Lévis

Gestion générale des événements liés à la pandémie de la COVID-19

RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES CERTIFIÉ

/ Septembre 2020 /

/ Septembre 2020 /

Présenté par l'Organisation municipale de la sécurité civile

Rapport du vérificateur général de la Ville de Lévis

Aux membres du conseil de la Ville de Lévis,

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission de certification visant à fournir une assurance raisonnable sur le rapport de reddition de comptes concernant la gestion générale des événements liés à la pandémie de la Covid-19 réalisé par l'Organisation municipale de la sécurité civile (ci-après OMSC).

Responsabilité de la direction

L'OMSC est responsable de la préparation du rapport d'évaluation conformément aux critères d'évaluation applicables.

Responsabilité du vérificateur général

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à exprimer une conclusion fournissant une assurance limitée sur la question de savoir si nous avons relevé quoi que ce soit qui nous porte à croire que le rapport de reddition de comptes intitulé Gestion générale des événements liés à la pandémie de la COVID-19, n'a pas été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux critères applicables.

Nous avons réalisé notre mission d'attestation visant à fournir une assurance limitée conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3000, Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques énoncée par Comptables professionnels agréés Canada (CPA Canada). Cette norme requiert que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions la mission d'attestation de façon à obtenir une assurance limitée que l'objet de la mission ne comporte pas d'anomalies significatives.

Une mission d'attestation visant à fournir une assurance limitée réalisée conformément à la NCMC 3000 comporte l'appréciation de la pertinence dans les circonstances de l'utilisation par la Ville de Lévis des critères applicables, l'évaluation des risques d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, la réalisation de procédures, dans la mesure jugée nécessaire selon les circonstances, en réponse à l'évaluation des risques, ainsi que l'appréciation de la présentation d'ensemble des résultats.

L'étendue d'une mission d'attestation visant à fournir une assurance limitée est nettement moindre que celle d'une mission d'attestation visant à fournir une assurance raisonnable tant en ce qui concerne les procédures d'évaluation des risques, y compris l'acquisition d'une compréhension du contrôle interne, que les procédures mises en œuvre en réponse à l'évaluation des risques.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques que le rapport de reddition de

comptes comporte des anomalies significatives, et que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que le rapport de reddition de comptes intitulé Gestion générale des événements liés à la pandémie de la COVID-19 n'a pas été préparé, dans tous les aspects significatifs, conformément aux critères applicables. Nos travaux de vérification ont pris fin le 19 novembre 2020.

Critères applicables

Les critères applicables sont présentés en annexe du rapport de reddition de comptes ci-joint.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

Yves Denis, CPA auditeur, CA

Faits saillants

Confrontée à une menace invisible qui s'insinue au cœur même de l'organisation en mettant à risque ses employés et la population lévisienne, la Ville de Lévis a dû mettre en place des mesures d'atténuation afin de contrôler et limiter les impacts sur son fonctionnement. Parmi celles-ci, nous relevons les suivantes :

- L'organisation a été proactive dans l'anticipation de la pandémie et de ses répercussions. Plusieurs actions ont été réalisées avant que l'urgence sanitaire ne soit déclarée au Québec le 13 mars 2020 :
  - 23 janvier 2020, révision des plans et identification des mesures d'atténuation;
  - 13 février 2020, appels d'offres pour du matériel sanitaire;
  - 19 février 2020, prévention auprès des employées sur les bonnes habitudes sanitaires et d'hygiène;
  - 20 mars 2020, dépôt d'une analyse des services essentiels et des répercussions de l'absentéisme sur l'organisation.

- La Ville a adapté rapidement sa structure de gouvernance et de gestion administrative à la situation afin d'assurer une agilité dans la prise de décision. En outre, elle a mis en place les mesures afin de surveiller les conséquences financières au sein de l'économie lévisienne et les conséquences budgétaire pour l'organisation.
  - Mise en place de moyens de communications adaptés à la situation:
    - 25 communications vidéo du maire aux citoyens;
    - 17 conférences de presse de la Ville de Lévis;
    - 56 capsules « INFO-COVID-19 » destinées aux employés.
  - La mise en place de mesures d'atténuation ayant permis de dégager des marges de manœuvre pour absorber les répercussions financières défavorables liées à la pandémie;
  - Une aide financière de plus de 2,5 M$ aux entreprises lévisiennes;
  - La mise en place d'une structure de gestion novatrice.

