois années, une moyenne de 12,5 millions par année est obtenue. Ces investissements demeurent insuffisants pour endiguer le vieillissement du parc puisqu'un montant de 15,4 millions est requis pour rejoindre le cycle de remplacement souhaité. À ce rythme d'investissement, les véhicules devraient théoriquement demander plus d'entretien.

*Le rythme des investissements prévus ne pourra pas endiguer le vieillissement du parc*

**Recommandations**

**1.38.** Le Service de la gestion des équipements motorisés doit :

- se doter de moyens pour apprécier la pertinence du nombre de véhicules utilisés dans les différentes unités administratives de la municipalité;
- faire une analyse systématique de l'intensité d'utilisation des véhicules;
- lorsque le véhicule à acquérir est de calibre supérieur (force motrice, équipements, etc.) à celui à remplacer, exiger des utilisateurs une justification formelle de leurs besoins et la démonstration des économies potentielles que cette mesure peut apporter.



## **Commentaires des gestionnaires du Service de la gestion des équipements motorisés, en date du 3 mai 2006**

### Nombre de véhicules

*« Le Service a initié, à compter de l'automne 2005, une révision de l'allocation des véhicules entre les différents utilisateurs. De concert avec les services utilisateurs, cette démarche permettra de déterminer la pertinence du nombre actuel de véhicules et équipements en fonction de leur intensité d'utilisation, la répartition entre utilisateurs et les possibilités de mise en commun et de partage. Afin de permettre la mise en œuvre des mécanismes de partage, le service a réaffecté un de ses cadres supérieurs. Ces données seront comparées avec celles d'organismes similaires pour fins de réallocation interne ou disposition des véhicules excédentaires. »*

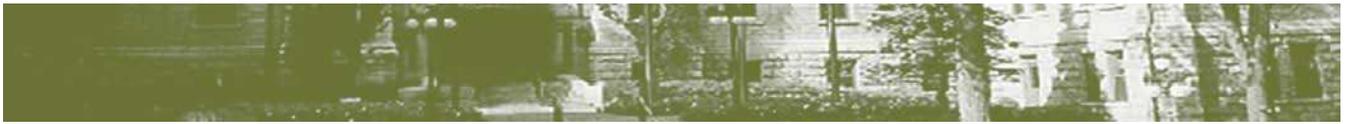
*Il est de la responsabilité des services utilisateurs de justifier, auprès de la direction supérieure, les plans majeurs d'acquisitions de nouveaux véhicules et d'équipements légers et lourds par l'intermédiaire du Plan triennal d'immobilisations ou par des demandes d'approbations budgétaires spécifiques. Lors de remplacements, le service utilisateur doit justifier auprès du Service de la gestion des équipements motorisés, les changements d'usage requérant l'acquisition d'un équipement de calibre supérieur. Cependant, les nombreuses modifications réglementaires imposées par le gouvernement depuis quelques années requièrent que plusieurs véhicules et équipements soient remplacés par des équipements de calibre supérieur afin de se conformer aux normes (ex. masse totale en charge par essieu). »*

### Utilisation des véhicules

*« Le Service a entrepris de suivre de façon systématique, à compter d'octobre 2005, l'intensité d'utilisation des véhicules afin d'identifier les sous-utilisations potentielles et de procéder à la réassignation de ces véhicules et équipements. »*

### Valeur du parc

*« La flotte de la Ville de Québec est composée d'une multitude d'équipements spécialisés requis pour les activités/travaux effectués par son personnel notamment celui ouvrier. Cette flotte est requise compte tenu des contraintes géomorphologiques, de la superficie et de la diversité du tissu urbain que comporte le territoire municipal ainsi que des activités spécialisées effectuées par son personnel plutôt qu'en sous-traitance. »*



*Ce parc comporte un nombre élevé d'unités spécialisées dont des véhicules spécialisés de combat contre l'incendie (+ de 35 unités – valeur 10,4 millions), des souffleuses à neige sur tracteur ou camion (46 unités – valeur de 18,4 millions), des traceurs de pistes de ski de fond (type BR-180) (5 unités – valeur de 1,2 millions), des camions tasseurs de déchets (37 unités – valeur 10,4 millions), des camions avec nacelle aérienne de plus de 9 000 kg (11 unités – 4,3 millions), des camions écurers d'égouts pression/suction (8 unités – 4,2 millions) ou des camions à unité d'asphalte (19 unités – 5,2 millions).*

*La valeur de remplacement de ces véhicules utilisée par le Service de la gestion des équipements motorisés est basée sur les prix obtenus lors d'appels d'offres effectués en 2003, 2004 et 2005. Elle correspond au coût d'acquisition des véhicules après taxes, de leurs accessoires ainsi que des coûts d'installation, modifications et aménagements intérieurs de ces véhicules ou équipements, compte tenu que c'est le Service de la gestion des équipements motorisés qui défraie ces coûts.*

*Pour ces motifs, la comparaison avec les valeurs moyennes de remplacement observées pour les municipalités présentes au fichier témoin (84 000 \$/unité) nous semble inappropriée et peut mener à des conclusions ayant des impacts négatifs significatifs sur les budgets alloués pour le remplacement des véhicules et équipements. Nous croyons justifié de maintenir la valeur de 212 millions pour fins de budgétisation de la valeur de cette flotte. »*

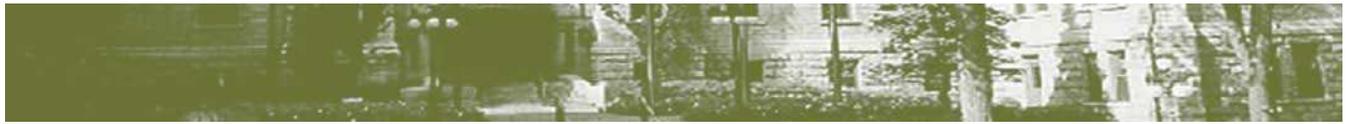
## **Entretien**

**1.39.** Les activités relatives à l'entretien et à la réparation des véhicules motorisés doivent être organisées et contrôlées avec rigueur pour être réalisées de façon économique et efficiente. Des plans d'entretien suivis assidûment et une mesure systématique du niveau des dépenses d'opération en sont les ingrédients de base.

### ***Plans d'entretien***

**1.40.** Pour maintenir les véhicules en bon état, le service a élaboré des plans d'entretien propres à chaque type de véhicules. Ces plans, plus de 75, m'ont paru bien construits et répondent aux exigences d'entretien.

*Les plans  
d'entretien sont  
bien construits et  
répondent aux  
exigences  
d'entretien*



**1.41.** Le système en place garantit l'application des plans en faisant en sorte que les responsables soient inévitablement avisés lorsque les paramètres motivant un entretien sont atteints (kilométrage, nombre d'heures de travail). L'examen des dossiers démontre d'ailleurs que les 65 véhicules visés par une sélection aléatoire ont fait l'objet d'un entretien régulier.

**1.42.** Il ne m'a toutefois pas été possible d'apprécier la célérité de réaction des utilisateurs une fois ces derniers avisés de se présenter pour l'application du plan. Le système ne conserve pas l'information pertinente. Les utilisateurs rencontrés et la direction du service n'ont pas soulevé d'inquiétudes importantes à ce chapitre.

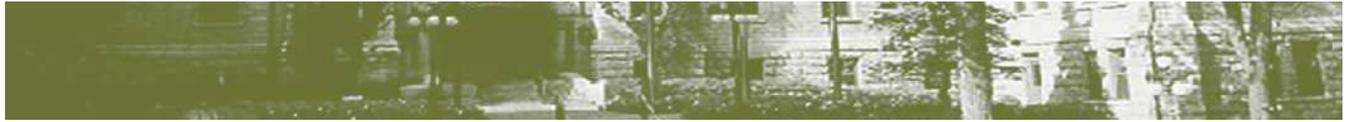
### *Dépenses d'opération*

**1.43.** Les dépenses d'opération du service ont totalisé 30,2 millions pour l'année 2004, incluant les avantages sociaux. Ces dépenses ne tiennent pas compte de l'amortissement des véhicules ni des frais généraux encourus par la municipalité.

**TABLEAU 4**

### **DÉPENSES D'OPÉRATION POUR L'ANNÉE 2004**

<b>Nature de la dépense</b>	<b>Montant \$</b>
Dépenses liées directement à l'entretien des véhicules	
Salaires des surintendants, surintendantes, contremaîtres et contremaîtresses	1 372 464
Salaires des cols bleus	8 067 262
Réparations effectuées à l'externe	6 887 584
Pièces	6 248 547
<i>Sous-total</i>	<i>22 575 857</i>
Carburant	5 339 985
Autres dépenses	2 305 729
<b>Total des dépenses d'opération</b>	<b>30 221 571</b>



**1.44.** Afin d’asseoir une comparaison valable avec les autres municipalités présentes dans mon fichier témoin, je considère que les frais généraux représentent 15 p. cent des dépenses liées directement à l’entretien des véhicules et du carburant. Je pose également l’hypothèse que la valeur originale du parc est amortie sur dix ans. Le profil suivant se dessine pour l’année 2004 :

**TABLEAU 5**

**PROFIL COMPARATIF DES DÉPENSES**

	Ville de Québec		Autres municipalités
	\$	%	%
Entretien	22 575 857	45	39
Carburant	5 339 985	11	20
Amortissement	14 418 400	29	26
Frais généraux	7 470 749	15	15
<b>Total</b>	<b>49 804 991</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Des dépenses d’entretien plus élevées que la moyenne des autres municipalités*

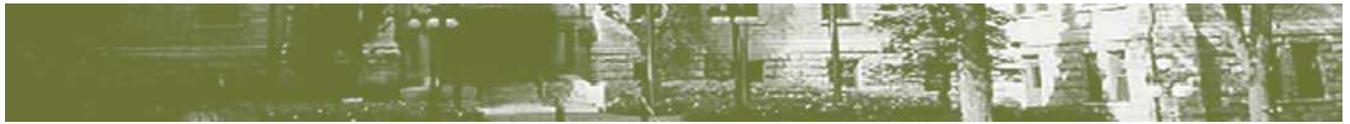
**1.45.** Les dépenses d’entretien, exécutées en régie et en sous-traitance, représentent plus de 45 p. cent des dépenses totales du service qui incluent les frais généraux et l’amortissement, comparativement à 39 p. cent en moyenne pour les municipalités qui composent le fichier témoin.

**1.46.** Le coût normalisé d’entretien devrait se situer à environ 16,7 millions de dollars pour que le pourcentage de dépenses d’entretien rejoigne la moyenne de 39 p. cent.

**TABLEAU 6**

**DÉPENSES NORMALISÉES DU SERVICE**

	\$	%
Entretien	16 751 674	39
Carburant	5 339 985	12
Amortissement	14 418 400	34
Frais généraux	6 442 952	15
<b>Total</b>	<b>42 953 011</b>	<b>100</b>



**1.47.** Considérant qu'il y a moins de véhicules à Québec en moyenne par personne susceptible d'utiliser les véhicules et par habitant (Tableau 1) que dans les autres municipalités, on ne peut prétendre à un surnombre de véhicules pour expliquer la hauteur des coûts d'entretien. Des interrogations s'imposent forcément quant aux causes de cet écart : est-ce qu'il y a trop d'employés et employées en regard du travail à faire? la rémunération des employés et employées s'écarte-t-elle de la moyenne? l'organisation du travail occasionne-t-elle des coûts additionnels?

**1.48.** Relativement au nombre d'employés et employées affectés directement aux réparations et à l'entretien, le portrait comparatif suivant montre qu'il y a moins de véhicules attribués par employé ou employée oeuvrant dans les différents ateliers que pour les autres municipalités.

**TABLEAU 7**

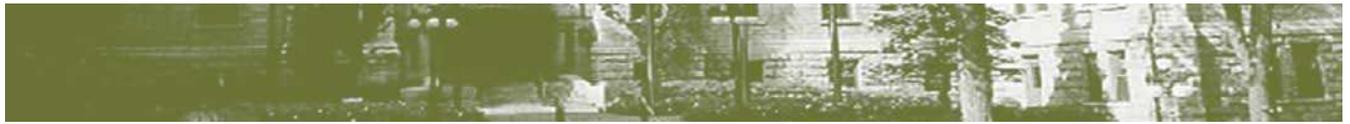
**NOMBRE DE VÉHICULES PAR PERSONNE AFFECTÉE  
AUX RÉPARATIONS ET À L'ENTRETIEN**

	Ville de Québec	Autres municipalités
Nombre de véhicules par personne	14	20

*Problème potentiel d'efficacité : 30 p. cent moins de véhicules par mécanicien ou mécanicienne que dans les autres municipalités*

**1.49.** Il se dégage de ce constat qu'il y a 30 p. cent moins de véhicules par personne affectée aux réparations et à l'entretien comparativement aux autres municipalités. Cette observation peut indiquer un problème potentiel d'efficacité en ce sens qu'un mécanicien ou une mécanicienne devrait s'occuper de plus de véhicules et orienter la recherche des causes vers la répartition et l'organisation du travail.

**1.50.** D'un point de vue macroscopique, on constate que le travail est réparti principalement entre trois secteurs pour couvrir l'ensemble du territoire et qu'on a recours un peu plus fréquemment que la moyenne des municipalités à des ateliers privés. Sauf exception, il n'y a pas de spécialisation quant aux types de réparations d'un secteur par rapport à un autre. Par exemple, chaque secteur peut être appelé à réparer des camions pompes et à effectuer la préparation d'une auto-patrouille. Cette répartition du travail exige notamment des connaissances précises de la part des mécaniciens et mécaniciennes de tous les secteurs dans tous les domaines, de même que la conservation de pièces dans tous les ateliers, ce qui peut s'avérer plus onéreux.



**1.51.** Une analyse plus poussée montre que le secteur ouest présente des symptômes plus inquiétants que les autres secteurs avec une affectation moyenne d'un équipement immatriculé de moins par employé ou employée, et ce toutes catégories confondues.

**TABLEAU 8**

**NOMBRE D'ÉQUIPEMENTS IMMATRICULÉS  
PAR PERSONNE AFFECTÉE AUX RÉPARATIONS**

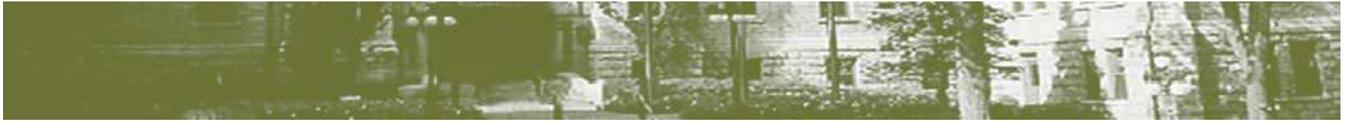
Ratio	Secteur centre	Secteur ouest	Secteur nord-est	Moyenne
Nombre de véhicules toutes catégories par personne affectée à l'entretien et aux réparations excluant les magasiniers et magasinnières.	13,8	12,6	15,6	14,0

**1.52.** La même tendance est observée lorsqu'on compare les données pertinentes en regard des véhicules légers.

**TABLEAU 9**

**NOMBRE DE VÉHICULES PAR PERSONNE AFFECTÉE  
AUX RÉPARATIONS**

Ratio	Secteur centre	Secteur ouest	Secteur nord-est	Moyenne
Nombre de véhicules légers et moyens par personne affectée à l'entretien et aux réparations incluant les débosseleurs-peintres et les débosseuses-peintres.	9,6	6,0	7,1	7,6
Nombre de véhicules lourds par personne affectée à l'entretien et aux réparations incluant les débosseleurs-peintres, les débosseuses-peintres, les soudeurs, les soudeuses et les machinistes.	7,1	6,8	6,3	6,8



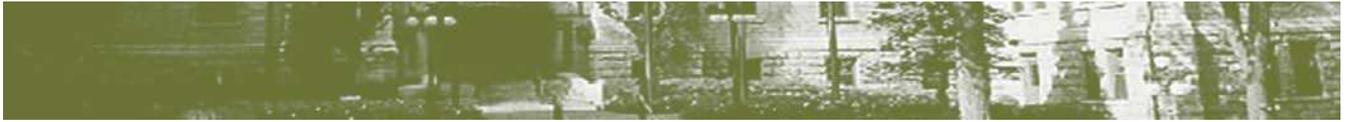
**1.53.** Sur un plan plus microscopique, il faut examiner le coût des différents types de réparations effectuées sur les véhicules pour isoler des problèmes potentiels. Malheureusement, les heures consacrées à chaque intervention mécanique ou d'entretien, de même que les pièces utilisées à ces occasions ne sont que partiellement enregistrées au système, de telle sorte qu'il n'est pas possible de conclure ou détecter quoi que ce soit au chapitre du rendement. L'absence d'information empêche toute comparaison avec un prix de revient standard ou avec des normes de rendement en regard des grandes catégories d'intervention, comme l'application des plans d'entretien de base ou la réparation des freins d'une automobile. Faute d'information de gestion, les interrogations demeurent.

**1.54.** En ce qui concerne la rémunération, celle des mécaniciens et mécaniciennes de la Ville est légèrement supérieure à celle des mécaniciens et mécaniciennes des municipalités composant mon fichier témoin. La disparité de salaires n'explique toutefois qu'environ 1 p. cent de l'écart observé.

### **Recommandations**

**1.55.** Le Service de la gestion des équipements motorisés doit :

- consigner l'information pour apprécier la célérité avec laquelle les utilisateurs répondent aux appels pour les programmes d'entretien;
- examiner l'opportunité de regrouper dans un même secteur ou un même atelier les interventions mécaniques sur les véhicules spécialisés;
- exercer un contrôle sévère pour que tous les coûts liés à la main d'œuvre et aux pièces soient attribués à chaque véhicule.



## **Commentaires des gestionnaires du Service de la gestion des équipements motorisés, en date du 3 mai 2006**

### Information à consigner

*« La consignation de l'information relative au délai entre un appel pour un entretien fixé et le moment exact où le véhicule est rendu disponible requiert des modifications des systèmes informatiques supportant les opérations en plus d'accroître la charge de travail du personnel de support administratif. Le service dispose d'une certaine flexibilité temporelle avant que le délai devienne excessif ou hors normes. Cette flexibilité est requise compte tenu des impacts opérationnels du rappel immédiat d'un véhicule sur les activités des utilisateurs. »*

### Regroupement des interventions mécaniques

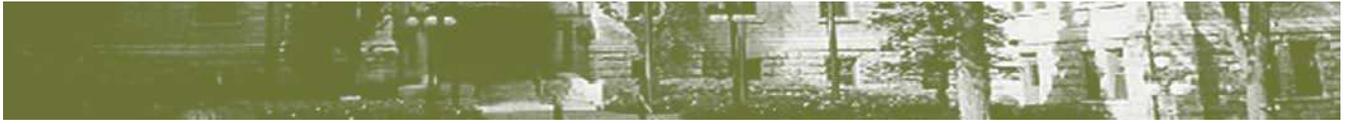
*« L'examen de l'opportunité de regrouper les interventions mécaniques des véhicules spécialisés en un ou des ateliers a été entrepris à l'été 2005 et se poursuivra en 2006. Cet examen a déjà eu comme premier résultat le regroupement dans un seul atelier de l'entretien des véhicules spécialisés de protection incendie. Les résultats, impacts, gains et coûts d'implantation des autres regroupements évalués seront soumis à la Direction générale pour prise en compte lors du processus budgétaire de 2007. »*

### Attribution des coûts aux véhicules

*« Il est de la volonté de la direction du service de mettre en œuvre un système de contrôle permettant de connaître avec précision les coûts complets reliés à l'utilisation d'un véhicule, y compris les coûts rattachés à son entretien. Cette volonté est cependant mitigée par la disponibilité dans l'ensemble des ateliers et points de service des équipements informatisés de saisie. L'intégration des différents ateliers sous un même système informatisé de gestion n'est pas encore finalisée; ainsi, l'implantation d'un système informatisé unique de gestion des ateliers n'a été finalisée qu'à la mi-octobre 2004 pour les ateliers principaux et ceux requis pour les ateliers secondaires ne deviendront fonctionnels qu'à la mi-année 2006. »*

### **Gestion des pièces de rechange**

**1.56.** Les pièces et fournitures nécessaires pour la réparation et l'entretien des véhicules doivent faire l'objet d'un contrôle adéquat et être disponibles au moment opportun tout en maintenant un inventaire minimal.



### *Niveau des stocks*

**1.57.** Le système en vigueur pour la gestion des stocks permet de déclencher une commande de pièces lorsqu'un certain niveau est atteint. La détermination de ce niveau tient davantage à l'histoire qu'à une étude pragmatique des besoins.

*Un stock de pièces comparable à celui d'autres municipalités*

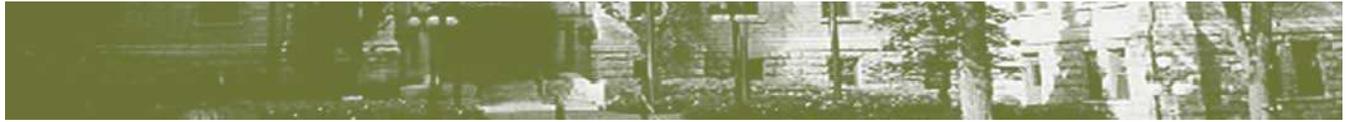
**1.58.** La moyenne générale observée dans les autres municipalités pour le stockage de pièces de véhicules est de 1 603 \$ par véhicule alors qu'à Québec cette moyenne s'établit à 1 599 \$. Bien que la moyenne générale soit comparable, il demeure que certaines pièces conservées au magasin peuvent être en surplus et d'autres régulièrement en rupture de stocks, d'où la nécessité de bien déterminer le niveau minimum.

### *Contrôle des pièces et fournitures*

**1.59.** Comme mentionné précédemment, les pièces utilisées ne sont pas systématiquement imputées à un véhicule lors des interventions mécaniques (ordre de travail), de telle sorte qu'il n'est pas possible d'effectuer une conciliation en considérant des pièces posées sur les véhicules, les pièces en inventaire et celles achetées dans une année donnée. Un écart significatif a d'ailleurs été constaté entre les montants comptabilisés à ce chapitre au système comptable et ceux découlant des ordres de travail générés pour les réparations.

**1.60.** D'un autre côté, certaines fournitures conservées en vrac comme l'huile et certaines pièces dont le coût est négligeable, peuvent ne pas être imputées spécifiquement à un véhicule, compte tenu des efforts administratifs pour y arriver. Cette tolérance est recevable en autant que des balises, quant au degré de précision recherché, marquent le couloir de ce qui est acceptable ou pas. Ce n'est pas le cas actuellement.

**1.61.** Par ailleurs, un contrôle de qualité sur les pièces et les fournitures exige la prise d'un inventaire physique régulièrement. Le Service des approvisionnements prévoit effectuer cette prise d'inventaire à tous les deux ans seulement afin de minimiser les coûts additionnels à encourir à cette occasion.



### *Préposés et préposées aux magasins*

*Les préposés et préposées aux pièces ne possèdent pas tous une formation appropriée*

**1.62.** Le travail des préposés et préposées exigent une connaissance exhaustive des pièces de rechange pour être en mesure de répondre avec célérité aux demandes des mécaniciens et mécaniciennes. Cette connaissance suppose une formation de base et d'appoint dont ne jouissent pas tous les préposés et toutes les préposées obligeant ainsi une contribution additionnelle des mécaniciens et mécaniciennes.

### **Recommandations**

**1.63.** Le Service des approvisionnements, en collaboration avec le Service de la gestion des équipements motorisés, doit :

- revoir le niveau minimal d'inventaire à partir duquel une commande peut être émise;
- statuer sur le degré de précision monétaire requis pour l'imputation des pièces et des fournitures aux véhicules et émettre par la suite les directives en conséquence;
- procéder à un inventaire physique à chaque année;
- dispenser la formation nécessaire aux préposés et aux préposées aux pièces.

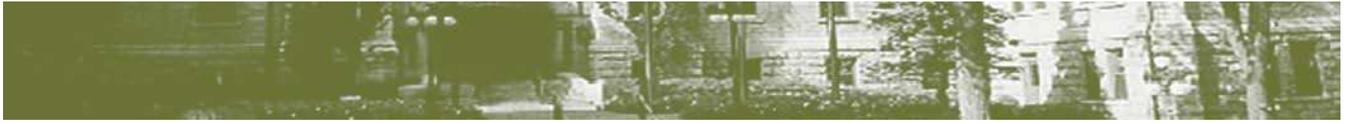
### **Commentaires des gestionnaires du Service des approvisionnements, en date du 10 avril 2006**

#### Niveau minimal d'inventaire

*« Nous n'avons reçu aucune remarque au sujet d'un manque de matériel pour le Service des équipements motorisés. L'optimisation des inventaires est une tâche continue dévolue à la Division des inventaires et magasins qui devrait s'améliorer avec la venue d'un professionnel ou d'une professionnelle qui en aura la responsabilité. »*

#### Imputation des pièces et des fournitures aux véhicules

*« Cette mesure relève principalement du Service de la gestion des équipements motorisés. Une communication doit être établie avec notre service afin de minimiser les transactions pour des produits de faible valeur. »*



## Inventaire physique

*« Cela sera fait selon les attributions budgétaires, pour l'instant, il a été convenu de procéder à l'inventaire de l'ensemble de la Ville sur une période de deux ans. »*

## Formation

*« Des démarches sont en cours avec l'école Samuel-de-Champlain de Beauport afin de préparer une formation sur mesure. Le Service des ressources humaines a également promis une ouverture afin de permettre une sélection de candidats et candidates temporaires de l'extérieur qui seront plus qualifiés pour un travail de commis-magasinier ou commis-magasinière dans les magasins attenants aux ateliers des Équipements motorisés. »*

## Distribution du carburant

**1.64.** Les procédés et pratiques administratives doivent favoriser un approvisionnement de carburant au meilleur coût, de même qu'une utilisation et une distribution contrôlées et efficaces.

### *Mode de distribution*

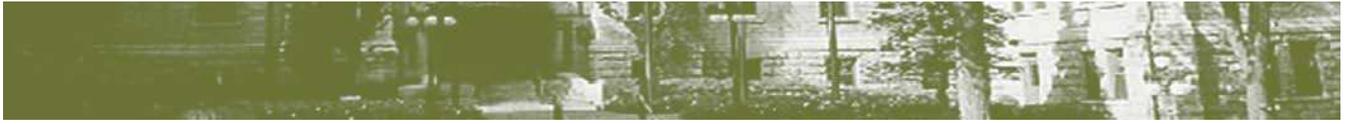
*Plusieurs points de ravitaillement permettent de bien desservir les usagers*

**1.65.** Un approvisionnement régulier en carburant dans plusieurs points de ravitaillement sur le territoire permet de desservir les usagers qui se disent fort satisfaits de cette répartition.

### *Contrôles*

*Aucune analyse n'est faite sur la consommation de carburant*

**1.66.** Le système (Gasboy) est la pierre angulaire des contrôles de distribution du carburant. Une clé associée à chaque véhicule concrétise son application en consignnant notamment le jour et l'heure où le plein a été fait, de même que le kilométrage du véhicule. Cependant, il n'y a pas d'analyses particulières faites sur la consommation de carburant qui découlent des informations conservées. Ces analyses permettraient de détecter les abus et de faire montre d'une veille active auprès des usagers.



**1.67.** En plus de receler les informations de base indispensables à un contrôle qui pourrait être efficace, le système constitue le fer de lance des plans d'entretien en étant à la source des avis émis aux utilisateurs pour leur application. Le système rend ainsi de précieux services.

**1.68.** Par ailleurs, dans un dessein de souplesse opérationnelle, certaines clés ne sont pas liées d'office à un véhicule. C'est le cas notamment pour les véhicules loués. L'émission de ces clés dites bidon est limitée, mais elles ne font pas l'objet d'un contrôle formel régulier à la suite de leur utilisation. L'examen de la consommation de carburant distribué en vertu de quelques-unes de ces clés n'a rien révélé d'insolite.

### **Recommandations**

**1.69.** Le Service de la gestion des équipements motorisés doit procéder régulièrement à l'analyse de :

- la consommation de carburant des véhicules;
- l'utilisation des clés dites bidon.

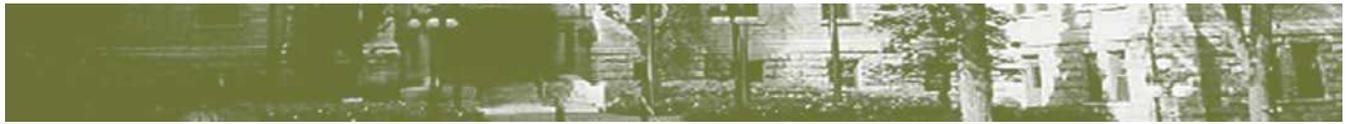
### **Commentaires des gestionnaires du Service de la gestion des équipements motorisés, en date du 3 mai 2006**

#### Consommation de carburant

*« Depuis octobre 2005, un système de suivi mensuel de la consommation pour chaque véhicule et équipement a été établi en vue d'être capable de produire un rapport trimestriel pour chaque service utilisateur en cours d'année 2006. »*

#### Clés bidon

*« L'utilisation des clés de carburant dites bidon est nécessaire compte tenu de l'utilisation constante de multiples petits équipements (ex. scie à chaîne, tondeuse, etc.) qui ne sont pas identifiés par un numéro d'équipement ou de la location pour de courtes périodes par un service d'un véhicule ou équipement spécialisé. Le service procédait jusqu'à présent, sur une base annuelle, à l'évaluation de l'utilisation de ces clés. Cette évaluation est maintenant effectuée sur une base trimestrielle afin de contrer les abus ou négligences par les services utilisateurs. Chaque service utilisateur devra, à compter du 1<sup>er</sup> trimestre de 2006, justifier l'utilisation de celles-ci. »*



## Administration du service

**1.70.** Pour que les activités inhérentes à la gestion des véhicules motorisés s'articulent dans des conditions favorables, elles doivent bénéficier d'une planification rationnelle, d'une organisation bien structurée, d'une direction vigilante et d'un suivi rigoureux.

### *Planification*

#### *Budget*

*Les prévisions budgétaires de dépenses sont sous-évaluées*

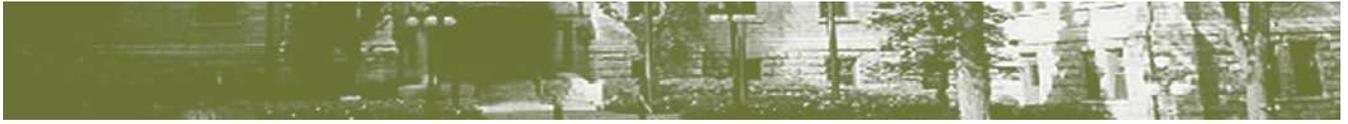
**1.71.** En tenant compte des lignes directrices de la Ville, le budget des dépenses de fonctionnement du service est élaboré essentiellement à partir des données de l'année précédente, ajustées globalement en fonction de l'évolution de l'âge des véhicules et de l'augmentation prévisible des coûts. Même si le budget adopté en début d'année doit être retouché ultérieurement à la lumière de la réalité observée, il est essentiel de prévoir le mieux possible les dépenses à encourir dès le départ afin que le taux de taxation reflète adéquatement les besoins financiers de la municipalité.

**1.72.** Le budget préparé comprend les dépenses encourues directement par le service, principalement la rémunération, les pièces, le carburant et les réparations référées à l'externe. En 2003 et 2004, on a observé une sous-évaluation constante des prévisions budgétaires.

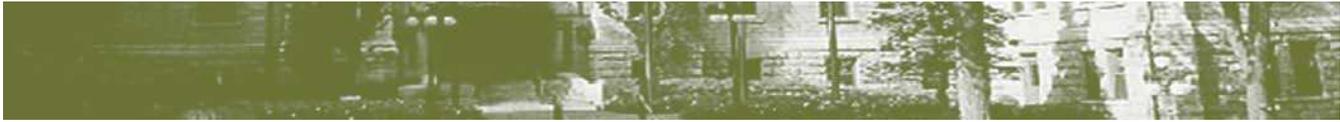
**TABLEAU 10**

### ÉVOLUTION DU BUDGET ET DES DÉPENSES DIRECTES

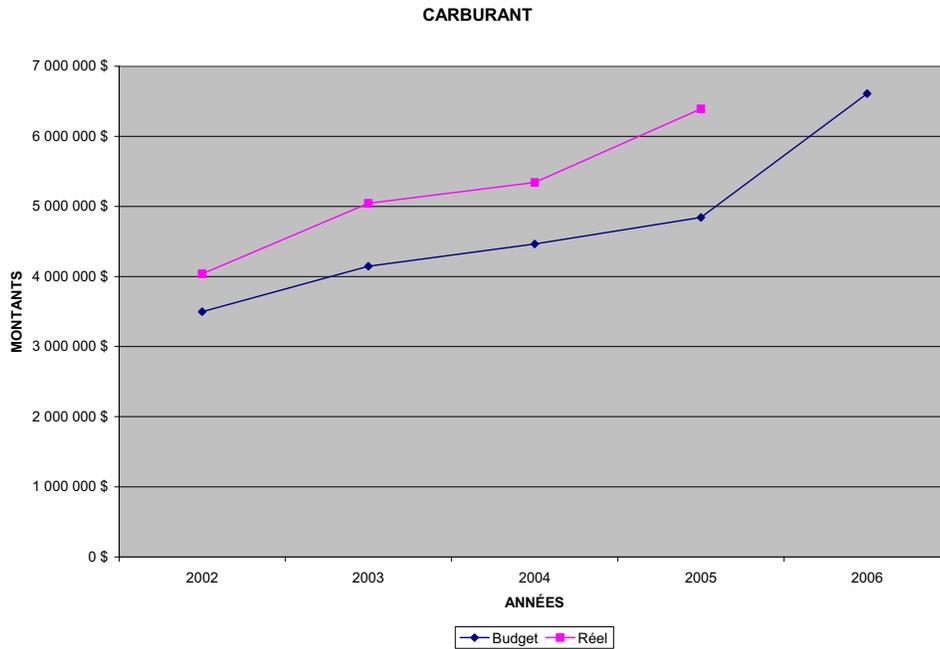
Année	Budget original	Dépenses directes	Écart	
	\$	\$	\$	%
2002	22 394 945	22 708 935	313 990	+ 1,4
2003	22 853 147	25 530 372	2 677 225	+ 11,7
2004	24 368 191	27 958 485	3 590 294	+ 14,7
2005	26 183 325	28 717 053	2 533 728	+ 9,7



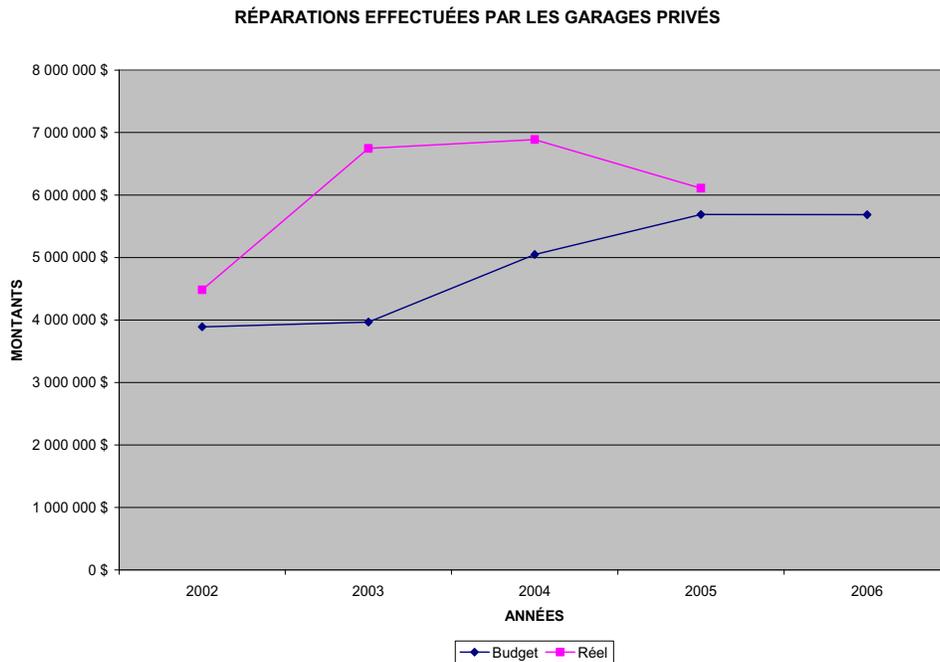
**1.73.** Le coût des réparations confiées à des ateliers privés et la dépense de carburant ont été sous-évalués systématiquement au cours des dernières années lors de la présentation du budget original. Les graphiques 3 et 4 ci-après montrent l'envergure des écarts constatés pour ces deux postes de dépenses. On remarque également que la distance qui sépare les prévisions et les dépenses réelles concernant les réparations confiées à des ateliers privés s'est considérablement amenuisée en 2005.

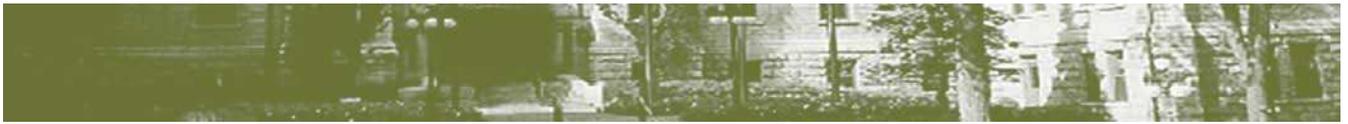


### GRAPHIQUE 3



### GRAPHIQUE 4





### *Opérations*

***Les usagers sont satisfaits de la célérité des travaux***

**1.74.** La planification opérationnelle prend racine dans chacun des trois secteurs qui regroupent les différents ateliers répartis sur le territoire. C'est le surintendant ou la surintendante qui voit au bon déroulement des activités. Les usagers rencontrés se disent généralement satisfaits de la célérité des travaux menés par le service et des priorités accordées aux réparations urgentes.

**1.75.** D'une part, les plans d'entretien constituent une base ferme pour l'estimation des interventions à effectuer. D'autre part, les travaux saisonniers (équipements utilisés l'hiver réparés au cours de l'été et vice versa) favorisent une continuité des travaux.

***Démonstration à faire quant aux économies réalisées pour les travaux confiés au secteur privé***

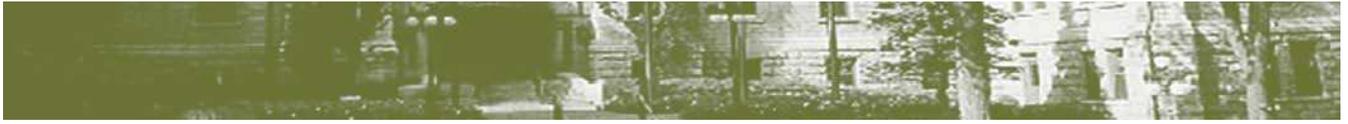
**1.76.** Pour ce qui est du travail qui se présente au jour le jour, les priorités sont accordées aux véhicules appartenant à la sécurité publique. Outre les travaux de nature spécialisée, le recours à des fournisseurs privés de services constitue une soupape en cas de surcharge d'un atelier. Ce recours aux ateliers privés représente plus de 30 p. cent des coûts directs d'entretien, comparativement à 17 p. cent pour les municipalités présentes à mon fichier témoin. La démonstration des économies et de l'efficacité des différents travaux qui leur sont confiés n'a pas été faite rigoureusement en regard de ce qu'il en coûte pour le service.

### *Organisation*

**1.77.** Les activités du service sont menées en vase relativement clos dans chacun des trois secteurs. Une partie de la flotte de véhicules est attitrée à chacun pour l'entretien et l'attribution des véhicules aux usagers. Il n'y pas de mécanismes formels qui favorisent une vue d'ensemble concernant les disponibilités de véhicules ou les besoins ponctuels qui se présentent dans un secteur. Les seuls ponts qui s'érigent entre les secteurs reposent sur les initiatives des surintendants, surintendantes, contremaîtres et contremaîtresses qui négocient des accommodements avec leurs confrères et consoeurs des secteurs limitrophes.

***Des véhicules peuvent être loués alors qu'il y en a qui sont disponibles***

**1.78.** L'absence d'un portrait quotidien montrant l'ensemble des disponibilités et des besoins des différents secteurs ne favorise pas l'économie, en ce sens que des véhicules peuvent être loués alors qu'il y en a qui sont disponibles.



### ***Direction***

**1.79.** Autant à l'échelle de chaque secteur que dans l'ensemble du service, il n'y a pas d'objectifs formels ni de cibles précises qui sont établis. Il va de soi que les indicateurs qui normalement en découlent sont absents. L'avènement de la méthode des attentes signifiées au personnel d'encadrement a permis de fixer quelques objectifs ponctuels, mais on ne peut évidemment prétendre qu'ils soient en lien avec les objectifs formels du service.

**1.80.** Considérant ses activités très opérationnelles, le Service de la gestion des équipements motorisés constitue un milieu privilégié pour l'implantation de la gestion axée sur les résultats, telle que prônée à la planification stratégique de la Ville de Québec.

**1.81.** Rappelons que la gestion axée sur les résultats est une approche de gestion fondée sur la responsabilisation et la transparence. Cette approche requiert une définition précise des produits et services et de leurs caractéristiques mesurables et sous-tend quatre grands principes :

- délégation claire des responsabilités;
- précision des résultats escomptés en déterminant des objectifs précis;
- mesure des résultats en convenant d'indicateurs;
- reddition de comptes régulière et publique.

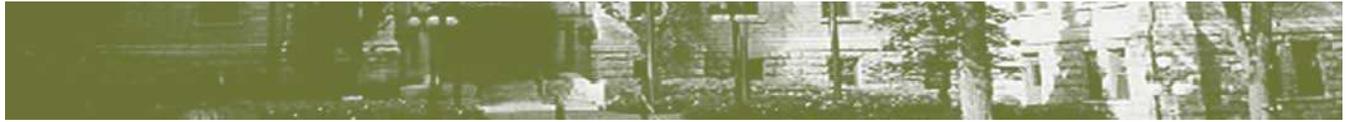
**1.82.** Un plan d'affaires doit coiffer la démarche. Le plan formalise notamment les enjeux du service, ses objectifs et précise les indicateurs de mesure pertinents.

### ***Suivi et reddition de comptes***

#### ***Suivi***

**1.83.** Comme mentionné précédemment, les systèmes d'information ne renferment pas les données qui permettraient un suivi assidu de la part du personnel d'encadrement. Pour compenser, ce dernier fait régulièrement le point sur la situation qui prévaut dans chaque secteur.

**1.84.** Cette façon de procéder a permis jusqu'à maintenant d'apporter les ajustements requis aux opérations, surtout grâce à l'expérience des contremaîtres, contremaîtresses, surintendants et surintendantes en devoir. Les utilisateurs rencontrés n'ont pas fait ressortir de problèmes tangibles, si ce n'est quelques délais à l'occasion.



### *Sensibilisation aux coûts*

**1.85.** La sensibilisation des usagers aux coûts encourus pour maintenir les véhicules en état de fonctionnement repose essentiellement sur la bonne volonté des intervenants et s'exerce sur une base ad hoc. Cette bonne volonté se manifeste par l'intermédiaire des contremaîtres ou contremaîtresses des différents secteurs du service, par le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate de l'employé utilisateur ou de l'employée utilisatrice, ou encore par le biais de la formation dispensée. Il n'existe pas de stratégie ou d'efforts particuliers pour rendre davantage imputables les utilisateurs des véhicules.

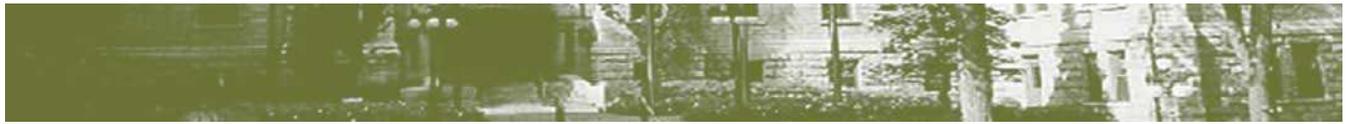
**1.86.** Le fait que le budget relève du Service de la gestion des équipements motorisés et que les données incluses aux états financiers soient ardues à identifier ne favorise guère cette sensibilisation.

**1.87.** D'une part, même si les différents utilisateurs sont consultés par le service lors de la préparation du budget, les prévisions relatives aux équipements motorisés ne font pas partie de leur budget pour lequel ils sont redevables. Il se crée ainsi une situation où tout le monde peut se renvoyer la balle, ce qui est aux antipodes du concept de l'utilisateur payeur. Cette situation est particulièrement épineuse pour les coûts encourus à la suite d'accidents, coûts sur lesquels les usagers peuvent avoir une plus grande ascendance.

**1.88.** D'autre part, les coûts comptabilisés au chapitre de l'utilisation des véhicules ne sont pas complets et sont imputés en fin d'année sur une base fort discutable.

**1.89.** D'abord, les coûts afférents à la gestion des véhicules motorisés n'incluent pas la partie des coûts concernant l'entretien des immeubles utilisés par le Service de la gestion des équipements motorisés. Ces coûts totalisent plus de 45 millions de dollars pour l'ensemble des immeubles de la municipalité pour 2004. À partir d'un taux de location représentatif de la location de pareils immeubles (à défaut d'une base de répartition des coûts plus raffinée), nous estimons à plus de 1,26 million (14 000 m<sup>2</sup> x 90,00 \$) le coût d'opportunité ou de location des différents immeubles utilisés par le service.

*Un défi :  
sensibiliser les  
utilisateurs aux  
coûts de  
réparations*



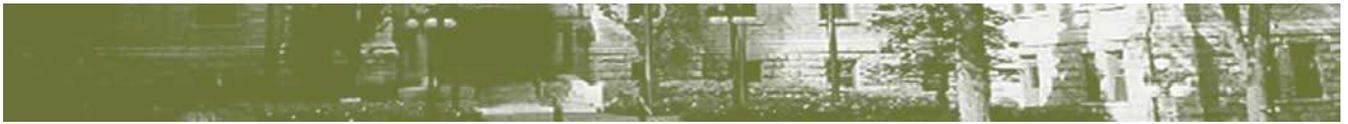
**1.90.** Par ailleurs, les dépenses du Service de la gestion des équipements motorisés sont réparties en fin d'année pour répondre aux exigences de présentation des données financières. La ventilation des dépenses aux services utilisateurs se fait à partir d'un pourcentage établi au « pifomètre ». En 2004, les coûts ont été répartis comme suit :

**TABLEAU 11**

**ATTRIBUTION AUX UTILISATEURS DES COÛTS ENCOURUS EN 2004**

<b>Service utilisateur</b>	<b>Montant attribué \$</b>	<b>Répartition %</b>
Service de police	4 533 235	15
Voirie municipale	4 533 235	15
Enlèvement de la neige	4 533 235	15
Déchets domestiques – cueillette et transport	3 022 157	10
Service de protection contre les incendies	3 022 157	10
Transport – autres	1 511 079	5
Réseaux d'égouts	1 511 079	5
Protection de l'environnement	1 511 079	5
Aménagement, urbanisme et zonage	1 511 079	5
Centres communautaires	1 511 079	5
Parcs et terrains de jeux	1 511 079	5
Éclairage de rues	755 539	2,5
Réseau de distribution de l'eau potable	755 539	2,5
<b>Total incluant les avantages sociaux</b>	<b>30 221 571</b>	<b>100</b>

**1.91.** Si on ajoute à ces imputations comptables ambiguës, une affectation ébréchée des heures effectuées par les mécaniciens et mécaniciennes et des pièces utilisées à chaque véhicule et partant aux utilisateurs, il serait fort pénible dans les circonstances actuelles d'évaluer ce qu'il en coûte réellement à chacun pour les véhicules à leur disposition.



### *Nature de la reddition de comptes*

#### ***Une reddition de comptes plus révélatrice à espérer***

**1.92.** Outre les aspects financiers, il n'y a pas à proprement parler de reddition de comptes formelle sur la performance du service à travers la chaîne d'imputabilité administrative. Ces éléments d'information pourraient être repris dans un éventuel rapport annuel de la municipalité destiné aux citoyens et citoyennes.

**1.93.** Une fois la gestion par résultats concrétisée dans les pratiques administratives, notamment par la divulgation d'objectifs et d'indicateurs soutenus par un système d'information adéquat, une reddition de comptes révélatrice pourra être produite sur la performance du service et la qualité des services rendus aux usagers.

### **Recommandations**

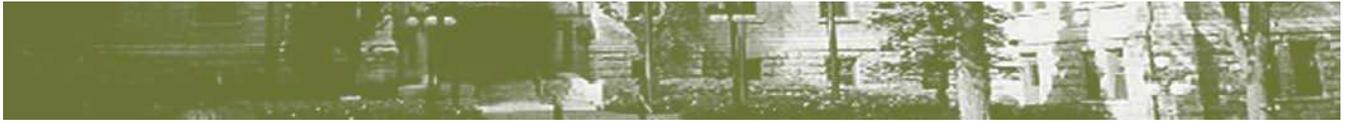
**1.94.** Le Service de la gestion des équipements motorisés doit :

- revoir les paramètres à la base des prévisions budgétaires;
- démontrer le bien-fondé de recourir aux ateliers privés pour les différents types d'interventions à effectuer;
- dresser un portrait en temps réel de l'utilisation et des disponibilités des équipements sur le territoire;
- implanter la gestion axée sur les résultats;
- répartir ses coûts aux autres unités administratives selon une base qui reflète mieux la consommation des services rendus;
- rendre davantage imputables les usagers des véhicules, plus particulièrement pour les coûts encourus à la suite d'accidents.

### **Commentaires des gestionnaires du Service de la gestion des équipements motorisés, en date du 3 mai 2006**

#### Prévisions budgétaires

*« La définition de certains paramètres budgétaires utilisés par le Service de la gestion des équipements motorisés lors de la préparation des budgets, notamment ceux relatifs au carburant, relève du Service des finances. Ces paramètres sont réévalués sur une base trimestrielle de concert avec ce dernier. »*



### Ateliers privés

*« Le recours aux ateliers privés est justifié par l'ultra-spécialisation de certaines réparations (ex. : Transmission Allison) ou la répétitivité élevée de certaines réparations (ex. : pare-brise, plaquettes de freins, silencieux) pour lesquelles le recours à des ateliers privés est nettement moins dispendieux pour la Ville. De plus, à certaines périodes, le volume de travaux requiert le recours à des ateliers privés pour éviter des délais induits aux services utilisateurs. »*

### Utilisation des équipements

*« D'autre part, le service a maintenu, jusqu'à la mi-2005, les processus et méthodes « hérités » des organisations intégrées en janvier 2002. Le service a entrepris à l'automne 2005, avec le support du Service de la planification et du développement organisationnel, une révision détaillée du processus de gestion des réparations externes afin d'uniformiser les pratiques et identifier les opportunités d'efficience et d'efficacité. »*

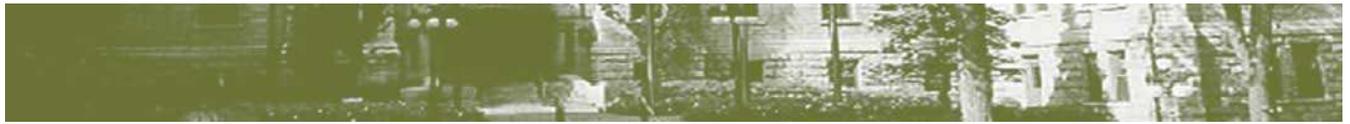
### Gestion axée sur les résultats

*« Le service, dans le cadre de l'implantation du système corporatif d'attentes signifiées, mettra graduellement en œuvre une gestion axée sur les résultats y incluant la mise en place d'indicateurs de performance opérationnels des différents ateliers. »*

### Imputation des coûts

*« La présente répartition des coûts aux autres unités administratives est effectuée par le Service des finances pour des fins de comptabilité financière en fin d'exercice. La finalisation de l'implantation des différents systèmes informatisés et de leur intégration devrait permettre une répartition plus juste des services rendus.*

*Le Service de la gestion des équipements motorisés croit qu'une imputation et une justification des coûts par les services utilisateurs permettraient une meilleure responsabilisation et une gestion axée sur les résultats, non seulement en regard des accidents, mais également en ce qui a trait au nombre de véhicules, leur utilisation et leur remplacement. La faisabilité de la mise en œuvre de cette approche requiert une analyse de fond importante des différents principes et mécanismes de gestion de la Ville. »*



## ANNEXE A

### RESSOURCES HUMAINES AFFECTÉES À LA GESTION DES ÉQUIPEMENTS MOTORISÉS

Catégorie d'emploi	Direction	Secteur ouest	Secteur centre	Secteur nord-est	Effectif total
<b>Cadre et personnel de gestion</b>					
Directeur ou directrice	1				1
Directeur ou directrice de section	1				1
Surintendant ou surintendante		1	1	1	3
Contremaître ou contremaîtresse		4	6	4	14
	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
<b>Personnel de bureau</b>					
Professionnel ou professionnelle	1				1
Agent ou agente de bureau	1	1	2	1	5
Commis	1	1	1	1	4
Adjoint administratif ou adjointe administrative	1				1
Technicien ou technicienne	5				5
	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
<b>Personnel manuel</b>					
Mécanicien ou mécanicienne		26	30	18	74
Soudeur-forgeron ou soudeuse-forgeronne		2	14	5	21
Préposé ou préposée à l'entretien		4	8	10	22
Débosseleur-peintre ou débosseleuse-peintre		3	4	2	9
Machiniste			2		2
Préposé ou préposée au matériel *		2	5	6	13
		<b>37</b>	<b>63</b>	<b>41</b>	<b>141</b>
<b>Total de l'effectif</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>73</b>	<b>48</b>	<b>176</b>

\* Personnel relevant du Service des approvisionnements

## INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS

### INVESTISSEMENTS AUTORISÉS ET EFFECTUÉS 2002-2004

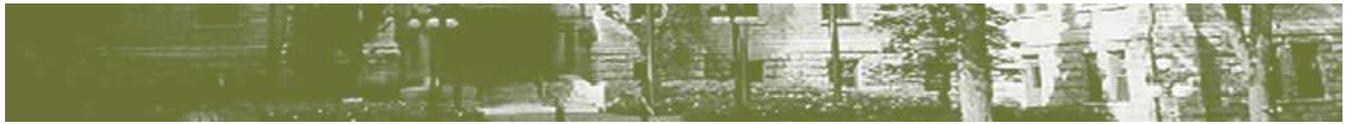
	2002 \$	2003 \$	2004 \$	Total \$
Remplacements usuels autorisés	12 100 000	10 000 000	10 446 000	32 546 000
Investissements réels <sup>(1)</sup>	12 002 241	9 234 678	9 086 958	30 323 877

### INVESTISSEMENTS PRÉVUS 2005-2008

	2005 \$	2006 \$	2007 \$	2008 \$	Total \$
Remplacements usuels prévus	17 004 999 <sup>(2)</sup>	4 500 000	14 195 000	13 915 000	49 614 999
Programmes particuliers					
Incendie – schéma de risques	4 500 000	4 525 000	1 800 000	2 085 000	12 910 000
Police – plan d'organisation		2 369 000			2 369 000
<i>Sous-total</i>	<i>4 500 000</i>	<i>6 894 000</i>	<i>1 800 000</i>	<i>2 085 000</i>	<i>15 279 000</i>
<b>Total</b>	<b>21 504 999</b>	<b>11 394 000</b>	<b>15 995 000</b>	<b>16 000 000</b>	<b>64 893 999</b>

<sup>(1)</sup> Équipements motorisés financés ou à être financés par des emprunts, le fonds de roulement ou à même le budget de l'année. État de situation à la fin de janvier 2006.

<sup>(2)</sup> Incluant un montant de 6 000 000 \$ anticipé de l'année 2006.



ANNEXE C

VÉHICULES IMMATRICULÉS À LA SAAQ  
AU 31 DÉCEMBRE 2004

Type de véhicule	Unité administrative				Nombre total de véhicules	Vie utile	Âge moyen	Valeur d'acquisition	Valeur de remplacement
	Police	Protection contre les incendies	Travaux publics	Gestion des immeubles					
Automobile	133	11	41	12	201	9,0	5,1	3 760 048	4 378 000
Auto-patrouille	105	0	0	0	105	4,0	3,0	4 328 916	4 725 000
Camion lourd (1)	0	2	179	6	187	15,3	11,3	29 755 708	41 507 000
Camion moyen (2)	1	8	82	41	139	15,0	11,9	7 501 793	10 751 000
Camion outil (3)	1	0	96	16	114	13,2	11,2	22 522 198	30 955 000
Camion incendie	0	60	0	0	60	24,4	13,6	21 465 352	31 340 000
Camionnette	11	10	201	25	254	12,0	7,0	7 033 577	8 557 000
Fourgonnette	13	2	25	20	64	12,0	7,1	1 923 612	2 370 000
Minifourgonnette	10	12	26	3	52	10,0	7,1	1 055 146	1 300 000
Remorque	9	10	76	13	120	25,0	15,4	1 975 645	3 110 000
Véhicule outil (4)	0	0	178	1	179	17,9	15,8	27 395 943	45 205 000
Véhicule spécialisé (5)	35	5	208	6	272	17,2	14,0	15 466 359	24 627 000
<b>Grand total</b>	<b>318</b>	<b>120</b>	<b>1 112</b>	<b>143</b>	<b>1 747</b>	<b>14,5</b>	<b>10,4</b>	<b>144 184 297</b>	<b>208 825 000</b>

- (1) Comprend généralement les camions de plus de 4 500 kilos
- (2) Comprend généralement les camions de moins de 4 500 kilos
- (3) Comprend les camions tasseurs, compresseurs et écurers
- (4) Comprend les souffleuses, les niveleuses et les pelles hydrauliques
- (5) Comprend les balais de rue, les tracteurs et les machines à repolir la glace



## CHAPITRE

# 2

### *Demandes de remboursement à des tiers*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b>	65
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION</b>	65
<b>Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)</b>	66
<b>Organisations syndicales</b>	67

---



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

**2.1.** 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 réalisé un mandat de vérification portant sur la gestion, par le Service des ressources humaines, des demandes de remboursement effectuées par celui-ci à des tiers, plus particulièrement à l'égard des accidents couverts par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et des congés pour activités syndicales.

**2.2.** Mes travaux ont porté plus particulièrement sur l'encadrement dont les réclamations font l'objet, leur suivi ainsi que leur perception.

**2.3.** Mon examen a couvert principalement les activités de l'exercice 2005. Mes travaux se sont terminés en avril 2006.

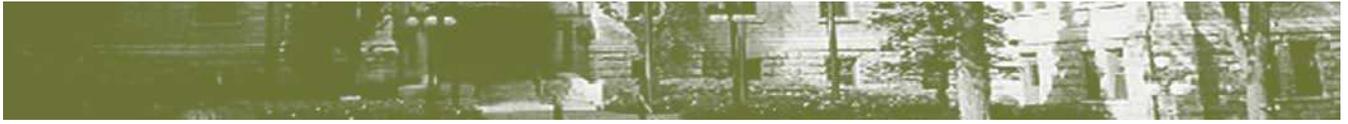
## **RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

**2.4.** Le Service des ressources humaines a, entre autres responsabilités, celles de s'assurer que les demandes de remboursement sont faites à la CSST pour le personnel accidenté du travail et aux organisations syndicales lorsque les congés pour les activités syndicales excèdent ceux prévus par les conventions collectives.

**2.5.** Mes travaux m'ont permis de constater qu'un suivi était exercé sur les demandes de remboursement à la CSST et que celles-ci étaient généralement faites dans des délais raisonnables.

**2.6.** En ce qui a trait aux demandes de remboursement aux organisations syndicales, des lacunes de contrôle du temps et de suivi des demandes de remboursement font en sorte que la perception de certaines créances se fait avec difficulté.

**2.7.** Les paragraphes qui suivent font état du résultat de mes travaux et d'améliorations possibles.



## **Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)**

**2.8.** Le traitement des dossiers des personnes accidentées du travail à la Ville de Québec était réparti en 2005 dans trois points de service : Sainte-Foy, Charlesbourg et Québec.

**2.9.** Afin d'encadrer la gestion de ces dossiers, le Service des ressources humaines a élaboré, en décembre 2003, une procédure décrivant les principales étapes à suivre pour le traitement du dossier d'une personne accidentée du travail.

**2.10.** À la suite d'un accident du travail, le formulaire « Avis de l'employeur et demande de remboursement » est transmis à la CSST. Celle-ci rembourse la Ville de Québec par l'entremise de dépôts directs périodiques dans un compte bancaire de la Ville. Un avis de paiement est transmis par la CSST au Service des ressources humaines pour l'informer des dépôts et des personnes accidentées concernées par ceux-ci.

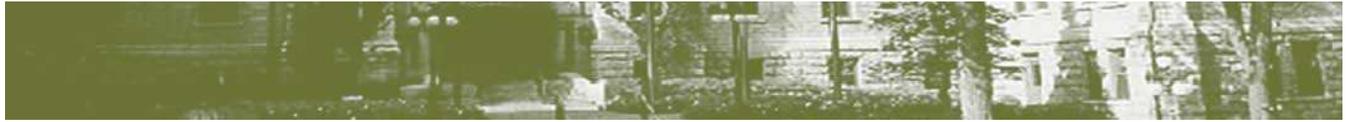
*Les demandes de remboursement à la CSST sont généralement faites dans des délais raisonnables*

**2.11.** Mes travaux, sur base de sondages, m'ont permis de constater que les demandes de remboursement à la CSST sont généralement faites dans des délais raisonnables. Pour 2005, près de 800 000 \$ ont été remboursés par dépôts directs à la Ville de Québec par la CSST à l'égard de personnes accidentées du travail.

**2.12.** Selon le point de service, différentes pratiques sont utilisées pour effectuer le suivi des dossiers de demandes de remboursement, certaines plus élaborées que d'autres. Il y aurait avantage à s'inspirer des meilleures pratiques en vigueur pour harmoniser le suivi des dossiers des demandes de remboursement pour les personnes accidentées du travail.

## **Recommandation**

**2.13.** Je recommande au Service des ressources humaines d'harmoniser ses pratiques de suivi des dossiers des demandes de remboursement à la CSST pour les personnes accidentées du travail.



## **Commentaires de la Direction du Service des ressources humaines, en date du 5 juin 2006**

*« Dans le cadre de la réorganisation du Service des ressources humaines, les effectifs du secteur santé et sécurité ont été regroupés en un seul endroit en mai 2006, ce qui facilitera l'uniformisation des processus de traitement des dossiers de réclamation et favorisera la supervision de travail effectué. »*

### **Organisations syndicales**

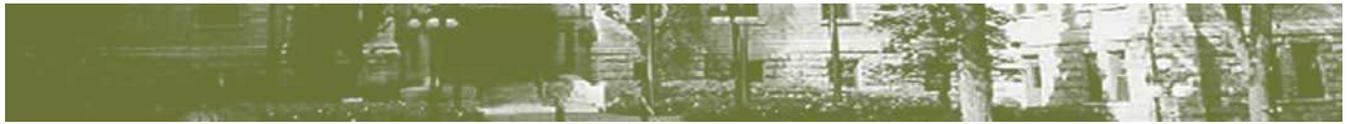
**2.14.** Les conditions de travail du personnel de la Ville de Québec sont régies par différentes conventions collectives. Ces conditions contiennent des dispositions pour permettre à du personnel de participer à des activités syndicales en accordant à celui-ci une banque de congés payés.

**2.15.** Au-delà de cette banque de congés, les organisations syndicales doivent rembourser à la Ville de Québec les congés excédant ceux prévus. Je n'ai cependant pas trouvé, au Service des ressources humaines, de directives claires encadrant la gestion de ces remboursements.

**2.16.** Mon examen m'a permis de constater des lacunes concernant le contrôle et le suivi, par le Service des ressources humaines, des congés pour activités syndicales. En ce qui concerne le temps alloué à ces activités, le Service des ressources humaines pouvait difficilement s'assurer de la fiabilité de l'information car celle-ci n'était pas toujours précise ou vérifiable. Pour ce qui est du suivi des demandes de remboursement, on n'a pas pu me démontrer qu'une conciliation annuelle des banques de congés prévus avait été effectuée pour chacune des organisations syndicales concernées afin de savoir s'il y avait une demande de remboursement à faire.

**2.17.** Également, comme les dispositions des conventions collectives n'indiquent pas de délai pour effectuer la facturation des congés excédentaires, lorsque c'est le cas, elles ne sont pas toujours faites avec diligence.

*Lacunes  
concernant le  
contrôle et le  
suivi des congés  
pour activités  
syndicales*



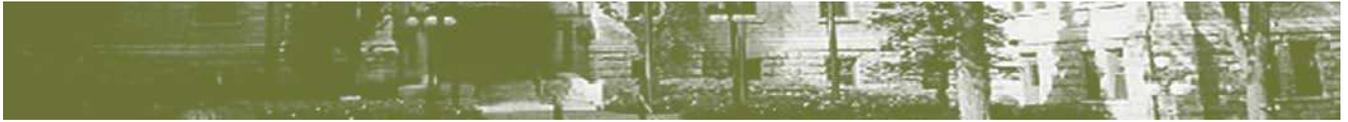
**2.18.** À titre d'exemple, pour une des organisations syndicales, les données totalisant 35 123 \$ pour le dernier exercice financier se terminant le 30 avril 2005 ont été transmises par le Service des ressources humaines, pour des fins de facturation, à la Division de la comptabilité du Service des finances en novembre 2005 seulement. Après examen, la Division a jugé que la demande de remboursement était incomplète. Elle a tout de même émis en mars 2006 une facture provisoire de 35 123 \$, comme demandé par le Service des ressources humaines. Lorsqu'il y aura eu entente sur les données à utiliser, une facture finale devrait suivre.

**2.19.** Selon les données de la Division de la comptabilité du Service des finances, la situation des créances à recevoir des organisations syndicales était la suivante en avril 2006 :

	\$
Syndicat des fonctionnaires municipaux	84 142
Syndicat des employés manuels	77 469 *
Fraternité des policiers et policières	12 086 *
Association des pompiers professionnels	29 165 *

\* Ces créances à recevoir concernent des exercices antérieurs à 2005. Les données pour 2005 n'étaient pas disponibles au moment des travaux de vérification.

**2.20.** En somme, les lacunes de contrôle et de suivi rapportées font en sorte que, depuis quelques années, des demandes de remboursement de congés pour activités syndicales ont fait l'objet de contestations, sont encore impayées et, dans certains cas, inscrites comme mauvaises créances. Il pourrait même arriver que des demandes de remboursement n'aient pas été effectuées.



## Recommandations

**2.21.** Je recommande au Service des ressources humaines :

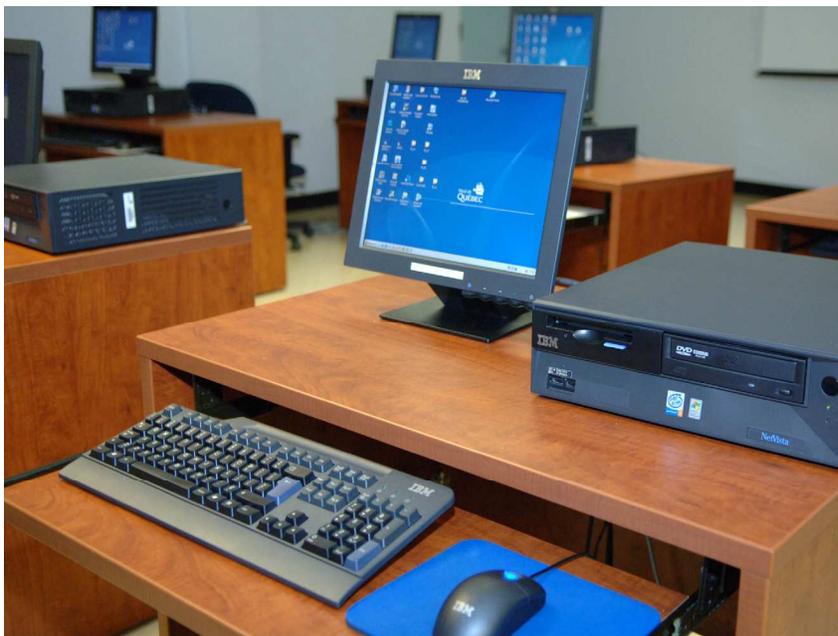
- d'émettre des directives claires concernant la gestion et le contrôle des congés pour activités syndicales;
- d'identifier et contrôler adéquatement l'information à utiliser lorsqu'il y a facturation à une organisation syndicale de manière à éviter toute contestation;
- de s'assurer qu'un suivi annuel des dispositions des conventions collectives de travail concernant les congés syndicaux soit effectué pour l'ensemble des organisations syndicales concernées;
- de transmettre à la Division de la comptabilité du Service des finances, dès que possible, après la fin de l'exercice financier de l'organisation syndicale ou lors de la connaissance de la créance, l'information requise lui permettant de préparer une facturation, lorsque requis.

### **Commentaires de la Direction du Service des ressources humaines, en date du 5 juin 2006**

*« Chaque convention collective stipule qu'un employé qui veut s'absenter pour des activités syndicales doit être autorisé par son supérieur et le motif de l'absence doit être mentionné. Le supérieur a la responsabilité d'inscrire à la fiche d'assiduité de VIP cette absence avec le code approprié. Mensuellement, la liste des absences par unité syndicale devrait être produite par la Division des avantages sociaux et paie et être remise à la Division des conditions de travail. Cette liste existe déjà. Chaque professionnel ou professionnelle responsable d'une convention collective devrait valider ces absences et s'assurer que celles-ci sont inscrites selon le bon code pour bien identifier s'il s'agit d'absences avec ou sans remboursement. Si nécessaire, les corrections de code doivent être faites dans VIP. Si des absences doivent être remboursées par un syndicat ou une association, il devrait y avoir une réclamation mensuelle.*

*Les directives du Service de police et du Service de protection contre l'incendie sont jointes à ces commentaires. Il y a un contrôle de ces données à la direction de ces deux services en ce qui concerne les absences pour les pompiers, pompières, policiers et policières. Il reste à préciser qui de ces deux services ou du Service des ressources humaines doit informer le Service des finances si des montants doivent être réclamés à un syndicat ou une association. »*





# CHAPITRE

# 3

## *Plan d'affaires du Service des technologies de l'information et des télécommunications*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---







## **VUE D'ENSEMBLE**

**3.1.** La mission du Service des technologies de l'information et des télécommunications (Service des T.I.T.) est d'appuyer l'organisation municipale dans l'atteinte de ses objectifs en offrant et soutenant des solutions d'affaires intégrant les technologies.

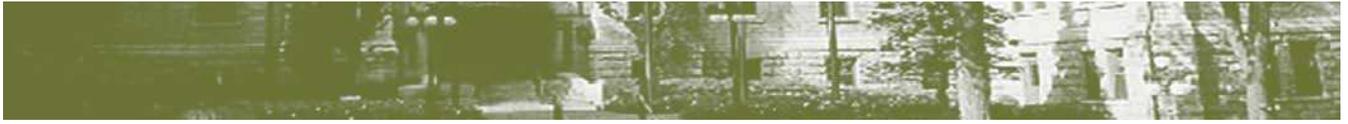
**3.2.** Le Service des T.I.T. dispose d'une équipe composée de 178 personnes partagées entre six divisions (Annexe A) qui offre essentiellement des services en matière de technologies et de télécommunications répartis entre les activités suivantes :

- définition et analyse des besoins;
- acquisition et développement de solutions incluant la création et la mise à jour de systèmes d'information, de processus et de technologies;
- formation et soutien à l'utilisation;
- entretien et réparations.

**3.3.** Le Service des T.I.T. a élaboré en 2004 un premier plan d'affaires qui dévoile les cibles qu'il veut atteindre (Annexe B). Pour sa mise en oeuvre, un budget d'opération totalisant 20,2 millions de dollars lui a été accordé pour l'année 2006 et le programme triennal d'immobilisations 2006-2008 annonce des investissements de 27,3 millions dont 12,5 millions en 2006.

## **OBJECTIFS ET PORTÉE DE MON INTERVENTION**

**3.4.** Dans le cadre d'une intervention devant éventuellement toucher un ou des sujets relatifs aux technologies de l'information, je me suis d'abord intéressé au plan d'affaires du Service des technologies de l'information et des télécommunications.



**3.5.** Mon analyse porte tant sur le fond que la forme du plan d'affaires 2004-2007 du Service des T.I.T. et rejoint les préoccupations suivantes, à savoir si :

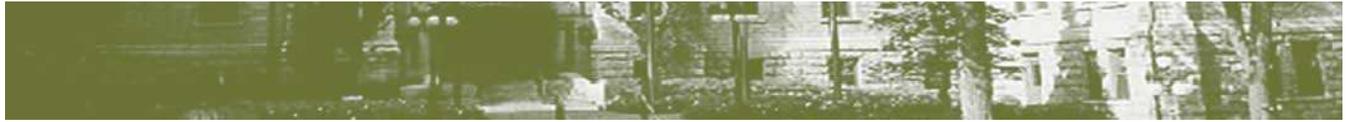
- les orientations du Service des T.I.T. sont cohérentes avec celles de la Ville;
- les fondements (mission, valeurs, clients, contexte, enjeux) sont bien définis;
- les objectifs fixés sont mesurables, précis et liés aux résultats;
- les responsabilités relatives aux objectifs énoncés sont bien attribuées;
- des indicateurs pertinents sont accolés aux objectifs;
- la planification est révisée à la lumière des résultats obtenus;
- une reddition de comptes formelle est présentée aux autorités.

**3.6.** Mes travaux se sont terminés en mai 2006.

## **RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

**3.7.** Le plan d'affaires du Service des technologies de l'information et des télécommunications est cohérent avec les orientations municipales. Il expose clairement la direction que le Service des T.I.T. entend prendre, de même que les moyens privilégiés pour y parvenir.

**3.8.** Nonobstant le fait que les nombreuses cibles sont quelque peu audacieuses à l'occasion, en fonction de la capacité organisationnelle de les atteindre et que le plan mérite des retouches quant à sa forme de présentation, les engagements du Service des T.I.T. sont explicites et les objectifs poursuivis sont tous mesurables, favorisant ainsi une éventuelle reddition de comptes formelle sur le rendement.



### **Cohérence des orientations**

**3.9.** Regroupées sous cinq axes de performance, les quatorze orientations du Service des T.I.T. rejoignent essentiellement le thème III du plan stratégique de la Ville « *Une organisation municipale performante* » et les trois enjeux qui y sont énoncés :

- *une offre de service axée sur les citoyens et citoyennes;*
- *des services de qualité livrés avec compétence au meilleur coût possible;*
- *l'amélioration de la fiscalité.*

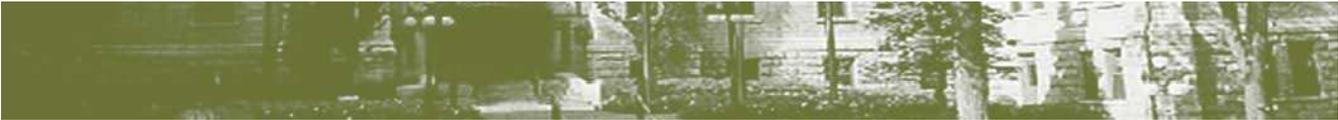
*Des orientations en harmonie avec les visées municipales*

**3.10.** Le lien entre les orientations du Service des T.I.T. et les enjeux municipaux est clairement établi et illustre bien la nature et l'intensité de sa contribution à la réalisation du plan stratégique de la Ville. Les orientations présentées par le Service des T.I.T., qui incidemment gagneraient à être condensées, sont en harmonie avec les visées municipales et elles sont cohérentes entre elles.

### **Fondements et communication du plan**

**3.11.** Un plan d'affaires doit permettre de positionner l'unité administrative auprès des différents intervenants dans son domaine d'activité. Au chapitre des éléments de base, le plan d'affaires doit décrire la raison d'être de l'organisation et proclamer les valeurs sur lesquelles elle veut tabler. La vision, la clientèle desservie, les partenaires, une analyse de son environnement et les enjeux qui lui sont propres complètent ces positions de base. Une fois ces éléments bien circonscrits, le plan doit définir la direction à prendre et comment y parvenir.

**3.12.** À mon avis, le plan d'affaires du Service des T.I.T. expose correctement les éléments de base que doit contenir un tel plan. Les différents énoncés sur la mission, les valeurs et la vision de l'unité administrative sont clairs.



*Le personnel  
se sent peu  
concerné par le  
plan d'affaires*

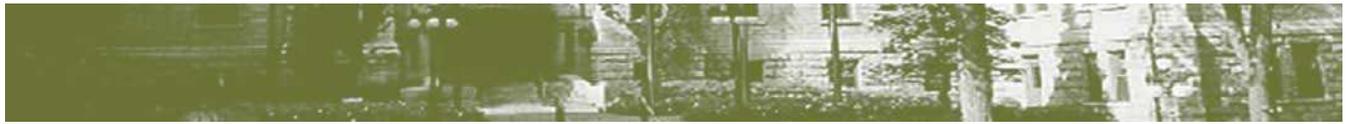
**3.13.** Par ailleurs, pour réaliser avec succès le plan d'affaires, les employés et employées doivent adhérer aux objectifs poursuivis. Pour ce faire, la direction a tenu quelques rencontres pour informer le personnel du contenu du plan d'affaires. Le résultat recherché n'a manifestement pas été atteint puisqu'il ressort, d'après une autoévaluation de son environnement global mené au début de l'année 2006 (Diagnostic QUALImètre), que le personnel se sent peu engagé, estimant que l'exercice de planification effectué s'adresse davantage à la haute direction du service. Le signalement régulier des solutions concrètes implantées, mettant en exergue la contribution du personnel de même que la diffusion régulière d'une information sur la progression des cibles visées au plan d'affaires, devraient susciter un plus grand intérêt des employés et employées et une implication plus entière.

### **Qualité des objectifs et des indicateurs**

**3.14.** Un plan d'affaires accompli doit déterminer les résultats attendus et regrouper autour de ceux-ci les moyens à prendre. Nonobstant les améliorations à apporter quant à la forme générale de présentation du plan que j'aborde plus loin, j'ai évalué les nombreux objectifs proposés afin d'apprécier si ceux-ci sont mesurables, précis et liés aux résultats, soit les trois caractéristiques essentielles d'un bon objectif.

**3.15.** Les vingt objectifs formulés dans le plan élaboré en 2004 sont tous mesurables et comportent une cible exprimée en temps et en quantité. On remarque toutefois un optimisme certain dans les cibles présentées. En effet, sept de celles-ci exprimées en temps ont été décalées d'une année lors de la révision du plan au début de 2006. Il en est de même pour la portée ou l'étendue de trois objectifs qui ont été atténués par rapport à l'énoncé d'origine.

**3.16.** L'optimisme manifesté se transpose également dans le plan opérationnel qui se départage en deux variétés de projets, soit ceux en réponse aux demandes de la clientèle et ceux générés par le Service des T.I.T. lui-même. Soit dit en passant, l'exposé de ces projets déterminant la force de travail requise et le calendrier de réalisation est une démonstration intéressante de transparence.



*La capacité de travail n'a pas été bien évaluée et tout est prioritaire*

**3.17.** Le diagnostic QUALImètre 2006 fait d'ailleurs ressortir qu'une majorité des projets ne respectent pas les échéanciers prévus ou demeurent en attente. En effet, j'ai constaté que dix des treize projets de plus de 500 heures ont vu leur livraison décalée d'un an en moyenne.

**3.18.** On mentionne également dans ce même diagnostic que, lors de la planification, on ne tient pas suffisamment compte de tout ce qui doit être fait au quotidien. Bref, la perception du personnel est à l'effet que la capacité de travail des ressources humaines n'a pas été bien évaluée et que toutes les interventions sont prioritaires.

### **Forme de présentation du plan d'affaires**

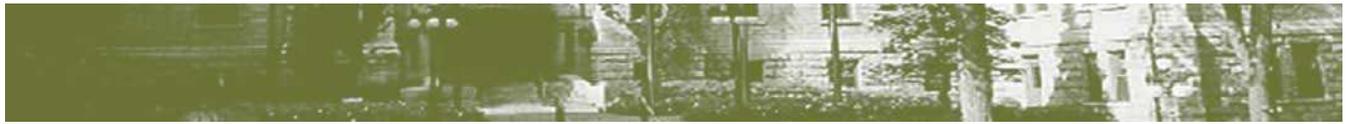
**3.19.** Le plan d'affaires 2004-2007 du Service des T.I.T. est le premier présenté par une unité administrative de la Ville. L'exemple a été suivi en 2005 alors que 27 unités administratives sur 33 ont élaboré un plan d'affaires. À la suite d'une première année d'application, le service a préparé un projet révisé en mai 2006 (Version 2006-2008).

**3.20.** Près du deux tiers des plans déposés par les arrondissements et les autres unités administratives de la Ville s'inspirent de la même source et reprennent les titres de chapitre suivants : « Enjeux, Orientations et Actions ». Le dernier tiers des plans tombent dans une forme plus rudimentaire ou versent vers une plus grande sophistication, notamment en y incorporant des indicateurs de performance.

**3.21.** Il est important, pour éviter ce que je pourrais appeler la confusion des genres et pour faciliter la compréhension et l'analyse des plans par les autorités de la Ville, que l'information soit présentée à partir d'un même modèle. Une plus grande insistance devrait d'ailleurs être exprimée à ce sujet.

*Une présentation qui peut semer la confusion*

**3.22.** Le plan d'affaires du Service des T.I.T. fait cavalier seul au niveau de la présentation. Bien qu'il reprenne les titres « Enjeux, Orientations et Actions », il ajoute une section intitulée « Indicateurs de performance » qui s'apparente davantage à des objectifs que des indicateurs. Cette façon de faire peut être une source de confusion.



**3.23.** La présentation actuelle n'enlève rien à la qualité et à la substance des engagements qui sont pris dans le plan d'affaires. Toutefois, il serait souhaitable de rejoindre la présentation généralement répandue et d'y incorporer des indicateurs en relation avec les objectifs affichés. Le tableau 1 montre la formulation actuelle avec, en contrepartie, une suggestion de présentation.

**TABLEAU 1**

**EXEMPLES D'OBJECTIFS ET D'INDICATEURS  
À CONSIGNER DANS LE PLAN D'AFFAIRES**

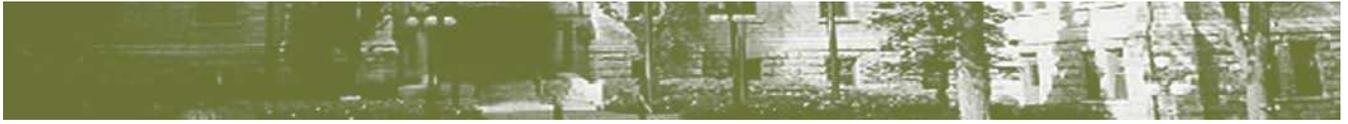
<b>Comme exprimé dans le plan d'affaires sous le titre</b>	<b>Formulation améliorée sous les titres</b>	
	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Objectif/Action</b>
À partir de 2004, des ententes de services sont conclues annuellement avec toute la clientèle.	D'ici 2007, répertorier les besoins de la clientèle à desservir pour chaque domaine d'intervention du service et conclure annuellement une entente sur la nature et l'étendue des services à offrir à chacun et chacune.	Nombre d'ententes de services conclues annuellement.
D'ici 2007, l'âge moyen de chaque type d'équipement ne dépasse pas 50 % de leur durée de vie utile.	D'ici 2007, amener l'âge moyen de chaque type d'équipement à 50 % de sa vie utile.	Âge moyen de chaque type d'équipement par rapport à sa vie utile.

**Suivi et reddition de comptes**

**3.24.** La mise en œuvre du plan d'affaires implique un suivi régulier et un bilan périodique de l'atteinte des résultats.

**3.25.** Pour y arriver, il faut, dans un premier temps, que les responsabilités soient explicitement attribuées aux gestionnaires. Aussi, la direction du Service des T.I.T. a-t-elle transposé dans les attentes signifiées des directeurs et directrices de division les responsabilités à l'égard des actions préconisées.

*Les  
responsabilités  
sont  
explicitement  
attribuées aux  
gestionnaires*

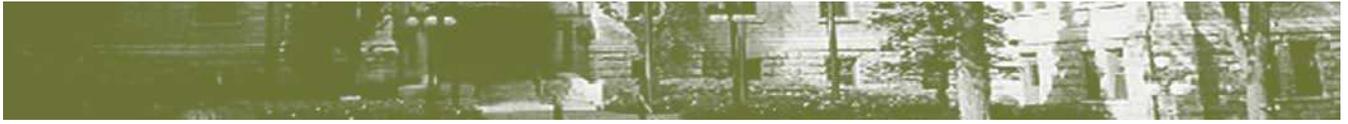


**3.26.** Dans un deuxième temps, pour savoir si la cible est atteinte et démontrer que les effets recherchés ont été obtenus, l'information doit être colligée ponctuellement et le service doit retenir ce qui lui semble la meilleure combinaison de moyens d'évaluation. Les indicateurs sont un de ces moyens. Je constate qu'il faut s'en remettre au libellé qui combine l'objectif et l'indicateur, sous la nomenclature de « Indicateurs de performance » pour traduire cette intention de mesure. Quoiqu'il en soit, l'étape de la confection de l'indicateur, qui incidemment permettrait de bien en isoler les composantes et d'en suivre l'évolution dans le temps, reste à franchir par le Service des T.I.T.

**3.27.** Enfin, pour compléter le cycle de gestion, le ou la gestionnaire doit rendre compte des résultats à ses supérieurs. La direction du Service des T.I.T. a fait le point après une première année d'application du plan d'affaires. Quelques objectifs se sont avérés difficiles à mesurer faute d'information. Également, comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs cibles ont dû être réévaluées, surtout celles fixées dans le temps.

*La reddition de comptes doit être au même diapason que le plan d'affaires*

**3.28.** La reddition de comptes du directeur du Service des T.I.T. s'appuie essentiellement sur un volumineux document fournissant l'information sur la progression des projets. Je considère que la reddition de comptes doit être au même diapason que le plan d'affaires, c'est-à-dire formelle et en lien avec celui-ci. L'information divulguée doit renseigner sur les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés et sur le coût des ressources investies. Des explications doivent être fournies plus particulièrement sur les cibles non atteintes et les moyens privilégiés pour corriger le tir, le cas échéant.



## Recommandations

**3.29.** Le Service des technologies de l'information et des télécommunications doit :

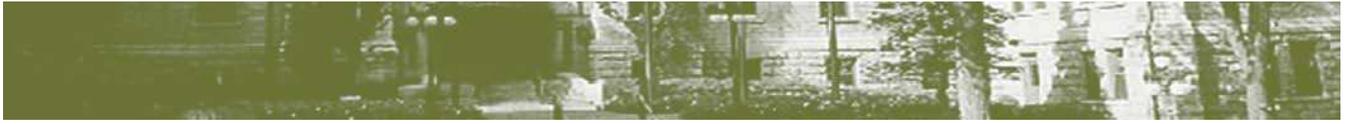
- favoriser l'adhésion du personnel au plan d'affaires en le renseignant davantage sur sa teneur et son évolution;
- évaluer adéquatement la capacité de travail des ressources humaines disponibles afin d'établir une meilleure adéquation entre le défi à relever et la capacité d'y répondre;
- revoir la forme de présentation de son plan afin de l'aligner avec le modèle préconisé par les autorités de la Ville;
- rendre compte formellement des résultats atteints en fonction du plan d'affaires.

## Commentaires des gestionnaires, en date du 19 juin 2006

*« De façon générale, le Service des TIT endosse les recommandations du vérificateur général et entend, selon le cas, y donner suite ou poursuivre les efforts déjà entrepris.*

*Ainsi, le service a prévu fournir aux employés et employées une information plus soutenue notamment via les gestionnaires de division, de section et les chefs d'équipe. Aussi, diverses initiatives sont déjà prises comme la refonte du site Intranet des TIT, la mise en place d'outils de collaboration comme WSS, la diffusion vidéo d'indicateurs de performance et d'avancement. Également, les rencontres formelles de service passeront de 1 à 2 par année.*

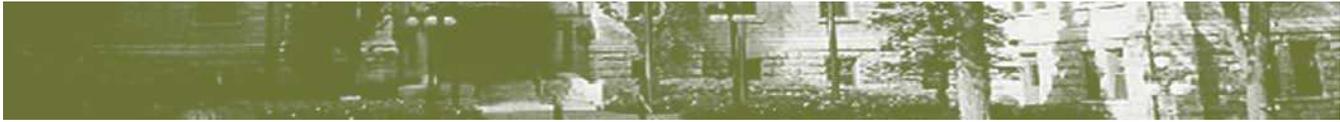
*En ce qui concerne la capacité de travail, le Service des TIT a mis en branle au printemps 2005 un processus de gestion des activités afin, d'une part, de mieux connaître la capacité exigée pour les opérations courantes et celle disponible pour les projets et, d'autre part, pour pouvoir suivre adéquatement l'avancement de la centaine de projets en cours. Nous entendons poursuivre nos efforts dans ce sens. De plus, le service a contribué activement à la mise sur pied et au fonctionnement de la communauté de pratique en Gestion de projets (GP Québec) qui favorise les échanges d'expertises entre les intervenants du domaine oeuvrant aux gouvernements provincial, fédéral et municipal, dans les universités et dans l'entreprise privée.*



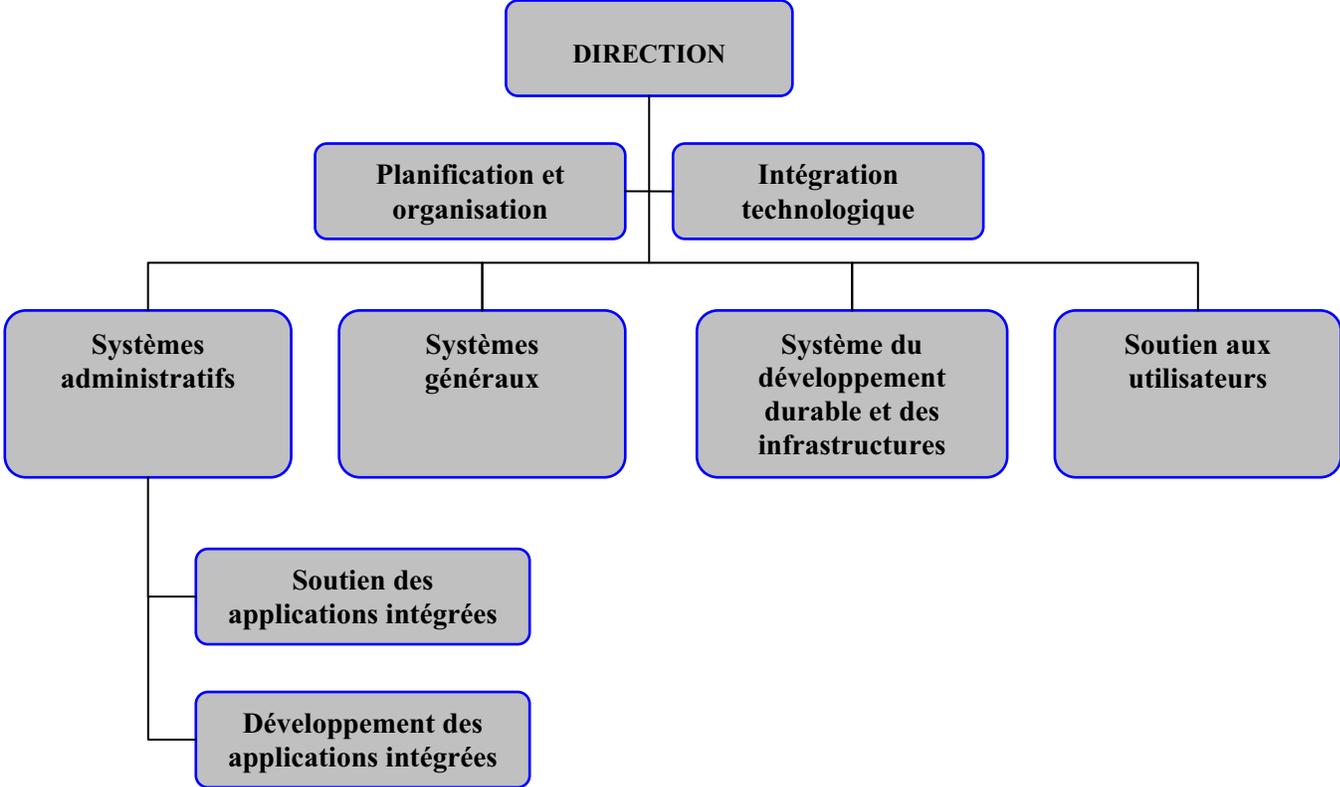
*Il convient par ailleurs de mentionner que les retards importants subis pour pourvoir 26 postes vacants en 2004 et 2005, dont 7 de chefs d'équipe, ont largement contribué au décalage dans le temps des cibles visées.*

*Pour ce qui est de la facture du plan d'affaires, le service a été le premier à déposer un tel plan en s'appuyant sur les exigences initiales de la Ville. Le service révisé actuellement son plan d'affaires et sa présentation rejoindra le nouveau modèle préconisé par le Service de la planification et du développement organisationnel.*

*Enfin, le service retient la recommandation du vérificateur et entend être dans les premières unités administratives à effectuer une reddition de comptes reposant sur son plan d'affaires tout en améliorant celle déjà en place pour la centaine de projets en cours grâce au nouveau processus de gestion des activités. »*



**ORGANIGRAMME DU SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION  
ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS**



Planification stratégique du Service des technologies de l'information et des télécommunications (2004 – 2007)

Enjeu	Performance clients/citoyens	Performance opérationnelle	Performance technologique	Performance ressources humaines	Performance financière	
<b>Mission</b> Permettre à l'organisation d'accroître sa performance et d'être novatrice, en fournissant et soutenant des solutions d'affaires intégrant les technologies de l'information et des télécommunications.	<b>La satisfaction du client</b> Nous sommes à l'écoute du client; il mérite notre attention. Il peut compter sur notre professionnalisme. <b>L'excellence</b> Nous, cherchons toujours à nous améliorer, à conjuguer nos efforts et à innover. <b>La responsabilité partagée</b> Le résultat dépend de nous, nous en sommes tous responsables et nous tenons parole. Nos décisions et nos actions sont empreintes de transparence.	<b>Performance de la clientèle :</b> - services; - amonétissements; - organismes paramunicipaux. <b>Orientations</b> Orienter nos actions de façon à : - établir une relation de partenariat avec une clientèle telle que promues par la disponibilité de l'infrastructure des technologies de l'information (TII) pour régler et optimiser nos processus; - connaître le degré de satisfaction de la clientèle; - soutenir la réputation des compétences entre les services communs et les amonétissements. <b>Indicateurs de performance</b> À partir de 2004, implication du taux de satisfaction de la clientèle en réalisant annuellement l'installation de 20 %/100 % – taux de satisfaction) x 20 % À partir de 2004, des ententes de services sont conclues annuellement avec toute la clientèle : - services; - amonétissements; - organismes paramunicipaux.	<b>Performance des processus :</b> Des processus de travail optimisés, partagés par tout et alignés sur les besoins d'affaires de la clientèle. La consolidation des données opérationnelles de T.I.T. <b>Orientations</b> Orienter nos actions de façon à : - se baser sur les meilleures pratiques d'affaires telles que promues par la disponibilité de l'infrastructure des technologies de l'information (TII) pour régler et optimiser nos processus; - appliquer la rigueur et la souplesse dans la gestion et l'application des processus. <b>Indicateurs de performance</b> D'ici 2007, les processus des réseaux et implantés : - gestion des incidents; - gestion des changements; - gestion des mises à jour; - gestion des ententes de service; - gestion des capacités. À partir de 2004, diminution de 20 % annuellement des coûts de services. En 2004, approximation de 50 % du nombre d'interventions reçues lors de la première venue. D'ici 2007, déposer d'une base de données des éléments de configurations suffisante pour évaluer l'impact des changements (inventaires, documentation, bases de connaissances, etc.).	<b>Orientations</b> Orienter nos actions de façon à : - favoriser une vision commune, une approche client, une consolidation et une responsabilisation du personnel; - offrir de la formation visant la polyvalence et l'alignement des compétences répondant aux besoins de la clientèle. <b>Indicateurs de performance</b> À partir de 2005, implication du taux de satisfaction du personnel en réalisant annuellement l'installation de 20 %/100 % – (taux de satisfaction) x 25 %. D'ici 2005, évaluation annuelle du rendement du personnel selon une méthode uniforme. À partir de 2004, diminution annuelle de 20 % du taux d'absentéisme de courte durée. D'ici 2005, avoir défini les profils de compétences des employés à impacts majeurs sur la clientèle.	<b>Performance des technologies :</b> L'adoption des technologies malgré la diminution des ressources financières. L'utilisation des technologies de l'information comme levier relatif de l'amélioration de la performance de l'organisation. <b>Orientations</b> Orienter nos actions de façon à : - maximiser nos opérations par l'utilisation des technologies; - accroître l'utilisation efficace des technologies dans l'amélioration de la performance de l'organisation; - établir des partenariats rentables pour l'organisation. <b>Indicateurs de performance</b> À partir de 2004, absorption de la compression budgétaire de 10 %. D'ici 2005, application d'une méthode uniforme pour l'évaluation des coûts et des bénéfices des projets. D'ici 2006, récupération à 100 % des coûts de 10 000 \$ et plus; rendus à des partenaires.	<b>Performance des services :</b> L'adoption des technologies de l'information comme levier relatif de l'amélioration de la performance de l'organisation. <b>Orientations</b> Orienter nos actions de façon à : - définir une politique de gestion du personnel; - définir les tâches et les responsabilités propres à chaque personne avec l'évaluation de l'effort; - mettre en place un programme d'évaluation du personnel; - développer et mettre en place un plan de formation pour l'ensemble des ressources humaines du service afin d'augmenter notre capacité de réalisation aux besoins de notre clientèle. Développer et déployer un outil permettant de mesurer la satisfaction des employés et de mettre en place des actions correctives.







# CHAPITRE

# 4

*Office municipal d'habitation de Québec*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	91
<b>MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b>	91
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION</b>	92
<b>Connaissance de l'état du parc immobilier et planification des travaux d'entretien et de réparations requis au parc immobilier</b>	92
<b>Sécurité des conditions d'habitation</b>	93
<b>Efficiencce des opérations d'entretien et de réparations réalisées à l'interne</b>	94

---



## VUE D'ENSEMBLE

**4.1.** L'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ) regroupe, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, les offices municipaux d'habitations des anciennes villes fusionnées. C'est dans le cadre du programme « *Habitation à loyer modique (HLM)* » que cet office gère un parc immobilier de près de 6 000 logements réservés aux citoyennes et citoyens à revenus faibles ou modestes résidant dans la ville de Québec. Les logements à prix modique visent deux clientèles bien distinctes, soit les personnes retraitées (dans 60 % des cas environ) et les familles (pour 40 % des cas).

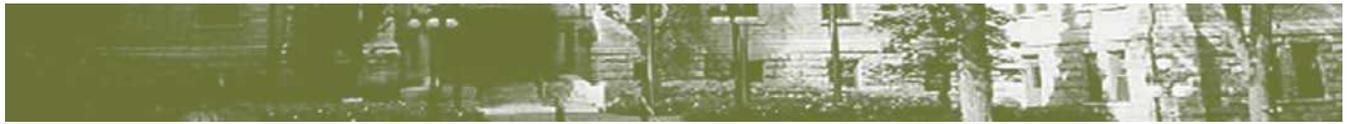
**4.2.** Les déficits d'exploitation des ensembles immobiliers sont, à partir de ce programme, assumés à 90 % par la Société d'habitation du Québec (SHQ) et à 10 % par la Ville de Québec. Pour 2005, la contribution prévue de la Ville à ce programme est évaluée à près de 2,5 millions de dollars.

**4.3.** Environ 25 % du parc immobilier, construit avant 1976, appartient à l'OMHQ tandis que les autres immeubles, construits entre 1976 et 1994, sont propriétés de la SHQ, mais gérés par l'OMHQ. Quoi qu'il en soit, tous les ensembles immobiliers sont subventionnés au déficit d'exploitation en vertu de conventions d'exploitation signées avec la SHQ. Les budgets d'exploitation, qui incluent les dépenses d'entretien et de réparations, doivent être approuvés par la Ville de Québec et faire l'objet d'une entente avec l'organisme provincial. Pour 2005, le budget accordé par la SHQ aux travaux majeurs est de 5 millions de dollars, alors que l'estimation des besoins effectuée par l'OMHQ pour cette même année au chapitre de l'entretien et des réparations requis était de l'ordre de 6,7 millions de dollars. Il va sans dire qu'un écart aussi important dans la satisfaction des besoins identifiés ne va pas sans engendrer un déficit de maintenance cumulatif avec les années et un risque élevé de détérioration des actifs qui ne rajeunissent pas.

**4.4.** Par ailleurs, l'OMHQ possède 215 logements construits dans le cadre du programme « *Logement abordable Québec (LAQ)* », et dont l'exploitation a débuté au cours de 2004.

## MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

**4.5.** En vertu des dispositions des articles 107.7, 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 (économie, efficacité et efficacie) de l'entretien du parc immobilier de l'Office municipal d'habitation de Québec. Mes travaux se sont terminés en juin 2005.



4.6. Les activités d'entretien et de réparations du parc immobilier couvertes par ma vérification sont celles réalisées en 2004 et celles prévues en 2005, 2006 et 2007 dans le cadre du programme HLM. Les 215 logements LAQ en sont exclus.

## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

### Connaissance de l'état du parc immobilier et planification des travaux d'entretien et de réparations requis au parc immobilier

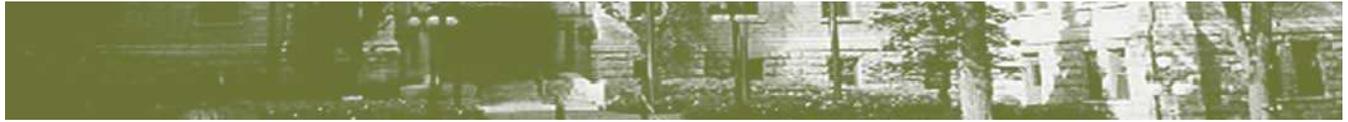
4.7. Dans le secteur de la gestion immobilière, une bonne connaissance des actifs sous régie est essentielle afin de déterminer les priorités d'interventions en matière d'entretien et de réparations qui devront être réalisées afin de maintenir la pérennité du parc et d'assurer la sécurité des occupants et occupantes des lieux.

4.8. Depuis 2002, les informations relatives à la connaissance de l'état du parc immobilier que gère l'OMHQ sont consignées dans une fiche descriptive spécifique à chaque immeuble. Ces fiches sont mises à jour une fois l'an et reflètent les résultats de l'évaluation des principales composantes en terme de qualité et de degré de détérioration de celles-ci.

4.9. L'outil principal utilisé par l'OMHQ pour planifier les travaux d'entretien et de réparations du parc immobilier est un plan triennal qui doit être soumis annuellement à la SHQ pour approbation des budgets de l'année à venir. Cet exercice de planification exige beaucoup d'efforts de la part des intervenants en place. Il est préparé à partir, entre autres, des résultats des évaluations consignées aux fiches précédemment mentionnées ainsi qu'au fichier informatique qui fait état des travaux réalisés par catégorie.

4.10. De son côté, la SHQ a débuté en 2004 un projet pilote avec le concours de l'Office municipal d'habitation de Montréal. Ce projet vise à dresser un bilan de santé des immeubles, avec le développement d'outils plus appropriés. L'OMHQ attend les orientations qui seront prises par la SHQ à la suite des résultats de ce projet pilote et prévoit, le moment venu, s'associer à la SHQ pour dresser le bilan de santé des immeubles qu'il gère.

*Bonne  
connaissance de  
l'état du parc  
immobilier*



*Les budgets ne permettent que des travaux de nature curative*

**4.11.** Au cours des dernières années, les budgets d'entretien et de réparations alloués à l'Office ont toujours été inférieurs à ceux identifiés et demandés. Cette situation a amené l'Office à investir davantage dans des travaux de nature curative plutôt que préventive. Ainsi, des travaux majeurs de modernisation pouvant assurer la pérennité du parc immobilier doivent être reportés année après année.

**4.12.** La pérennité du parc immobilier est une question d'ordre stratégique qui doit être abordée avec une vision à long terme. En effet, les conséquences de mauvais choix sur l'entretien et les réparations, tout autant que les retombées positives de bonnes décisions, ne sont généralement pas perceptibles à court terme.

*La pérennité du parc immobilier en péril*

**4.13.** Le vieillissement du parc immobilier jumelé au manque de travaux d'entretien préventif sont susceptibles d'amener au cours des prochaines années des coûts majeurs de réfection et de mettre ainsi en péril la pérennité du parc.

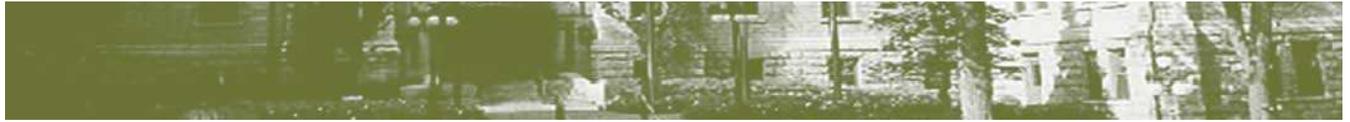
### **Sécurité des conditions d'habitation**

**4.14.** Plusieurs centaines de personnes et de familles habitent les immeubles gérés par l'Office à qui il revient d'assurer leur confort de même que leur sécurité.

*La sécurité des conditions est assurée*

**4.15.** La sécurité des occupants et des occupantes est une préoccupation importante pour l'Office. À titre d'exemple, des exercices d'évacuation sont effectués annuellement. Cette préoccupation se traduit aussi lors des choix qui sont effectués au moment de la préparation du plan triennal, avec priorité accordée aux éléments susceptibles de représenter une menace à la santé et à la sécurité des occupants, des occupantes, des visiteurs et des visiteuses.

**4.16.** J'ai constaté que tous les équipements de sécurité tels les génératrices d'urgence, les systèmes d'alarme ou les extincteurs font l'objet de contrats de service annuels. De plus, les procédures en place permettent à l'Office d'assurer un bon suivi de ces contrats et un bon fonctionnement de ces équipements.



## **Efficienc e des opérations d'entretien et de réparations réalisées à l'interne**

**4.17.** Pour assumer l'entretien du parc immobilier, l'OMHQ a recours à des employés et employées à l'interne et fait appel à des ressources externes pour des travaux plus spécialisés. À l'interne, les ressources humaines se situent principalement dans les catégories d'emplois reliés aux domaines de l'entretien, de la menuiserie, de la plomberie et de l'électricité.

**4.18.** Le territoire de l'Office est réparti en quatre secteurs géographiques. J'ai pu constater que les pratiques, les façons de faire et la composition des équipes de travail diffèrent entre ces secteurs. S'il est vrai que la fusion des OMH n'existe que depuis 2002 et qu'il a fallu pallier au plus pressant dans un premier temps, le temps est maintenant venu d'analyser les protocoles d'intervention d'entretien pour l'ensemble du parc immobilier afin de les harmoniser et d'optimiser les résultats.

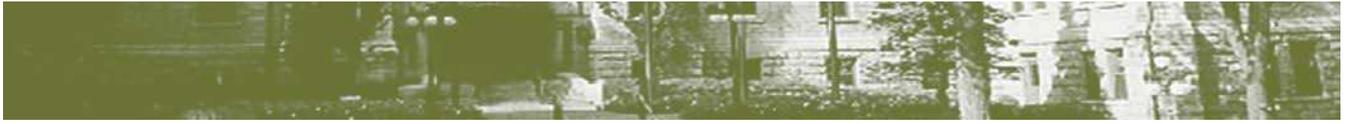
*Données de  
gestion à  
améliorer sur  
l'efficience des  
opérations*

**4.19.** L'Office a défini des indicateurs de performance au niveau du temps de réponse aux appels de service. Toutefois, le système en place ne permet pas de s'assurer que ces temps de réponse fixés sont toujours respectés. Le réseau des offices municipaux travaille actuellement à la dotation d'un nouveau système qui lui permettra d'en assurer un meilleur suivi, de colliger l'ensemble des informations générées par les appels de service et ainsi mieux planifier les travaux d'entretien futurs. Ce système sera opérationnel à l'OMHQ à la fin de 2005.

**4.20.** Pour les travaux réalisés à l'interne, l'Office n'a pas défini d'indicateurs de performance, ne cumule pas les coûts par intervention ni les compare avec l'externe. Dans le même ordre, les employés et employées ne font pas l'objet d'évaluation formelle et systématique. Par exemple, il n'y a pas de durée de temps préétablie pour les travaux répétitifs. En l'absence de normes et de standards, il n'est pas possible de mesurer la performance des ressources humaines.

### **Recommandation**

**4.21.** L'Office doit voir à uniformiser ses pratiques d'entretien sur l'ensemble des secteurs géographiques, poursuivre les démarches en cours pour améliorer le système des appels de service, définir des indicateurs de performance pour les travaux réalisés à l'interne et en assurer le suivi et évaluer, de façon formelle et systématique, les interventions de ses employés et employées.



### **Commentaires des gestionnaires, en date du 21 juillet 2005**

*« Nous prenons bonne note de vos commentaires. Nous voulons vous faire remarquer que nous avons des standards de performance par corps de métier que nous utilisons pour rappeler à l'ordre les employés dont le rendement laisse à désirer. »*



# **PARTIE III**



## **VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ**

**Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005**

---





# CHAPITRE

# 5

## *Adjudication des contrats*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b>	103
<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	103
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION</b>	105
<b>Encadrement des activités</b>	105
<b>Acquisition de biens et services</b>	108
Acquisition par demande de paiement	109
Acquisition par bon de commande	111
<b>Reddition de comptes</b>	113

---



## MANDAT ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

**5.1.** 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 réalisé un mandat de vérification sur l'adjudication des contrats à la Ville de Québec.

**5.2.** Mes travaux ont porté plus particulièrement sur le respect de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives qui régissent l'adjudication des contrats municipaux.

**5.3.** Mon examen a couvert les activités de janvier 2004 à mars 2005. Mes travaux se sont terminés en novembre 2005.

## VUE D'ENSEMBLE

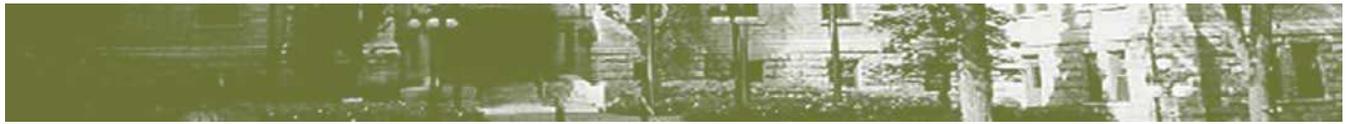
**5.4.** L'approvisionnement en biens et services représente une activité importante à la Ville de Québec. Il requiert un processus rigoureux qui nécessite plusieurs étapes de réalisation soit, la définition des exigences, l'acquisition des biens et services, l'administration des contrats, ainsi que l'appréciation de l'exécution des contrats.

**5.5.** L'approvisionnement en biens et services est soumis à différentes dispositions légales et réglementaires, dont les suivantes :

- la *Loi sur les cités et villes* et le règlement sur l'adjudication des contrats municipaux;
- la *Charte de la Ville de Québec* (L.R.Q., chapitre C-11.5);
- la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Québec, version de février 2003.

**5.6.** Cette Politique, approuvée par le conseil de ville, mentionne :

*« La Politique d'approvisionnement s'appuie sur des principes d'équité et de transparence. Elle se veut un moyen de permettre à la Ville de réaliser sa mission en fournissant aux services et arrondissements des biens et services de qualité, aux conditions les plus avantageuses en conformité avec les lois, les accords commerciaux en vigueur ainsi que toute autre décision du conseil de la Ville ou des conseils d'arrondissement. »*



**5.7.** Différentes catégories de contrats sont soumises aux dispositions concernant l'adjudication des contrats municipaux, soit les assurances, l'exécution de travaux de construction, les fournitures de matériel ou de matériaux, les services ainsi que les services professionnels à exercice exclusif.

**5.8.** Les achats peuvent se faire selon deux modes d'acquisition, soit par l'utilisation d'une demande de paiement ou d'un bon de commande.

**5.9.** Dans le cas d'une demande de paiement, le requérant procède lui-même à l'acquisition et il complète, après réception du bien ou service, une demande de paiement. Le Service des approvisionnements n'intervient généralement pas dans ce mode d'acquisition.

**5.10.** Lorsqu'il s'agit d'un achat par un bon de commande, le processus est beaucoup plus élaboré et nécessite l'intervention du Service des approvisionnements. Le processus débute par une demande d'achat adressée à celui-ci par le requérant.

**5.11.** Les achats de biens et services se font alors, selon le montant en cause, de gré à gré, par invitations écrites ou par soumissions publiques. Par la suite, un bon de commande est émis afin de confirmer au fournisseur la marchandise à livrer ou le service à exécuter selon les conditions négociées.

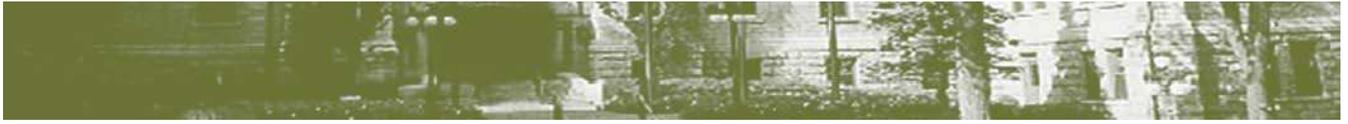
**5.12.** Pour ces deux méthodes d'acquisition, les gestionnaires de la Ville sont assujettis à la réglementation du comité exécutif concernant la délégation du pouvoir de dépenser et de contracter.

**5.13.** En 2004, les achats de biens et services se sont élevés à 294 429 483 \$<sup>(1)</sup>, répartis comme suit :

*En 2004, les achats de biens et services se sont élevés à 294 429 483 \$*

Mode d'acquisition	Nombre	%	Montants \$	%
Bon de commande	14 281	10,5	252 589 020	85,8
Demande de paiement	121 966	89,5	41 840 463	14,2
<b>Total</b>	<b>136 247</b>	<b>100</b>	<b>294 429 483</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Selon les données du Service des approvisionnements, en excluant les acquisitions immobilières à des fins municipales et de revente.



**5.14.** Le Service des approvisionnements est responsable de la gestion et de l'application de la *Politique d'approvisionnement*. À ce titre, il est responsable de l'obtention des biens et services requis pour les activités de la Ville. Il gère également les inventaires des magasins et des centres de distribution.

## **RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION**

**5.15.** La Ville de Québec effectue annuellement des milliers de transactions pour l'acquisition de biens et services, dont quelque 136 000 en 2004. Pour ce faire, la Ville s'est dotée d'une politique d'approvisionnement, a mis en place des systèmes et mécanismes de contrôle et a également émis des directives pour la gestion de cette importante activité.

*Des améliorations doivent être apportées afin de mieux gérer l'acquisition des biens et services*

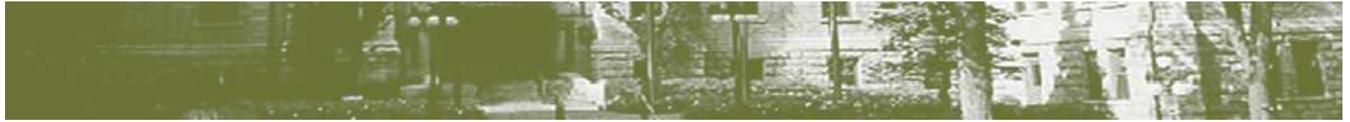
**5.16.** Mon examen des transactions, effectué sur base de sondages, m'a permis de constater que, malgré l'encadrement déjà en place, des améliorations doivent être apportées afin de mieux gérer l'acquisition des biens et services.

**5.17.** Les pages qui suivent font état d'éléments d'amélioration. Ils concernent notamment la *Politique d'approvisionnement*, l'information soumise au conseil de ville et les processus utilisés pour l'acquisition de biens et services par demande de paiement ou bon de commande.

### **Encadrement des activités**

**5.18.** La Ville de Québec a adopté, par résolution du conseil de ville, une politique d'approvisionnement qui définit les règles de fourniture de biens et services et de gestion des inventaires. Cette politique s'applique à tous les services municipaux et arrondissements.

**5.19.** Le Service des approvisionnements est responsable de l'ensemble des processus d'approvisionnement, de la gestion et de l'application de la politique.



***La Politique  
d'approvisionnement  
n'a pas  
fait l'objet de  
mise à jour  
depuis février  
2003***

**5.20.** La *Politique d'approvisionnement* ne peut être modifiée que par résolution du conseil de ville. Celle-ci n'a pas fait l'objet de mise à jour depuis février 2003 et certaines dispositions y ont été apportées sans qu'elles soient entérinées par le conseil de ville, plus particulièrement les suivantes :

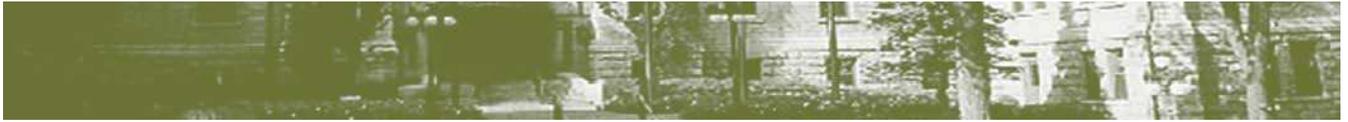
- pour les dépenses de 100 000 \$ et plus, l'ouverture publique des soumissions devait s'effectuer aux bureaux du Service du greffe et des archives, aux date et heure prévues à l'avis public. Depuis novembre 2004, l'ouverture des soumissions s'effectue aux bureaux du Service des approvisionnements;
- l'acquisition d'un bien ou service d'une valeur de moins de 1 000 \$ pouvait se faire en complétant une demande de paiement électronique. Depuis 2003, cette limite a été portée à 5 000 \$ et, dans certains cas, à des montants plus élevés.

**5.21.** Également, le pouvoir du comité exécutif a été modifié en décembre 2003 pour lui permettre d'accorder un contrat lorsqu'il n'y a qu'un seul soumissionnaire conforme. La *Politique d'approvisionnement* n'a pas été modifiée pour refléter cette nouvelle disposition légale.

**5.22.** En novembre 2005, un projet de mise à jour de la *Politique* a été préparé par le Service des approvisionnements pour être soumis au conseil de ville.

**5.23.** Par ailleurs, la *Politique* exige la création d'un fichier de fournisseurs permettant de sélectionner des fournisseurs pour fins d'appel d'offres, d'accorder un contrat au soumissionnaire retenu et de lui faire un paiement. Ce fichier n'était pas opérationnel pour la période sous examen.

**5.24.** Enfin, la *Politique* décrit bien le processus d'acquisition par un bon de commande. Il en est autrement pour l'acquisition d'un bien ou service à partir d'une demande de paiement par laquelle s'effectue un nombre important de transactions. Ce mode d'acquisition est peu documenté quant aux modalités de son utilisation.



## Recommandations

**5.25.** Je recommande au Service des approvisionnements :

- de faire entériner par le conseil de ville les modifications apportées à la *Politique d'approvisionnement* et de s'assurer, pour le futur, de faire approuver les modifications avant de les mettre en application;
- d'appliquer les dispositions de la Politique concernant le fichier des fournisseurs;
- de documenter davantage le processus d'acquisition par demande de paiement.

## Commentaires des gestionnaires, en date du 6 janvier 2006

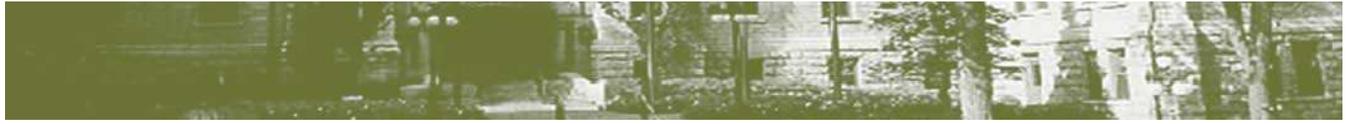
*« Le Service des approvisionnements a déposé aux autorités de la Ville un sommaire décisionnel (AP2005-466) qui présente les amendements à apporter à la Politique d'approvisionnement qui tiennent en compte les nouvelles responsabilités du service en matière d'ouverture de soumissions publiques, des nouveaux seuils pour ce qui est des petits achats et de l'évolution des différents règlements de délégation (autorisation de procéder à un appel d'offres public, engagement sur 2 exercices financiers, etc.).*

*Échéance : adoption prévue pour janvier 2006.*

*Le Service des approvisionnements a implanté en juin 2005 un outil de sélection des fournisseurs qui permettra aux acheteurs de mettre en application le principe de rotation dans le processus d'appel d'offres par voie d'invitation. De plus, une campagne d'inscription et de catégorisation massive des fournisseurs devra s'effectuer au début 2006 afin de compléter le fichier des fournisseurs.*

*Échéances :*

- *implantation de l'outil de sélection des fournisseurs (complété en juin 2005);*
- *formation des acheteurs et retour sur le principe de rotation (complété en septembre 2005);*
- *inscription massive et catégorisation des fournisseurs (mars 2006).*



*Le processus d'acquisition par demande de paiement sera revu en 2006. Le Service des approvisionnements envisage de développer un manuel des directives associées à ce mode d'acquisition. La diffusion de ce manuel sera l'occasion de rappeler aux utilisateurs les règles et principes directeurs de la demande de paiement.*

*Échéance : rédaction et diffusion de directives administratives à l'usage des utilisateurs de « Demande de paiement » (juin 2006). »*

### **Acquisition de biens et services**

**5.26.** Le processus d'acquisition de biens et services décrit à la *Politique d'approvisionnement* mentionne :

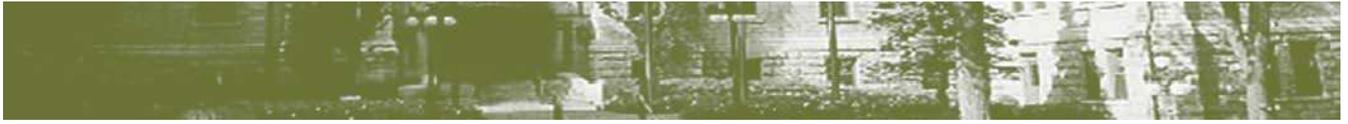
*« Toutes les demandes de biens et services requis dans les opérations de la Ville de Québec doivent obtenir l'approbation d'une personne autorisée à dépenser conformément à l'un des règlements de délégation de pouvoirs en vigueur, et ce avant le début du processus d'acquisition. Le service-client exprimera généralement son besoin par l'entremise d'une demande d'achat électronique qui sera transmise au Service des approvisionnements. »*

*« Les demandes de biens et services spécialisés (exemple : micro-ordinateur) nécessitant une approbation administrative doivent également avoir été approuvées par le service responsable désigné (exemple : Technologies de l'information et des télécommunications). »*

***L'acquisition par demande de paiement a été largement privilégiée***

**5.27.** Comme déjà mentionné, les achats peuvent se faire par l'entremise d'une demande de paiement ou d'un bon de commande. Pour l'exercice 2004, l'acquisition par demande de paiement a été largement privilégiée, représentant près de 90 % du nombre de transactions d'achats faits par la Ville.

**5.28.** Les pages qui suivent font état de mes observations à la suite de mon examen de ces deux modes d'acquisition de biens et services.



### ***Acquisition par demande de paiement***

**5.29.** Selon les dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, article 573.3.0.3,

*« Une municipalité ne peut diviser en plusieurs contrats en semblable matière, sauf si cette division est justifiée par des motifs de saine administration, un contrat d'assurance ou un contrat pour l'exécution de travaux, la fourniture de matériel ou de matériaux ou la fourniture de services autres que des services professionnels nécessaires dans le cadre d'un recours devant un tribunal, un organisme ou une personne exerçant des fonctions judiciaires ou juridictionnelles. »*

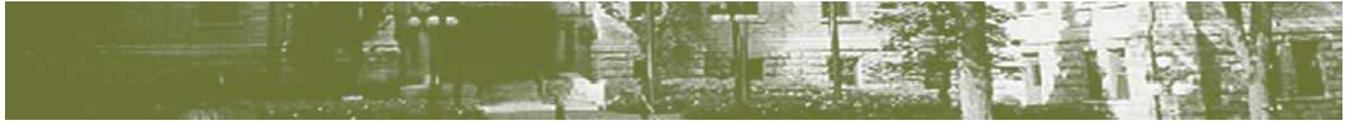
**5.30.** La limite autorisée par le Service des approvisionnements pour effectuer une transaction par demande de paiement est généralement de 5 000 \$, et exceptionnellement plus élevée pour certains biens ou services. Tel que déjà mentionné, cette limite n'a pas été modifiée à la *Politique d'approvisionnement*.

**5.31.** À cet égard, j'ai relevé, à l'occasion, que des factures de montants supérieurs à ceux autorisés (5 000 \$ ou plus) avaient été acquittées par demandes de paiement. Cette situation a été rendue possible par le fait que le système en place permet la saisie d'une facture en plusieurs montants sans qu'il y ait de limite monétaire sur le total du document saisi.

**5.32.** De plus, des achats de biens spécialisés, notamment des micro-ordinateurs, ont été acquis sans que j'aie l'assurance que les approbations administratives requises aient été obtenues du Service des technologies de l'information et des télécommunications. Cette façon de faire ne permet pas à ce service d'inventorier ces biens et d'en assurer un contrôle adéquat.

***Fractionnement  
d'achats par  
demandes de  
paiement de  
moins de 5 000 \$***

**5.33.** Également, j'ai constaté à plusieurs reprises, dans différents services ou arrondissements de la Ville, que des achats avaient été faits en plusieurs transactions de moins de 5 000 \$ alors qu'ils auraient pu ou dû être regroupés et faire l'objet d'acquisitions par bons de commande. Selon des gestionnaires rencontrés, cette façon de faire leur permettait d'accélérer le processus d'acquisition. À titre d'exemples, dans nombre de cas, des achats de biens de même nature ont été effectués le même jour chez un même fournisseur et ont été fractionnés en plusieurs factures consécutives. Dans d'autres cas, des services professionnels et techniques de personnel embauché pour des périodes de longue durée ont été acquittés par demandes de paiement.



*Pratiques  
favorisant le  
contournement  
des règles  
administratives  
et légales*

**5.34.** Par ailleurs, j'ai trouvé quelques cas où le montant autorisé au bon de commande était épuisé et que le montant excédentaire du bon de commande était acquitté au moyen d'une demande de paiement. L'utilisation de la demande de paiement en extension du bon de commande rend difficile la connaissance du coût total d'un contrat.

**5.35.** Ces différentes pratiques d'utilisation de la demande de paiement favorisent le contournement des règles administratives et légales et entraînent parfois le dépassement de la limite du pouvoir de dépenser des gestionnaires. Il est également difficile d'avoir l'assurance que les acquisitions ainsi faites l'ont été au meilleur coût.

### **Recommandations**

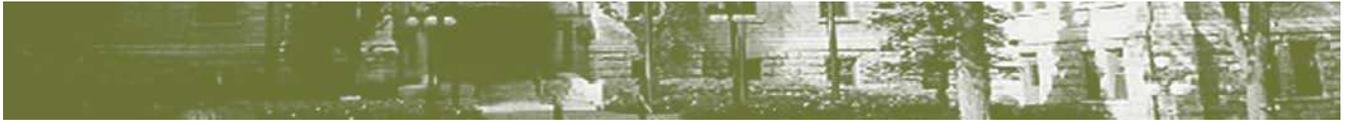
**5.36.** Je recommande au Service des approvisionnements :

- d'exercer un suivi plus rigoureux concernant l'acquisition de biens ou de services par demandes de paiement, plus particulièrement en ce qui concerne le respect de la limite autorisée d'une transaction, le fractionnement des achats en plusieurs factures, l'approbation des achats spécialisés et les coûts excédentaires d'un bon de commande;
- de sensibiliser les gestionnaires de la Ville au respect des règles administratives et légales lors de l'acquisition de biens et services.

### **Commentaires des gestionnaires, en date du 6 janvier 2006**

*« Le Service des approvisionnements adressera au Service des technologies de l'information et des télécommunications une demande d'avis de changement de l'application « Demande de paiement (DP) ». Les modifications demandées visent le contrôle du montant autorisé de la DP sur le total du document plutôt que par ligne tel qu'actuellement.*

*De plus, un poste de technicien est à combler à l'équipe de soutien et développement du Service des approvisionnements. Cette ressource se verra confier la tâche d'analyser les rapports et d'adresser aux gestionnaires en défaut des recommandations à se conformer aux règles énoncées dans le manuel des directives administratives à l'usage des utilisateurs de « Demande de paiement.*



*Échéances :*

- *demande de modifications à l'application DP (décembre 2005);*
- *travail d'analyse des rapports par le technicien au soutien (novembre 2006). »*

### ***Acquisition par bon de commande***

**5.37.** Mon examen concernant ce mode d'acquisition m'a permis de faire certains constats relativement à la sélection des fournisseurs, à la documentation justifiant l'adjudication d'un contrat, à la date de début du contrat et à des fonctions prévues à la délégation du pouvoir de contracter.

- Sélection du fournisseur

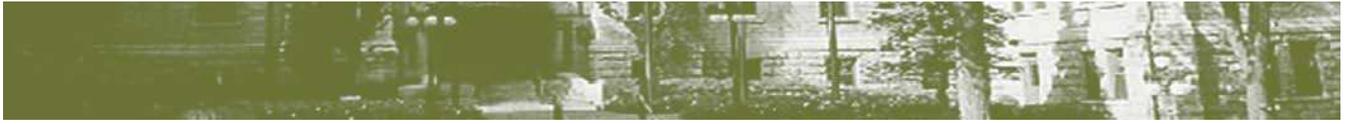
Le Service des approvisionnements a la responsabilité de gérer un fichier des fournisseurs et l'évaluation du rendement des fournisseurs inscrits à ce fichier. Pour la période sur laquelle ont porté mes travaux, il n'y avait pas de fichier structuré permettant d'y recourir lorsque requis, de sorte qu'il était difficile pour le Service des approvisionnements d'avoir l'assurance d'un traitement équitable entre les fournisseurs.

- Informations à l'appui de l'adjudication du contrat

Le Service des approvisionnements est responsable de l'ensemble des processus d'approvisionnement, de la gestion et de l'application de la politique qui encadre l'acquisition de biens et services. Il utilise le système informatique ELCARO pour suivre l'évolution d'un appel d'offres. Un dossier physique permet également de supporter l'adjudication du contrat.

***Le dossier physique de l'adjudication du contrat est documenté de façon inégale***

Cependant, j'ai constaté que le dossier physique est documenté de façon inégale et je n'ai pas trouvé de directives formelles précisant les modalités de sa documentation. Une meilleure documentation des dossiers permettrait au Service des approvisionnements d'avoir l'assurance que les contrats accordés sont bien supportés.



Également, il arrive que le processus d'acquisition de biens et services soit appliqué par le service requérant. Le Service des approvisionnements a alors peu d'information lui permettant de s'assurer que le processus d'adjudication a bien été respecté.

- Début du contrat

L'exécution d'un contrat doit débuter après avoir obtenu toutes les autorisations requises. Pour quelques contrats, leur réalisation a commencé avant que celles-ci aient été obtenues.

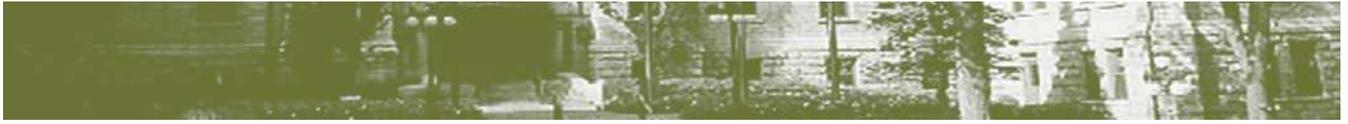
- Fonctions non prévues à la délégation du pouvoir de dépenser et de contracter

Le règlement intérieur du comité exécutif pour la délégation de pouvoirs spécifie les titulaires du Service des approvisionnements autorisés à dépenser et à signer des contrats sous forme de bons de commande ou toute autre forme contractuelle. J'ai constaté que des autorisations ont été accordées par des personnes dont la fonction n'était pas prévue à la délégation de dépenser et de contracter.

## Recommandations

**5.38.** Je recommande au Service des approvisionnements :

- de recourir au fichier des fournisseurs lorsqu'il est requis de le faire;
- de déterminer l'information nécessaire à la documentation du dossier physique permettant de justifier l'adjudication d'un contrat;
- de sensibiliser les gestionnaires de la Ville au fait que toutes les autorisations requises doivent être obtenues avant le début du contrat;
- de s'assurer du respect du règlement du comité exécutif relativement à la délégation du pouvoir de dépenser et de contracter.



## **Commentaires des gestionnaires, en date du 6 janvier 2006**

*« Le Service des approvisionnements s'est doté d'un nouvel outil de sélection des fournisseurs qui a été implanté à l'été 2005. Il est actuellement en opération. De plus, la Division des acquisitions s'est dotée d'un mécanisme de numérotation et de gestion de ses dossiers d'appel d'offres pour fins d'archivage. Le contenu des dossiers et leur arrangement devront être documentés. Le Service des approvisionnements devra procéder à un rafraîchissement des notions d'adjudication des contrats à l'ensemble des gestionnaires de la Ville. Il est à noter que le règlement de délégation du comité exécutif précise dans sa section 9,5 le pouvoir délégué à la création des inventaires. L'annexe I doit être revue en fonction des postes effectifs au Service des approvisionnements.*

*Échéances :*

- implantation de l'outil de sélection des fournisseurs (complété en juin 2005);*
- procédure de documentation des dossiers d'appel d'offres (mai 2006);*
- rafraîchissement des connaissances des gestionnaires en matière d'adjudication des contrats (automne 2006);*
- mise à jour de l'annexe I du règlement intérieur du comité exécutif (février 2006).»*

## **Reddition de comptes**

**5.39.** Selon la *Loi sur les cités et villes*, article 477.3, différents documents doivent être déposés mensuellement devant le conseil de ville :

- liste des contrats de 25 000 \$ et plus sous forme de bons de commande;
- liste des contrats de plus de 2 000 \$, totalisant plus de 25 000 \$, émis à un même fournisseur sous forme de bons de commande et de demandes de paiement;
- liste des autorisations de dépenser accordées par des titulaires d'une délégation de dépenser par l'entremise de demandes d'achat ou demandes de paiement.

**Retards dans le  
dépôt devant le  
conseil de ville  
des listes des  
fournisseurs  
exigées par  
la Loi**

**5.40.** Pour la période sous examen, les différentes listes exigées n'ont pas toujours été déposées dans les délais requis par la Loi. Des retards allant de un à deux mois ont été constatés, ne permettant pas d'informer le conseil de ville en temps opportun.

**5.41.** Également, j'ai constaté des écarts entre les données inscrites à la demande de paiement et celles apparaissant à la liste des contrats de plus de 2 000 \$. Ces écarts proviennent du fait qu'il est possible pour le service requérant d'inscrire une facture en plusieurs montants. Lorsque c'est le cas, chacun des montants saisis supérieurs à 2 000 \$ figure à la liste et non le total de la facture. L'information alors soumise au conseil de ville à l'égard de telles factures est inexacte. Elle ne présente pas l'intégralité de la facture, puisque les montants saisis inférieurs à 2 000 \$ sont absents de la liste.

### **Recommandations**

**5.42.** Je recommande au Service des approvisionnements :

- de produire dans les délais requis au conseil de ville les documents exigés par l'article 477.3 de la *Loi sur les cités et villes*;
- de fournir au conseil de ville une information exacte en présentant toujours l'intégralité de la facture.

### **Commentaires des gestionnaires, en date du 6 janvier 2006**

*« Le Service des approvisionnements produit des rapports mensuels aux autorités, mais plusieurs difficultés ont fait en sorte que ces rapports n'ont pas toujours été produits dans les délais prescrits. Pour l'intégrité des données, les modifications aux règles de contrôle des demandes de paiement adressées au Service des TIT en décembre 2005 assureront une meilleure exactitude de l'information présentée dans les rapports.*

*Échéances :*

- *mise en place d'un calendrier de production des rapports à fréquence fixe en collaboration avec le Service des technologies de l'information et des télécommunications (mars 2006);*
- *assurance de l'intégrité des données des rapports présentés aux autorités (février 2006).»*

# **PARTIE IV**



## **VÉRIFICATION FINANCIÈRE**

**Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005**

---





# CHAPITRE

# 6

## *États financiers de la Ville, de ses organismes et des autres entités*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b>	121
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	121
<b>Ville et organismes</b>	121
<b>Autres entités</b>	122
<b>TAUX GLOBAL DE TAXATION</b>	122
<b>NOUVELLES RÈGLES COMPTABLES MUNICIPALES</b>	123

---



## INTRODUCTION

**6.1.** 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.

**6.2.** 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.

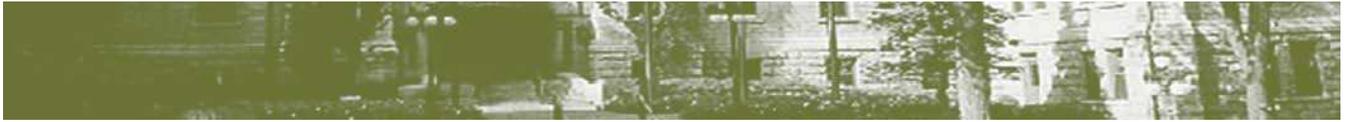
## ÉTATS FINANCIERS

### Ville et organismes

**6.3.** J'ai procédé à la vérification des états financiers de la Ville et de vingt-quatre 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 de ces entités vérifiées, des commentaires sur des points d'amélioration à être apportés dans la comptabilisation de leurs opérations.

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

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



## **Autres entités**

**6.5.** J'ai également procédé à la vérification des états financiers des entités suivantes, pour lesquelles j'ai émis des rapports sans restriction :

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

**6.6.** J'ai procédé à la vérification des états financiers des caisses de retraite des nouveaux régimes de retraite constitués à la suite de la conclusion de nouvelles ententes et conventions collectives. Pour chacune des entités suivantes un rapport du vérificateur a été émis avec restriction :

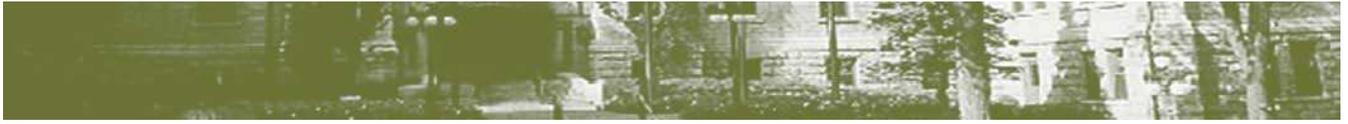
- Caisse du Régime de retraite des employés manuels de la Ville de Québec;
- Caisse du Régime de retraite des cadres civils de la Ville de Québec;
- Caisse du Régime de retraite des policiers de la Ville de Québec;
- Caisse du Régime de retraite des pompiers de la Ville de Québec;
- Caisse du Régime de retraite des fonctionnaires de la Ville de Québec.

Cette restriction est due au fait que l'actif net disponible pour le service des prestations des anciennes caisses de retraite n'a pas été comptabilisé dans les états financiers de même que les bénéfices pour services courants acquis par les nouveaux participants retraités en 2005.

## **TAUX GLOBAL DE TAXATION**

**6.7.** 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.

**6.8.** 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 2005.



## NOUVELLES RÈGLES COMPTABLES MUNICIPALES

**6.9.** Les villes du Québec doivent comptabiliser leurs opérations selon des pratiques comptables déterminées par le ministère des Affaires municipales et des Régions. Ceci avait comme effet que le Québec municipal avait ses propres pratiques comptables qui différaient alors des principes comptables généralement reconnus (PCGR) canadiens.

**6.10.** Dans le but d'uniformiser ces pratiques, le Ministère s'est engagé auprès de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) à adopter les PCGR comme pratiques comptables dans toutes les municipalités québécoises s'assurant ainsi qu'il n'y aurait pas de restriction au *Rapport du vérificateur* provenant de principes comptables différents.

**6.11.** Ainsi, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2007, ces changements seront obligatoires pour les villes. Pour se conformer aux PCGR, voici les principales pratiques comptables à appliquer :

- Consolidation de l'information financière

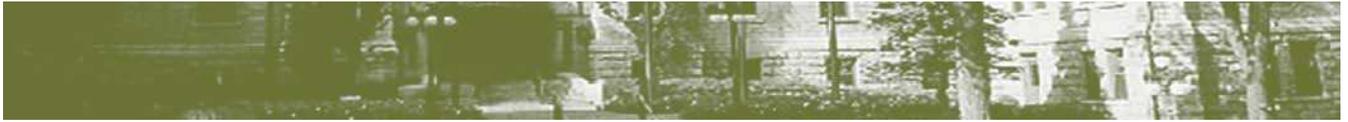
Les états financiers des municipalités et des organismes municipaux seront dressés de façon consolidée. Les municipalités et les organismes municipaux pourront ainsi présenter un compte-rendu global de leurs activités et de leurs ressources financières.

Ces modifications comptables touchent principalement les municipalités qui contrôlent des organismes ou qui sont engagés dans des partenariats. La notion de contrôle renvoie entre autres aux critères suivants : la nomination des membres de son conseil d'administration, l'approbation des budgets et des politiques de l'organisme, la disposition des actifs en cas de dissolution, la responsabilité des pertes et le pouvoir de dissolution.

- Régimes de retraite et autres avantages sociaux futurs

De plus, on présentera dans les nouveaux états financiers des villes, de façon intégrale, les avantages sociaux futurs et l'ensemble des dettes qui leur sont reliées.

Les avantages sociaux futurs comprennent les avantages de retraite, comme les pensions et les avantages complémentaires, ainsi que les autres avantages sociaux futurs, tels que les avantages postérieurs à l'emploi, les congés rémunérés et les prestations de cessation d'emploi.



**6.12.** Les effets de ces modifications se feront déjà sentir dans l'établissement des prévisions budgétaires 2007 puisque le budget 2007 devra être établi en tenant compte de ces modifications.

# **PARTIE V**



## **SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

**Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005**

---





# CHAPITRE

# 7

## *Gestion de la pérennité des infrastructures*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## MANDAT

7.1. J'ai procédé au suivi de la vérification portant sur la gestion de la pérennité des infrastructures. Mes travaux ont pris fin en juin 2006.

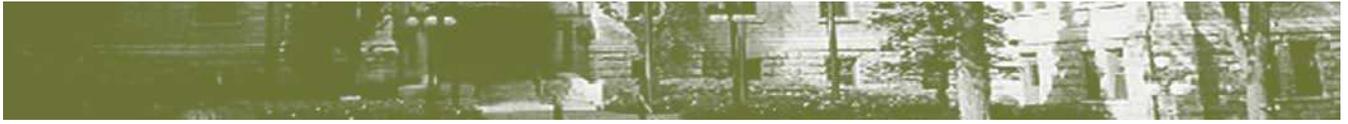
7.2. La vérification initiale, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 1 du tome II du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2002*, avait pour objectifs :

- de faire le point sur les sommes nécessaires au maintien des infrastructures et de les comparer aux investissements consacrés par la Ville de Québec au budget d'immobilisations 2002 et dans le Programme triennal d'immobilisations (P.T.I.) 2003-2005;
- de présenter mes constats et de faire des 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.

7.3. J'ai déjà réalisé, en avril 2005, un suivi de mes recommandations dont les résultats ont été présentés dans le chapitre 12 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2004*. Les présents travaux de suivi ne portent donc que sur les recommandations qui n'étaient pas appliquées en avril 2005 ou pour lesquelles les progrès réalisés n'étaient pas satisfaisants.

7.4. Par ailleurs, j'ai aussi complété une mise à jour de la comparaison des investissements consentis à la pérennité des infrastructures avec les besoins estimés en cette matière. La première comparaison, qui date du rapport de 2002, se résumait ainsi :

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



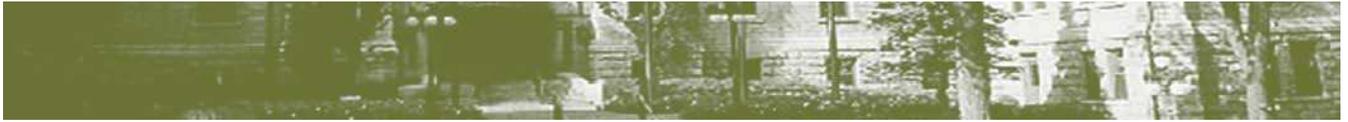
## CONCLUSION

### État des recommandations en date de juin 2006

**7.5** Le tableau de la page suivante résume le suivi de mes recommandations de 2002 qui n'avaient pas été implantées en 2005. Bien que les processus de gestion de la pérennité des infrastructures continuent d'évoluer, je n'ai pas noté de changement significatif relativement à ces recommandations. Par conséquent, je recommande à la Ville et aux services concernés de poursuivre leurs efforts afin de les mettre en application.

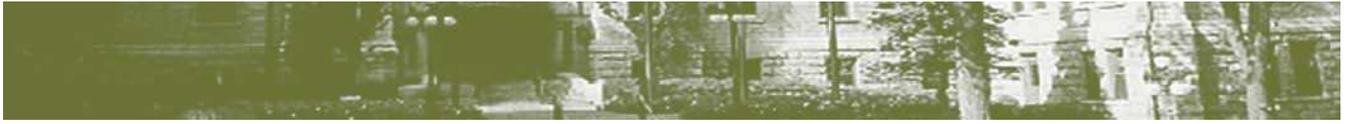
**7.6.** Voici un commentaire en ce sens :

En ce qui concerne l'adoption d'une stratégie financière intégrée et d'une politique de gestion des infrastructures, la Ville ne s'est pas dotée d'une stratégie financière intégrée relative au financement de la pérennité des infrastructures. Selon les représentants de la Ville avec qui j'ai discuté de cette question, l'évolution récente des paramètres de financement municipal (pacte fiscal, remboursement de la TPS) et le fait qu'on maîtrise mieux les modalités de gestion qui y sont rattachées, sont des facteurs qui permettent de croire que le temps est maintenant plus propice pour élaborer une telle stratégie.



## État des recommandations

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Stratégie intégrée de financement des infrastructures</b></p> <p>Je recommande que la Ville de Québec définisse et adopte une stratégie financière intégrée qui précisera la portion du financement qui devrait venir de chacune des sources suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fiscalité municipale, autres paliers de gouvernement, augmentation de la portion du budget actuel consacrée à la pérennité des infrastructures.</li> </ul>				X
<p><b>Processus de prise de décision relatif à l'adoption du P.T.I.</b></p> <p>Je recommande que la Ville de Québec assure une place prépondérante à la gestion des infrastructures comme axe de la planification stratégique.</p> <p>Je recommande que les orientations stratégiques relatives aux infrastructures soient encadrées par une politique de gestion qui comprendrait notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les niveaux minimums de services liés à chacune des catégories d'infrastructures;</li> <li>• 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;</li> <li>• les stratégies de financement correspondantes.</li> </ul>			X	X



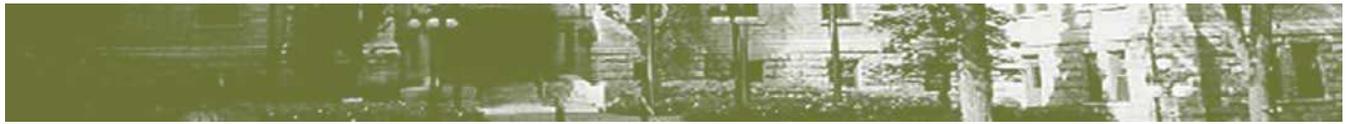
## Comparaison des investissements consentis avec les besoins estimés

7.7. Le tableau qui suit présente l'investissement annuel recommandé pour assurer la pérennité des infrastructures, tel qu'il apparaissait dans mon rapport annuel de 2002. Je compare ensuite ce montant à :

- l'investissement annuel moyen consenti lors des exercices budgétaires 2003, 2004 et 2005;
- l'investissement annuel moyen prévu dans le P.T.I. 2006-2008.

7.8. Pour les fins de mon étude, j'ai 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. J'ai ensuite fait les ajustements suivants :

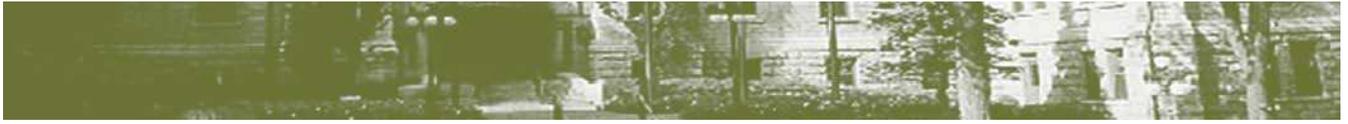
- après avoir consulté le Service des travaux publics, j'ai ajouté la portion de leur budget d'opération qui constitue des travaux d'entretien contribuant à la pérennité des infrastructures;
- j'ai corrigé les sommes prévues au P.T.I. 2006-2008 pour tenir compte du fait que la gestion des infrastructures locales (rues, conduites d'aqueduc et d'égout) est maintenant de compétence de proximité et que les coûts qui lui sont associés sont assumés par les villes défusionnées. Pour faire cette correction, j'ai utilisé un estimé basé sur des données que le Service d'ingénierie m'a fournies.



**TABLEAU COMPARATIF (EN MILLIONS \$)**

	Investissement nécessaire selon le rapport de 2002	Investissements réels			P.T.I. 2006-2008		
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Réseaux linéaires</b>							
Investissement annuel	94	41	49	64	43	52	55
Moyenne annuelle 2003-2005		51					
Moyenne annuelle P.T.I. 2006-2008					50		
<b>Bâtiments et structures</b>							
Investissement annuel	31	6,5	15	17,5	13	16,5	20
Moyenne annuelle 2003-2005		13					
Moyenne annuelle P.T.I. 2006-2008					16,5		

**7.9.** Les données précédentes ne tiennent pas compte d'un investissement de 57 millions, dont 38 millions sont prévus au P.T.I. 2006-2008, pour la modernisation de l'incinérateur de la Ville. Près de la moitié de cette somme sera affectée à des travaux de mise aux normes et le solde contribuera à assurer la pérennité de cette infrastructure importante. Néanmoins, je n'ai pas inclus cette somme dans le tableau car les estimations du Service de l'ingénierie, sur lesquelles j'ai basé mon rapport de 2002, n'incluaient pas certains actifs majeurs, dont l'incinérateur.

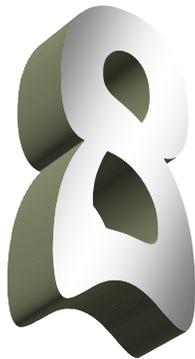


**7.10.** Cette analyse m'a permis de constater que, bien que les sommes investies par la Ville sont importantes, particulièrement lorsque l'on considère les dossiers majeurs comme l'incinérateur, le niveau de sous-investissement demeure élevé. Cela est d'autant plus vrai que, selon mes discussions avec les représentants du Service de l'ingénierie, les sommes nécessaires au maintien des infrastructures continuent d'augmenter. En effet, alors que les estimés de 2002 faisaient état de besoins annuels de l'ordre de 125 M \$, les plus récentes évaluations font état de sommes significativement supérieures. L'augmentation s'explique par différents facteurs, dont les principaux sont :

- la meilleure connaissance des infrastructures (recensement et description) a entraîné une réévaluation de leur valeur de base;
- les programmes d'auscultation permettent d'avoir une connaissance plus précise des niveaux de désuétude;
- le sous-investissement annuel chronique fait en sorte que les coûts de rattrapage s'accroissent sans cesse.



# CHAPITRE



## *Gestion de la relève des ressources humaines*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## MANDAT

**8.1.** J'ai procédé au suivi de la vérification que j'ai effectuée concernant la gestion de la relève des ressources humaines à la Ville de Québec. Ma vérification visait à m'assurer que la Ville prenait les moyens nécessaires pour identifier adéquatement ses besoins de relève et mettait en place les mécanismes pour assurer une gestion efficace et efficiente de la relève.

**8.2.** Les résultats de cette vérification ont été publiés dans le chapitre 5 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2003*.

**8.3.** Les résultats de mon suivi sont basés sur les déclarations des gestionnaires du Service des ressources humaines et le contenu des documents qu'ils m'ont fournis.

## CONCLUSION

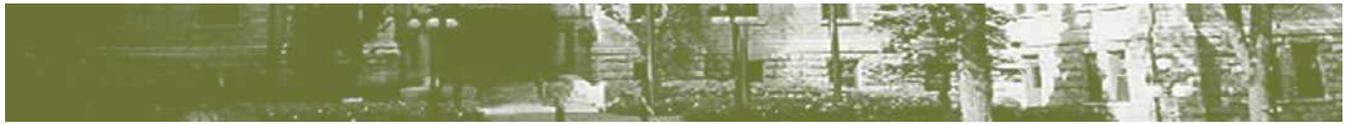
**8.4.** Mon suivi révèle que le Service des ressources humaines a donné suite à une grande partie des recommandations que j'avais faites.

**8.5.** Ainsi, la Direction générale lui a confié en 2005 le mandat de développer un programme de gestion de la relève, qui faisait même partie des attentes signifiées au service. Un comité aviseur a été constitué et des dirigeants de différents services et arrondissements de la Ville en font partie. Les rôles du comité ont été définis et un coordonnateur du programme a été désigné.

**8.6.** Pour l'assister dans ses travaux, le Service des ressources humaines a confié à une firme externe le mandat de réaliser un diagnostic complet sur la gestion de la relève à la Ville. Ce mandat, qui comportait des objectifs déterminés, a été réalisé en 2005 et il a permis notamment de dégager des principes directeurs et des secteurs pour la gestion de la relève.

**8.7.** Toutefois, avant de poursuivre le programme de gestion de la relève, ce service croit que des politiques doivent être développées pour la fin de 2006 à l'égard de la dotation, de la gestion de la relève, du plan triennal de la main d'œuvre et du plan annuel d'effectifs. Par la suite, il prévoit développer en 2007 un profil de poste et de compétences pour chaque type d'emploi.

**8.8.** Enfin, en 2005, des postes importants ont été comblés en laissant le temps aux nouveaux titulaires de bénéficier d'une période de transition avec les anciens.



## État des recommandations

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Une initiative corporative</b></p> <p>Je recommande que la haute direction s'approprie le projet et que le Service des ressources humaines le prenne en charge, conditions essentielles à sa réussite.</p> <p>Je recommande aussi la formation d'un comité de gestion de la relève.</p>	X			
<p><b>Une approche à moyen et à long terme</b></p> <p>Le fer de lance du projet de gestion de la relève serait la réalisation d'un diagnostic complet des besoins actuels et prévisibles de main d'oeuvre.</p> <p>Je recommande que cette analyse, première étape clé d'un processus continu, soit réalisée afin de permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de planifier les mouvements des employés vers la retraite en faisant intervenir les cadres de tous les niveaux de l'organisation pour effectuer la cueillette de renseignements;</li> <li>• de définir les besoins de relève en tenant compte des objectifs de l'organisation et de son plan stratégique;</li> <li>• de déterminer le profil de compétences recherchées, en fonction de l'évaluation de chacun des postes à combler.</li> </ul>		X		
<p><b>Des actions à court terme</b></p> <p>Puisque certaines unités vivent déjà des problèmes de relève, la Ville de Québec doit aussi prévoir des actions ayant des effets à plus court terme.</p> <p>Je recommande donc que la Ville, par ses initiatives actuelles (nouvelles règles de dotation, cadre général de gestion de relève) s'assure de faciliter le transfert de connaissances lors des départs prévisibles.</p>		X		



## CHAPITRE

# 9

### *Gestion des autres revenus de sources locales et des transferts*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## MANDAT

**9.1.** J'ai procédé au suivi de la vérification que j'ai effectuée concernant la gestion des autres revenus de sources locales et des transferts de la Ville de Québec. Mon examen visait plus particulièrement à m'assurer que des mesures correctives avaient été apportées ou étaient en voie de l'être à l'égard des recommandations que j'avais formulées.

**9.2.** Les résultats de cette vérification ont été publiés dans le chapitre 3 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2003*.

**9.3.** Les résultats de mon suivi sont basés sur les déclarations des gestionnaires de la Division des revenus du Service des finances et le contenu des documents qu'ils m'ont fournis.

## CONCLUSION

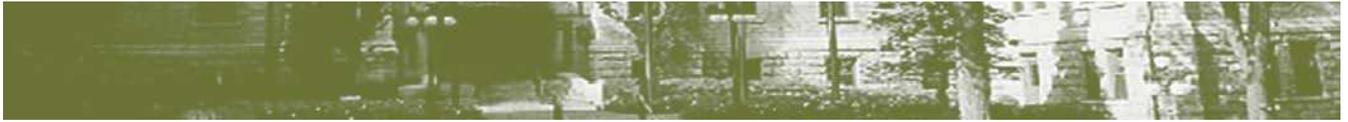
**9.4.** Selon les réponses qui m'ont été données en date du 31 mai 2006, trois des quatre recommandations formulées en 2003 ont été entièrement appliquées.

**9.5.** Ainsi, un contrat a été accordé à une firme spécialisée pour obtenir, comme mesure de contrôle additionnelle, l'information nécessaire pour s'assurer que la Ville de Québec recevait l'intégralité des contrats aux fins des droits de mutation immobilière.

**9.6.** De même, des modifications ont été apportées au logiciel SEF (système d'évaluation foncière) de façon à permettre la facturation d'un droit de mutation immobilière avant la création de l'unité d'évaluation.

**9.7.** Également, des procédures de perception des créances ont été élaborées précisant notamment des modalités pour les ententes de paiement relatives aux créances des autres biens et services.

**9.8.** Enfin, je n'ai pas reçu d'informations me démontrant que la recommandation que j'avais faite en 2003 de documenter davantage les rôles et les responsabilités des principaux intervenants de la Division des revenus avait été appliquée.



## État des recommandations

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Encadrement des activités relatives aux autres revenus de sources locales et de transferts</b></p> <p>Je recommande à la Division des revenus de documenter davantage les rôles et les responsabilités des principaux intervenants pour encadrer les activités des autres revenus de sources locales et des transferts.</p>				X
<p><b>Facturation des autres revenus de sources locales</b></p> <p>Je recommande à la Division des revenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'examiner d'autres possibilités de s'assurer que la Ville de Québec reçoit l'intégralité des contrats aux fins des droits de mutation immobilière;</li> <li>de permettre la facturation d'un droit de mutation immobilière avant la création de l'unité d'évaluation.</li> </ul>	X			
<p><b>Recouvrement des créances des autres revenus de sources locales</b></p> <p>Je recommande à la Division des revenus de documenter les critères devant guider les agents de recouvrement lorsqu'une entente de paiement est prise avec un contribuable concernant les créances à recevoir relatives aux autres biens et services.</p>	X			



# CHAPITRE

# 10

## *Développement d'un système intégré de gestion des dossiers de la Cour municipale*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## **MANDAT**

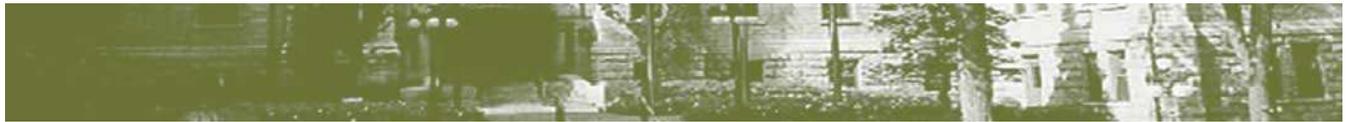
**10.1.** J'ai procédé au suivi de la vérification concernant le développement du système intégré de la gestion des dossiers de la Cour municipale de la Ville de Québec. Mes travaux ont pris fin en mars 2006.

**10.2.** Les travaux réalisés, dont les résultats ont été publiés dans le chapitre 6 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2003*, visaient à m'assurer que le projet répondait aux besoins et que des mécanismes adéquats de suivi et de reddition de comptes étaient prévus.

**10.3.** Les résultats de mon suivi sont basés sur les déclarations de la direction de la Cour municipale.

## **CONCLUSION**

**10.4.** Mon suivi révèle que la recommandation que j'ai émise concernant le suivi et la reddition de comptes à l'égard du projet de développement n'a pas été appliquée, le projet en étant encore en mars 2006 à ses débuts, soit à la phase initiale d'architecture. À la fin de cette étape, un premier rapport est censé être soumis à la Direction générale.

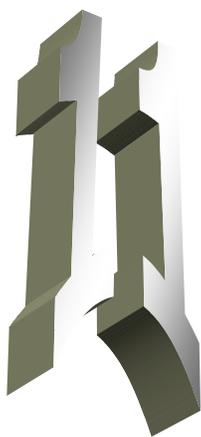


## État de la recommandation

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Développement d'un système intégré de gestion des dossiers de la Cour municipale</b></p> <p>Je recommande à la Cour municipale de Québec de s'assurer qu'un suivi rigoureux soit effectué à toutes les étapes importantes du développement de son système intégré de gestion des dossiers et que le comité exécutif soit notamment informé en temps opportun de l'évolution des coûts, des échéances et de l'atteinte des objectifs.</p>				X



# CHAPITRE



## *Système informatique de la paie*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## MANDAT

**11.1** J'ai procédé au suivi de la vérification effectuée en 2003 concernant le système informatique pour le traitement de la paie des employés et employées de la Ville de Québec.

**11.2.** Les résultats de cette vérification ont été publiés au chapitre 10 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2003*. Mon examen visait à m'assurer que des mesures correctives avaient été apportées ou étaient en voie de l'être à l'égard des recommandations que j'avais formulées.

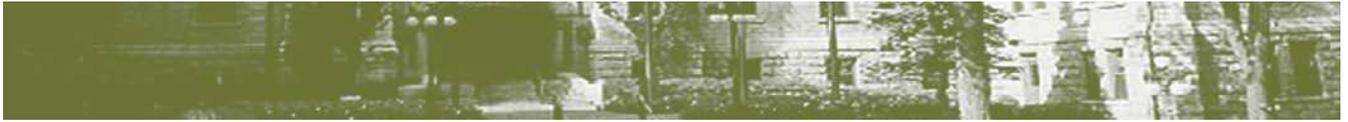
**11.3.** Les résultats de mon suivi sont basés sur les déclarations des gestionnaires de la Division des avantages sociaux et de la paie du Service des ressources humaines ainsi que de la Division des systèmes administratifs du Service des technologies de l'information et des télécommunications.

## CONCLUSION

**11.4.** Selon les informations qui m'ont été données en date du 19 mai et du 1<sup>er</sup> juin 2006, quelques actions concrètes furent accomplies pour remédier aux déficiences soulevées en 2003.

**11.5.** Certaines mesures ont été prises concernant les permissions d'accès accordées aux utilisateurs. Ainsi, des groupes de sécurité spécifiques pour trois unités administratives du Service des ressources humaines ont été créés. Une personne-ressource pour chaque division de ce service a été identifiée afin de définir les besoins. Également, les accès au système accordés à des employés et employées, ayant quitté la Ville ou en période d'absence pour une longue durée, ont été fermés. Toutefois, la gestion des utilisateurs étant encore réalisée à partir des informations transmises par les services et les arrondissements, des retards indus dans la mise à jour des permissions d'accès peuvent survenir.

**11.6.** Le Service des technologies de l'information et des télécommunications a accompli des actions pour identifier les accès et les autorisations à l'utilisation des données provenant du système du traitement de la paie. Dans le cadre des nouvelles applications, un contrôle d'accès a été mis en place pour chaque application et pour chaque utilisateur, relativement aux données provenant de ce système. Ces données sont maintenant accessibles à partir de « vues » spécialisées définies par l'équipe du Service des ressources humaines.



## État des recommandations

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Séparation des tâches et permissions d'accès</b></p> <p>Il faut s'assurer que les permissions d'accès au système continuent à refléter fidèlement l'organisation du travail du traitement de la paie, en particulier en ce qui a trait à la séparation des tâches et aux responsabilités des usagers.</p>			X	
<p><b>Accès non contrôlé à des données confidentielles</b></p> <p>Afin de limiter le risque de diffusion inappropriée d'informations personnelles sur les employés et employées de la Ville, il est recommandé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>répertorier les clientèles de cette table et identifier leur utilisation respective des informations;</li> <li>conscientiser les clientèles à propos de l'importance d'une utilisation sécuritaire de ces informations;</li> <li>développer une « vue » spécialisée par type d'utilisation. Par exemple, le taux horaire ou l'adresse privée des employés et employées pourraient être exclus de la liste servant à alimenter un annuaire téléphonique interne.</li> </ul>	X	X	X	



# CHAPITRE



## *Gestion de la dette et de la trésorerie*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## MANDAT

**12.1.** J'ai procédé au suivi de la vérification que j'ai effectuée concernant la gestion de la dette et de la trésorerie de la Ville de Québec. Mes travaux de vérification portaient sur les procédés mis en place pour encadrer la gestion de la dette et de la trésorerie. Les activités vérifiées couvraient l'exercice 2003 et une partie de 2004.

**12.2.** Les résultats de cette vérification ont été publiés dans le chapitre 2 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2003*.

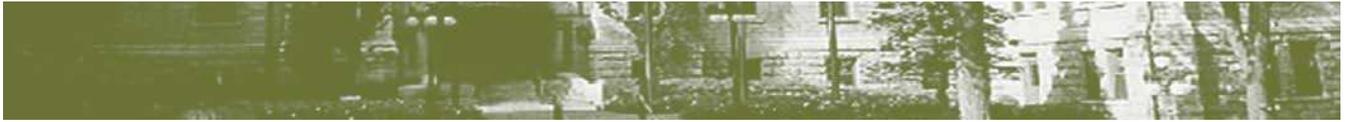
**12.3.** Les résultats de mon suivi sont basés sur les déclarations des gestionnaires du Service des finances reçues en juin 2006.

## CONCLUSION

**12.4.** Mon suivi révèle que le Service des finances n'a appliqué que partiellement les trois recommandations qui le concernaient. Des progrès satisfaisants et insatisfaisants furent notés pour deux d'entre elles. Quant à la quatrième recommandation qui concernait le Service des approvisionnements, elle serait actuellement sous étude.

**12.5.** Ainsi, la Ville ne s'est pas dotée d'une politique sur la gestion de la trésorerie. D'autre part, les opérations nécessaires à la gestion de la dette n'ont été décrites que sous forme de brouillons et le seront lors de l'implantation d'un système pour la gestion de la dette. Quant aux processus suivis dans les opérations de la gestion de l'encaisse, une directive administrative ainsi que ses règles ont été élaborées et sont en cours d'évaluation depuis 2005.

**12.6.** Enfin, le Service des approvisionnements considérera la possibilité de bénéficier d'escomptes auprès des fournisseurs dans l'implantation d'un nouveau système de paiement électronique des factures.



## État des recommandations

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Gestion de la dette</b></p> <p>La Ville doit se donner dans le plus brefs délais une politique sur la gestion de sa dette.</p> <p>Les opérations nécessaires à la gestion de la dette doivent faire l'objet de règles écrites.</p>			X	X
<p><b>Gestion de la trésorerie</b></p> <p>Les processus suivis dans les opérations de la gestion de l'encaisse doivent être décrits et documentés, et consignés dans un manuel de directives et de procédures.</p> <p>La Ville doit regarder la possibilité de bénéficier d'escomptes auprès des fournisseurs qui seraient prêts à accorder de tels avantages.</p>	X			X



## CHAPITRE

# 13

### *Gestion des revenus du Marché public et du Marché aux puces de Sainte-Foy*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## MANDAT

**13.1.** J'ai procédé au suivi de la vérification que j'ai effectuée concernant la gestion des revenus du Marché public et du Marché aux puces de Sainte-Foy, arrondissement Sainte-Foy–Sillery. Mes travaux portaient plus particulièrement sur l'encadrement des activités relatives à ces revenus, leur perception, l'information de gestion produite et la reddition de comptes faite. Les travaux de vérification se sont terminés en mai 2006.

**13.2.** Les résultats de cette vérification ont été publiés dans le chapitre 3 du *Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2004*.

**13.3.** Les résultats de mon suivi sont basés sur les déclarations des gestionnaires de la Division de la culture, des loisirs et de la vie communautaire (CLVC) et le contenu des documents qu'ils m'ont fournis.

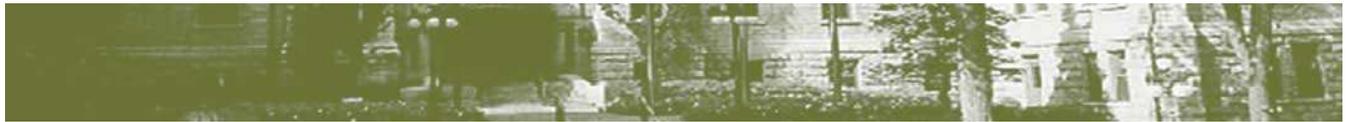
## CONCLUSION

**13.4.** Mon suivi révèle que sur l'ensemble des recommandations émises, quatre furent appliquées entièrement, alors que deux autres le furent partiellement.

**13.5.** Ainsi, des améliorations ont été apportées, entre autres, à l'encadrement des activités, à l'information de gestion et à la reddition de comptes, dont les modalités ont été déterminées dans l'appel d'offres au gestionnaire des marchés pour la saison 2006.

**13.6.** En ce qui concerne la conciliation pour la saison 2004 des revenus des marchés avec les sommes déposées, elle a été effectuée pour le Marché public, mais elle n'a pas été faite pour le Marché aux puces. Également, sur les 3 725 \$ de créances à recevoir identifiées par le CLVC pour la saison 2004 à l'égard du Marché public, plus de la moitié a été récupérée.

**13.7.** Enfin, la recommandation concernant la documentation des loyers exigés des commerçants et commerçantes pour la location d'espaces au Marché public devrait être mise en application pour la saison 2006 alors qu'un bail et une facturation détaillée seront utilisés pour documenter l'utilisation des espaces loués.



## État des recommandations

	Recommandation			Non appliquée
	Appliquée	Partiellement appliquée		
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
<p><b>Encadrement des activités relatives aux revenus des marchés</b></p> <p>Je recommande à la Division CLVC de déterminer les obligations de la firme externe pour la gestion du Marché public et du Marché aux puces de Sainte-Foy.</p>	X			
<p><b>Contrôle des revenus des marchés</b></p> <p>Je recommande à la Division CLVC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'effectuer, pour la saison 2004, la conciliation des dépôts bancaires avec les données produites par le système informatique du Marché aux puces et avec les reçus émis par le Marché public et de recouvrer les sommes non encore encaissées pour la saison 2004 à l'égard du Marché public;</li> <li>de s'assurer que les recettes des marchés sont déposées régulièrement.</li> </ul>	X		X	
<p><b>Révision de la tarification du Marché aux puces et du Marché public</b></p> <p>Je recommande à la Division CLVC de faire approuver la nouvelle tarification du Marché public à l'égard des commerçants et commerçantes.</p>	X			
<p><b>Location d'espaces du Marché public par des commerçants et des commerçantes</b></p> <p>Je recommande à la Division CLVC de documenter les loyers exigés des commerçants et commerçantes pour la location d'espaces au Marché public.</p>		X		
<p><b>Information de gestion et reddition de comptes</b></p> <p>Je recommande à la Division CLVC de définir ses exigences en matière d'information de gestion et de reddition de comptes et d'exercer un suivi rigoureux des revenus du Marché public et du Marché aux puces.</p>	X			

# PARTIE VI



## MANDATS SPÉCIAUX

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# CHAPITRE

# 14

## *Entretien et réparations de la machinerie lourde*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b>	165
<b>RÉSULTATS DE MON EXAMEN</b>	165
<b>Coûts d'entretien plus élevés que prévu</b>	166
<b>Processus d'appels d'offres</b>	166
<b>Autorisation de dépenser</b>	167
<b>Organisation administrative</b>	168
<b>Analyse des dépenses d'entretien et de réparations</b>	169

---



## **INTRODUCTION**

**14.1.** Selon la politique en cours à mon bureau sur les différentes informations qui peuvent m'être adressées et sur les demandes qui peuvent m'être acheminées par le conseil municipal et l'Administration, j'ai procédé à un examen spécial de certains coûts d'entretien et de réparations de la machinerie lourde de la Ville de Québec pour les années 2002, 2003, 2004 et partiellement 2005.

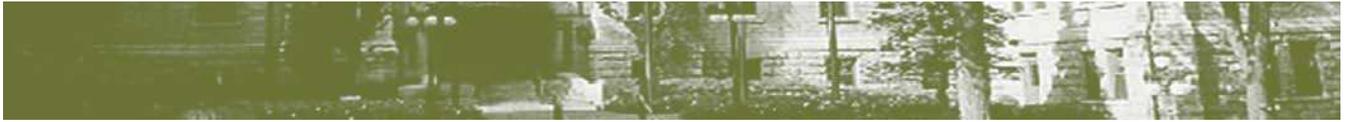
**14.2.** Mon examen a débuté à l'automne 2004 et s'est poursuivi sporadiquement jusqu'en janvier 2006. L'Administration a assumé des frais financiers additionnels qui m'ont permis de pousser plus à fond mon analyse et de poursuivre une vérification d'optimisation des ressources du Service de la gestion des équipements motorisés. Les résultats de cette dernière vérification paraissent au chapitre 1 de mon rapport.

## **RÉSULTATS DE MON EXAMEN**

**14.3.** À ce jour, les résultats de mon examen démontrent que le coût des réparations majeures réalisées à contrat, pour le compte de l'atelier principal du secteur ouest, n'ont pas fait l'objet d'un contrôle satisfaisant de la part du Service de la gestion des équipements motorisés pour la période sous examen. De plus, les coûts ont largement dépassé les estimations contenues dans les mémoires présentés au comité exécutif et au conseil municipal pour l'attribution du contrat pour les tarifs horaires.

**14.4.** Soulignons également que les niveaux d'autorisation des dépenses inscrits dans le règlement de délégation de pouvoirs furent contournés à maintes reprises par le fractionnement indu de factures, malgré les appels répétés du directeur du Service de la gestion des équipements motorisés de respecter ce règlement. Notons enfin que les exigences des devis des appels d'offres sur la tarification horaire limitaient le nombre de fournisseurs appelés à soumissionner.

**14.5.** Il y a donc lieu de conclure que les intérêts de la Ville ne furent pas suffisamment sauvegardés dans les opérations d'entretien de sa machinerie lourde dans le secteur ouest.



### Coûts d'entretien plus élevés que prévu

**14.6.** Lors de l'appel d'offres pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2002 au 30 avril 2003, pour obtenir des taux horaires de fournisseurs pour la réparation de divers véhicules et équipements de la flotte de la Ville de Québec, il était mentionné dans le sommaire décisionnel transmis au conseil municipal que les fonds requis annuellement étaient estimés à 300 000 \$. Par la suite, dans l'appel d'offres pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2003 au 30 avril 2005, les coûts pour les années 2003, 2004 et 2005 étaient évalués respectivement à : 333 333 \$, 500 000 \$ et 166 667 \$. L'ensemble des dépenses estimées pour les années 2002 à 2005 s'élevait donc à 1 300 000 \$.

*Des coûts qui ont plus que doublé*

**14.7.** Les coûts réels pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2002 au 31 octobre 2004, facturés par le fournisseur choisi et une compagnie qui lui était associée se sont élevés à près de 2 500 000 \$. À ma connaissance, le conseil municipal ne fut pas informé d'un tel dépassement.

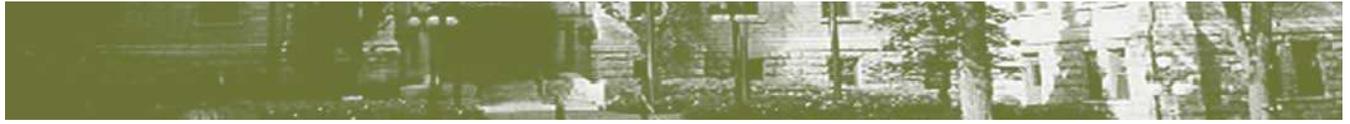
*Manque de rigueur dans la réalisation des travaux*

**14.8.** Les gestionnaires interrogés sur ces dépassements m'ont affirmé que l'état de la machinerie de certaines anciennes villes qui fut transférée à la Ville de Québec au lendemain de la fusion, était mauvais et nécessitait plus de réparations que prévu. Si cette raison est valable, il devenait d'autant plus nécessaire d'être rigoureux dans la réalisation des réparations que requérait l'état de la machinerie et dans l'attribution des travaux d'entretien aux firmes concernées, ce qui, à mon avis, n'a pas été le cas.

### Processus d'appels d'offres

*Des appels d'offres limitant le nombre de soumissionnaires*

**14.9.** J'ai analysé les résultats des appels d'offres pour l'obtention d'un tarif horaire pour les années sous examen. Il est surprenant de noter le nombre peu élevé de soumissionnaires intéressés par ces appels d'offres. Plusieurs raisons peuvent sans doute expliquer cette situation. Ainsi, les appels d'offres se voulaient pour des marques et des modèles spécifiques de machinerie lourde et non pour leurs composantes principales, ce qui limitait le nombre de soumissionnaires et ne permettait pas toujours d'aller chercher les meilleurs dans des domaines spécialisés. Il faut d'ailleurs noter que le fournisseur choisi allait lui-même en sous-traitance pour certaines composantes.



**14.10.** Le tarif horaire est certes une composante importante dans le total de la facture, mais le coût des pièces et le nombre d'heures facturées sont également des éléments importants. Le devis aurait dû être explicite sur la façon de négocier le coût des pièces ainsi que sur la méthode de calcul du temps consacré aux réparations.

*Des améliorations déjà apportées aux appels d'offres*

**14.11.** Il est intéressant de noter que le dernier appel d'offres, à l'hiver 2005, en plus de corriger certaines lacunes, comportait des clauses permettant à la Ville de faire affaires avec d'autres fournisseurs lorsqu'elle jugeait que les estimations du soumissionnaire choisi étaient trop onéreuses.

### **Autorisation de dépenser**

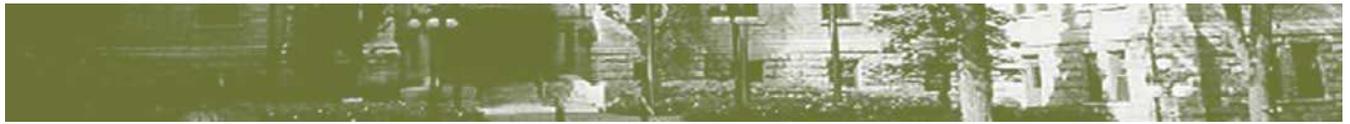
**14.12.** J'ai examiné plusieurs factures d'entretien pour noter entre autres que plusieurs d'entre elles étaient présentées avec la même date pour un même véhicule. Cette constatation m'a porté à croire que les montants des réparations effectuées sur des véhicules avaient été fractionnés pour éviter de requérir l'autorisation du directeur de service.

*Pouvoir d'autorisation outrepassé par le fractionnement de factures*

**14.13.** En effet, la délégation de pouvoirs permet au contremaître d'approuver moins de 10 000 \$ de dépenses, au surintendant moins de 25 000 \$ et au directeur ou adjoint moins de 50 000 \$. Des gestionnaires interrogés à ce sujet ont admis que dans les réparations d'une souffleuse, ils avaient outrepassé leur pouvoir d'approbation en demandant au fournisseur de fractionner ses factures pour en situer le montant en bas de 25 000 \$.

**14.14.** Quant aux autres factures susceptibles d'avoir été fractionnées, ils ont prétendu que le fournisseur facturait en retard, ce qui pouvait expliquer que plusieurs factures pour un même équipement pouvaient porter la même date même si l'équipement avait été réparé à des périodes différentes.

**14.15.** Il est inapproprié de demander à un fournisseur de fractionner le coût de la réparation d'un équipement sur deux ou trois factures, l'amenant ainsi à fausser la réalité des coûts de réparations d'une machinerie. Cette pratique ne conduit pas à un sain exercice de contrôle des dépenses et permet de contourner les règles administratives.



***La Loi interdit le fractionnement de factures***

**14.16.** De plus, cette pratique va à l'encontre de l'article 573.3.03 de la *Loi sur les cités et villes* qui interdit la division de contrats ou de factures :

*« Une municipalité ne peut diviser en plusieurs contrats en semblable matière, sauf si cette division est justifiée par des motifs de saine administration, un contrat d'assurance ou un contrat pour l'exécution de travaux, la fourniture de matériel ou de matériaux ou la fourniture de services autres que des services professionnels nécessaires dans le cadre d'un recours devant un tribunal, un organisme ou une personne exerçant des fonctions judiciaires ou juridictionnelles. »*

**Organisation administrative**

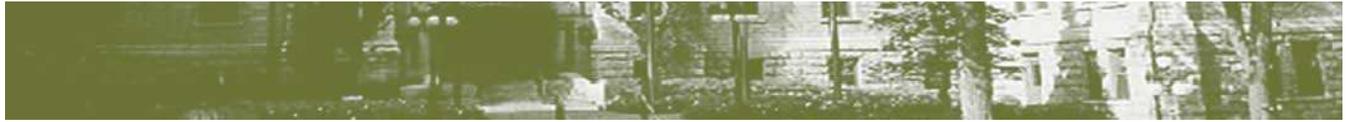
**14.17.** Au lendemain de la fusion, la Ville de Québec s'était vue confrontée à un manque d'uniformité dans ses systèmes administratifs et avait dû s'organiser rapidement afin d'assurer la continuité de ses opérations. Elle avait réparti ses ateliers principaux de réparations de la façon suivante : un pour le secteur ouest, un pour le secteur centre et un pour le secteur nord-est.

**14.18.** La structure administrative de l'atelier principal du secteur centre fut héritée de l'ancienne Ville de Québec et comportait, en autres, trois niveaux d'autorisation pour toute réparation de machinerie lourde effectuée à l'extérieur de l'atelier. Un véhicule était d'abord examiné par un mécanicien. Par la suite, le fournisseur évaluait les travaux à faire et les soumettait au contremaître responsable, après quoi, le surintendant approuvait la facture du fournisseur. Cette structure favorisait un sain exercice du contrôle interne.

***Répartition inadéquate de tâches incompatibles***

**14.19.** Il en était autrement pour l'atelier principal ouest hérité de l'ancienne Ville de Sainte-Foy. Un seul employé identifiait les travaux d'entretien à confier auprès du fournisseur, procédait à l'acceptation de l'estimation et de toute modification, le cas échéant, surveillait les travaux chez le fournisseur, approuvait la facture et en autorisait le paiement. Bref, cet employé contrôlait l'ensemble des opérations. Il y avait donc là une faiblesse dans l'exercice d'un bon contrôle interne qui demande une répartition plus adéquate des tâches incompatibles.

**14.20.** Cette façon de faire s'est continuée au lendemain de la fusion et comme nous l'avons vu précédemment, pour les années 2002 à 2004, un seul employé a confié, à toute fin pratique, près de 2 500 000 \$ de travaux à la firme choisie lors des appels d'offres.



**14.21.** Il est à noter que le secteur nord-est utilise une approche similaire à celle du secteur ouest, mais il recourt moins souvent aux fournisseurs extérieurs pour les réparations effectuées sur ses véhicules lourds.

*Des correctifs  
apportés depuis  
janvier 2006*

**14.22.** Le directeur du Service de la gestion des équipements motorisés m'a informé qu'il a mis en place quelques mesures administratives depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, dont l'autorisation requise du surintendant du secteur pour toutes les factures supérieures à 5 000 \$.

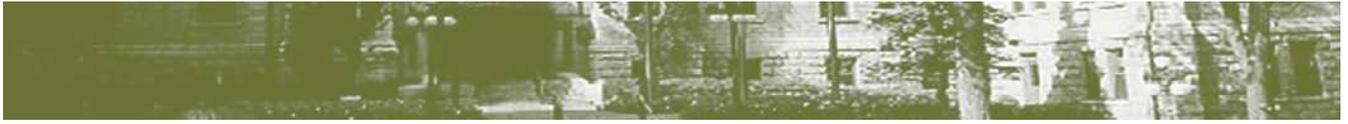
**14.23.** Il m'a annoncé également qu'il avait donné mandat à un groupe de travail, composé de personnes des trois ateliers principaux et du Service de la planification et du développement organisationnel, d'analyser les pratiques actuelles et de proposer une structure impliquant au moins deux intervenants dans toute décision de confier à l'extérieur des travaux d'entretien. On devra également évaluer les bénéfices à retirer en centralisant l'ensemble du processus décisionnel sous un seul gestionnaire dans l'octroi des commandes de réparations majeures confiées à l'extérieur.

#### **Analyse des dépenses d'entretien et de réparations**

*L'imprécision  
des commandes  
et des factures  
rend ardue  
l'analyse des  
dépenses*

**14.24.** L'examen de l'entretien et des réparations de la machinerie lourde s'est avéré difficile et ardu. La description des travaux effectués est très sommaire et ne permet pas de connaître la nature exacte de ces travaux. De plus, pour plusieurs factures, nous retrouvons une liste d'interventions avec un coût global pour l'ensemble; il est donc difficile de mesurer l'ampleur de ces interventions et du coût qui y serait rattaché. Des coûts historiques incomplets par véhicule et l'imprécision des commandes du service ainsi que des factures produites n'ont certes pas facilité la bonne gestion de l'entretien de la machinerie confié à contrat.

**14.25.** Ajoutons enfin, que contrairement à la *Politique d'approvisionnement*, la firme contractante n'a jamais fait l'objet d'une évaluation de la qualité des services rendus.



## Recommandations

**14.26.** Voici quelques recommandations que j'ai formulées pour contrer les différentes faiblesses administratives décelées au cours de mon examen :

- afin d'augmenter le nombre de soumissionnaires, les devis des appels d'offres doivent être modifiés pour permettre à ces derniers de soumissionner, non pas seulement pour des marques et des modèles de machinerie lourde, mais aussi pour leurs composantes principales;
- les devis des appels d'offres doivent être plus explicites sur la façon de négocier le coût des pièces ainsi que sur la méthode de calcul du temps consacré aux réparations;
- le contrôle interne doit être amélioré en ne confiant pas à une seule personne des tâches incompatibles et en assurant le respect strict des limites d'autorisation des dépenses de la délégation de pouvoirs;
- les fournisseurs doivent indiquer au minimum sur chacune de leurs factures les numéros correspondants d'ordre de travail et, s'il y a lieu, de demande d'achat. De plus, chaque facture doit contenir, par exemple, une description des problèmes rencontrés, la liste des tâches effectuées pour résoudre chacun des problèmes, le temps consacré à la correction de chacun d'eux, ainsi que la description des pièces utilisées.

# **PARTIE VII**



## **RAPPORT D'ACTIVITÉ DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

**Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005**

---





# CHAPITRE

# 15

## *Rapport d'activité du vérificateur général*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---





# *Table des matières*

	<b>PAGE</b>
<b>INTRODUCTION</b>	177
<b>MISSION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	177
<b>OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL</b>	178
<b>MISE EN COMMUN DE L'EXPERTISE DE VÉRIFICATION EN MILIEU MUNICIPAL</b>	178
<b>PLANIFICATION DE SES TRAVAUX DE VÉRIFICATION</b>	179
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	180
<b>FORMATION DU PERSONNEL</b>	181
<b>RAPPORT DU VÉRIFICATEUR EXTERNE</b>	182
<b>ÉTAT DE CRÉDITS ET DES DÉPENSES DE L'EXERCICE 2005</b>	183

---



## INTRODUCTION

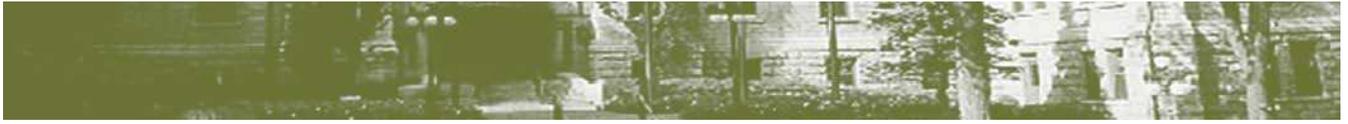
**15.1.** Parmi les valeurs de gestion que le vérificateur général privilégie, il y a celle de la reddition de comptes. Dans cette partie de son rapport annuel, il rend compte de ses activités et fait état de la vérification de ses comptes par le vérificateur externe désigné par le conseil municipal.

## MISSION DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

**15.2.** 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.

**15.3.** 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.

**15.4.** 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 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 des comptes ou des documents 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**

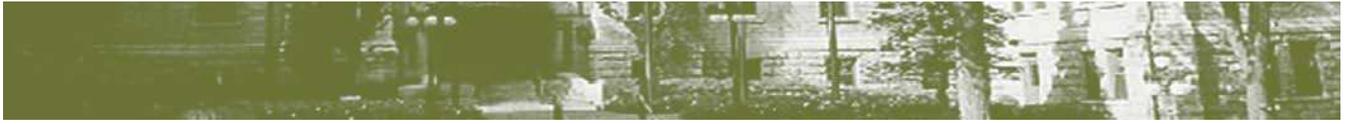
**15.5.** Afin de s'acquitter de ses responsabilités, le vérificateur général s'est donné les objectifs suivants :

- respecter les normes de vérification formulées dans le Manuel de l'Institut canadien des comptables agréés et dans les prises de position de son conseil des normes de vérification et de certification;
- contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion publique de la Ville de Québec et des organismes de l'univers de vérification par des vérifications d'optimisation des ressources, en y associant 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.

## **MISE EN COMMUN DE L'EXPERTISE DE VÉRIFICATION EN MILIEU MUNICIPAL**

**15.6.** Le Législateur a reconnu l'importance de la vérification législative dans les administrations municipales en obligeant toute ville de 100 000 habitants et plus de nommer un vérificateur général relevant directement du conseil municipal. Neuf villes se sont donc dotées d'une telle institution rejoignant ainsi le gouvernement du Canada et celui des provinces. Les vérificateurs généraux municipaux nommés ont cru bon de former une association leur permettant de partager leur expérience de travail et leur expertise en vérification.

**15.7.** Le vérificateur général de la Ville de Québec juge essentielle une telle association. Il a, de sa propre initiative, proposé à ses collègues, d'entreprendre des mandats de vérification de même nature dans leur ville respective. La réalisation de tels mandats aurait un effet multiplicateur sur l'expertise développée et sur les résultats de vérification obtenus.



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

**15.8.** 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 juillet et se termine en juin de l'année suivante.

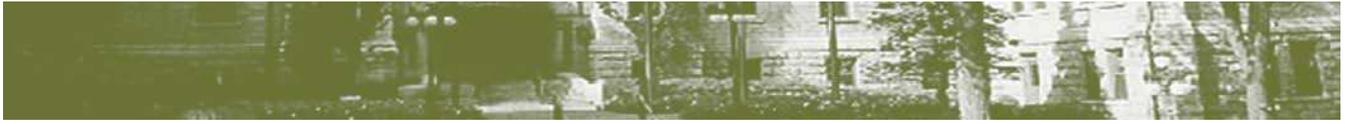
**15.9.** Le plein exercice du mandat du vérificateur général requiert, qu'en plus de ses vérifications financière et de conformité, il investisse une partie importante de ses ressources dans la réalisation de travaux de vérification d'optimisation des ressources, dont la valeur ajoutée est importante pour l'amélioration de la qualité de la gestion des fonds et biens publics. Il doit également consacrer le temps nécessaire au suivi des recommandations qu'il a formulées au cours des exercices précédents.

**15.10.** 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 d'optimiser ainsi le temps qui y est consacré.

**15.11.** 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.

**15.12.** 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.

**15.13.** 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.



**15.14.** Les travaux de vérification financière ont mené à l'émission de 40 rapports d'attestation financière, dont cinq avec restriction, 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 de son conseil des normes de vérification et de certification.

**15.15.** La vérification de conformité a porté sur l'adjudication des contrats.

**15.16.** Les travaux de vérification d'optimisation des ressources sont au nombre de quatre et ont porté sur la gestion des équipements motorisés, la gestion des demandes de remboursement à des tiers, l'analyse du plan d'affaires 2004-2007 du Service des technologies de l'information et des télécommunications ainsi que de la gestion de l'entretien du parc immobilier de l'Office municipal d'habitation de Québec.

**15.17.** Pour sept des rapports de vérification qu'il a produits au cours des années précédentes, 2002, 2003 et 2004, un suivi des recommandations a été effectué auprès des gestionnaires concernés. Une section distincte dans son rapport annuel fait état de l'application de ces recommandations.

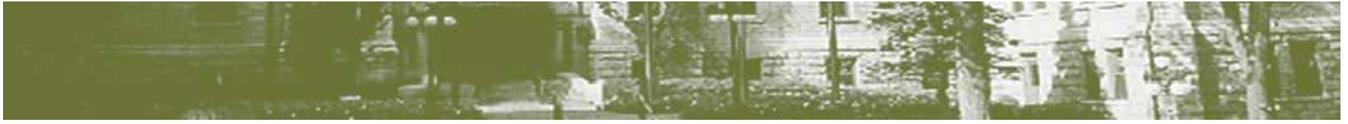
**15.18.** Une section dans son rapport annuel traite de mandats spéciaux réalisés sur des sujets qui furent portés à sa connaissance à la suite de plaintes, de dénonciations, ou de demandes spéciales de l'Administration.

## **RESSOURCES HUMAINES**

**15.19.** 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.

**15.20.** Les ressources permanentes œuvrant au vérificateur général de la Ville de Québec sont :

- France Duchesneau, CGA, conseillère en vérification;
- Louise-E. Ouellet, CGA, conseillère en vérification;
- Louise Boucher, agente de bureau.



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

- Alain Soucy, consultant;
- Arthur Roberge, consultant;
- Aubé, Anctil, Pichette, Kelly, comptables agréés;
- Bernard Morin, comptable agréé;
- Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER);
- Claude Brazeau, consultant;
- Expertise GFB inc.;
- Fasken Martineau DuMoulin, SENCRL, srl;
- Guy Boulanger & Associés, consultant;
- Jean-Marc Villeneuve, consultant;
- Jean-Noël Thériault, CA, consultant;
- Lemieux, Nolet, SENC;
- Malenfant, Dallaire, SENCRL;
- PricewaterhouseCoopers, SRL;
- Raymond Chabot Grant Thornton, SENCRL.

## **FORMATION DU PERSONNEL**

**15.22.** 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, d'un peu plus de 150 heures de formation.

# MALLETTE

Mallette  
SENCR  
Comptables agréés

Bureau 200  
3075, chemin des Quatre-Bourgeois  
Sainte-Foy (Québec) G1W 5C4

Téléphone (418) 653-4431  
Télécopieur (418) 656-0803  
Courriel info.quebec@mallette.ca

## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

---

Aux membres du conseil,

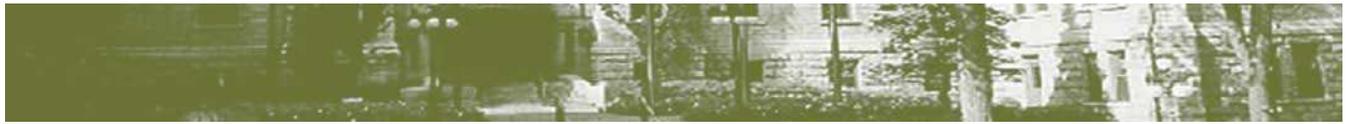
Nous avons vérifié l'état des crédits et des dépenses du Vérificateur général de la Ville de Québec pour l'exercice terminé le 31 décembre 2005, inclus dans les états financiers de la Ville de Québec de l'exercice terminé à cette date. Cet état financier a été préparé afin de satisfaire à l'article 108.2.1 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 2005 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Mallette  
SENCR  
Comptables agréés

Québec (Canada)  
Le 17 mars 2006



## ÉTAT DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES DE L'EXERCICE 2005

	Crédits ajustés	Dépenses	Écart
	\$	\$	\$
<i>Ressources humaines :</i>			
Internes	379 763	384 082	(4 319)
Externes	<u>556 514</u>	<u>559 303</u>	<u>(2 789)</u>
	936 277	943 385	(7 108)
 <i>Ressources matérielles :</i>			
Dépenses d'opération	<u>22 315</u>	<u>9 993</u>	<u>12 322</u>
 <i>Crédits prescrits par l'article 107.5 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19) :</i>			
<i>0,13 % de 737 378 521 \$</i>	<u>958 592</u>	<u>953 378</u>	<u>5 214</u>



# 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*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

---



## 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 :

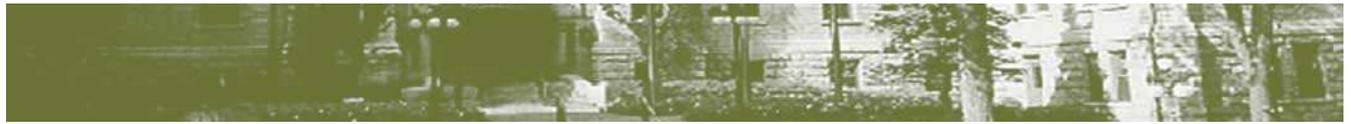
- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe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

*Divulcation des intérêts.* — 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.



*Montant du crédit.* — 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 :

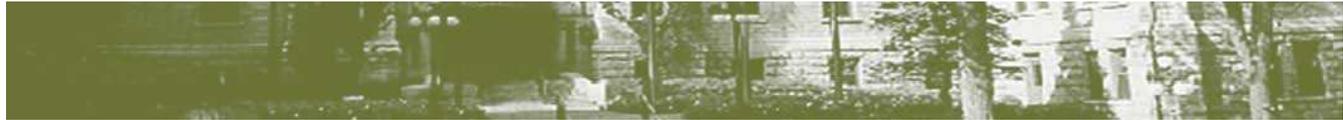
- 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 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 \$.

*Réseau d'énergie électrique.* — 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.

*Politiques et objectifs.* — 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.

*Droit.* — 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.

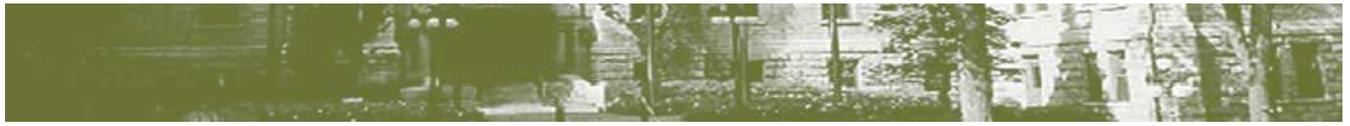
*Copie au vérificateur général.* — Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 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.

*Documents et 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.

*Vérification additionnelle.* — 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.

*Documents.* — 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.

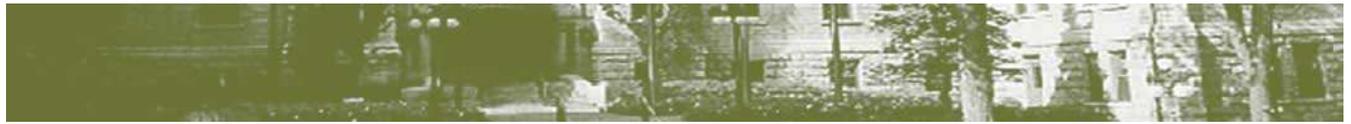
*Renseignements.* — Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

**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.** 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'efficacité;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.



*Rapport occasionnel.* — 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.

*Contenu.* — 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., chapitre 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.

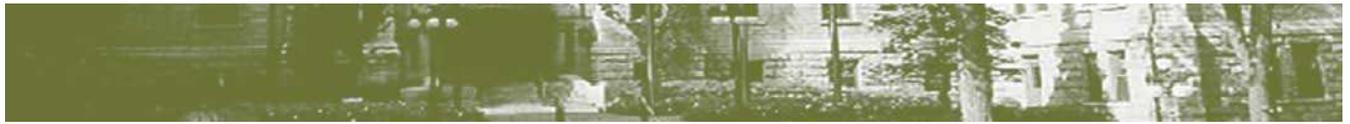
*Contenu.* — Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

**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.

*Action civile prohibée.* — 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.

*Recours prohibés.* — Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (L.R.Q., chapitre 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.



*Annulation.* — 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.** Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

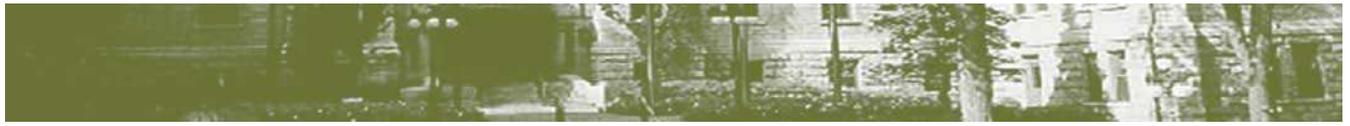
*Information au ministre.* — Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales et des Régions le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination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

**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 des Régions 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., chapitre 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 des Régions 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.

*Rapport 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.

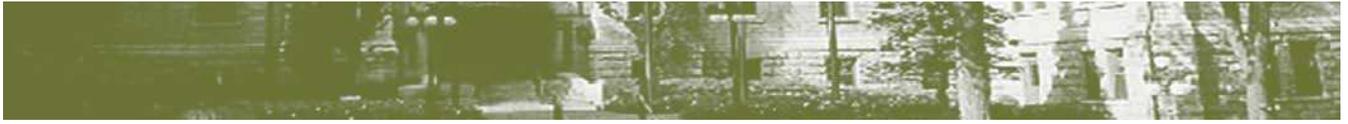
**Art. 108.4.** Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

**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 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

**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.

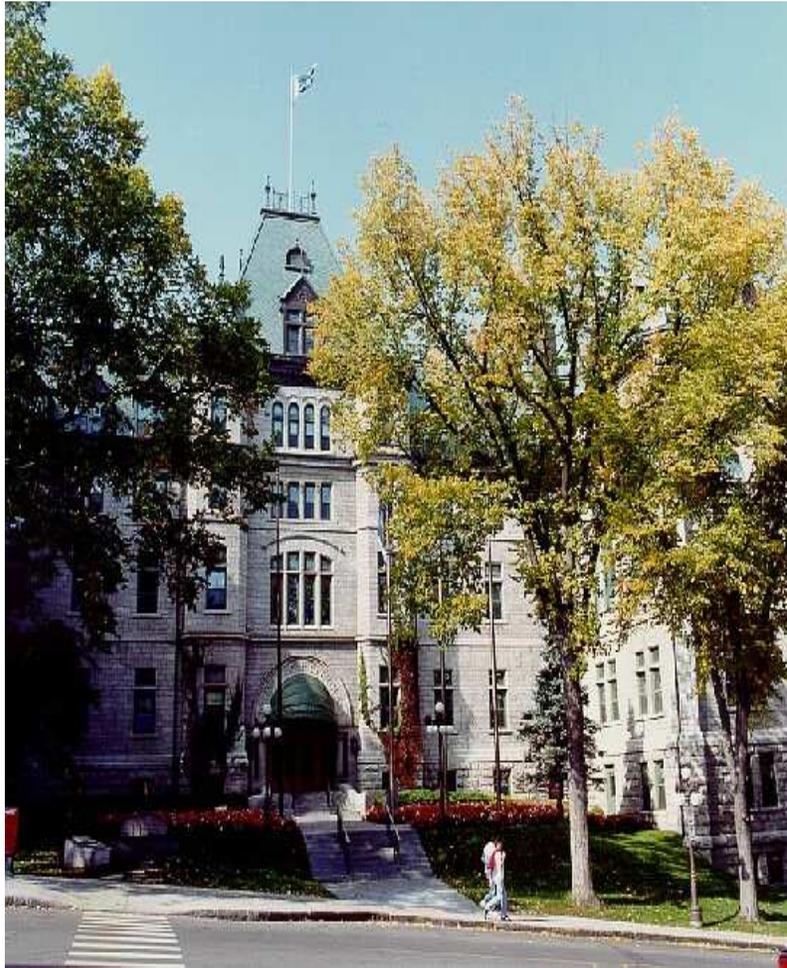
**Art. 108.6.** Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

## **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)*

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2005

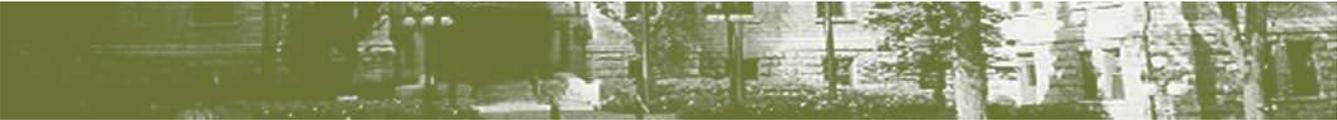
---



## SECTION I

### CONSTITUTION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

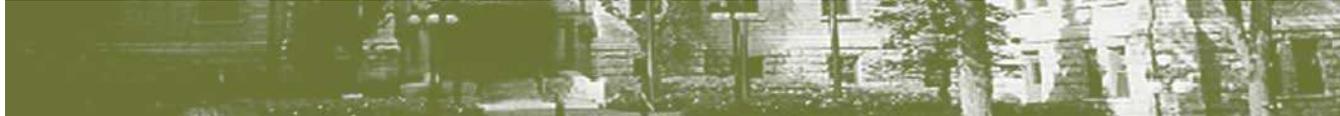
1. Est constitué le « comité de vérification de la Ville de Québec ».
2. Le comité est composé de cinq membres du conseil de la Ville.
3. Les membres du comité sont désignés par résolution du conseil de la Ville, adoptée à la suite d'une proposition présentée par le maire. Deux des membres sont désignés, 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.
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. 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.