- En matière de gestion du capital humain, la pandémie a engendré une transformation organisationnelle accélérée, notamment afin d'assurer la santé et la sécurité des employés, l'intégration de nouveaux modes de travail comme le télétravail et la gestion adéquate visant la mobilité du personnel en fonction des besoins.
  - Aucun cas de COVID-19 au sein du personnel (1er septembre);
  - 10 fois plus d'employés en télétravail qu'avant la pandémie;
  - Plus de 8 000 réunions virtuelles;
  - Gestion rigoureuse des ressources matérielles et du capital humain;

- Collaboration des organisations syndicales dans la lutte contre la pandémie.

- En tant qu'organisation publique devant fournir plusieurs services à la population lévisienne, dont certains sont essentiels au bien-être des personnes, la Ville a déployé les moyens nécessaires pour atténuer les impacts de la pandémie :
  - Aucune rupture des services essentiels;
  - Soutien des citoyens vulnérables, entre autres, grâce à l'implication directe des employés auprès des organismes communautaires;
  - Projet « Arc-en-ciel » - 17 808 appels auprès de la population;
  - Projet « Ça va bien aller » - Soutien personnalisé afin de briser l'isolement.

Table des matières

Introduction 1
Approche générale 2
Gouvernance et structure administrative 9
Gestion des services à la population 13
Démocratie et transparence 16
Gestion du capital humain 18
Gestion des technologies de l'information 27
Gestion des communications 31
Programmes d'aide aux citoyens et aux organismes communautaires 33
Programmes d'aide aux entreprises 36
Gestion contractuelle 40
Gestion financière 44
Conclusion 48
Annexe – Critères d'évaluation applicables 50

Sigles

INSPQ	Institut national de la santé publique du Québec
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMSC	Organisation municipale de la sécurité civile - Ville de Lévis
UMQ	Union des municipalités du Québec

Introduction

1 Rivés devant leurs téléviseurs en ce vendredi 13 mars 2020, les Québécois écoutent le premier ministre du Québec François Legault faire le bilan de la situation et, du même souffle, annoncer une première mesure sanitaire d'envergure :

> *« Aujourd'hui, quand on regarde le bilan (…) on est rendu à 17 cas au Québec, dont deux hospitalisés. Ce matin, le gouvernement a pris la décision, à compter de lundi prochain, de fermer toutes les écoles, cégeps, universités et services de garde pendant une période de deux semaines. »*

2 Dix jours plus tard, le Québec prend conscience de la gravité de la situation au cours d'un point de presse du premier ministre qui fait état d'un bilan guère encourageant et conséquemment, impose une mesure sanitaire exceptionnelle :

> *« Bilan de la dernière journée : on a maintenant 628 cas de personnes infectées, c'est une augmentation de 409. On a 45 personnes hospitalisées (…) 20 personnes aux soins intensifs (…) on reste à quatre décès. »*
>
> *« On entre dans une nouvelle étape, une étape qui est plus critique (…) aujourd'hui, j'ai pris la décision de fermer toutes les entreprises et tous les commerces, sauf pour les services essentiels, jusqu'au 13 avril. Donc, on a une situation où, dans les faits, le Québec va être sur pause pendant trois semaines. »*

3 *« Le Québec va être sur pause »*, voilà une expression qui illustre très bien ce qui s'est déroulé au sein de la société à plusieurs égards : une interruption momentanée de la vie sociale, de la vie familiale, de la vie professionnelle et, pour un bon nombre de travailleurs, une interruption de leur emploi.

4 En rétrospective, nous pouvons concevoir qu'il ne s'agissait pas seulement « d'une pause », suivi d'une reprise des activités telles qu'on les connaît. Il s'agissait aussi d'une transition accélérée vers de nouvelles pratiques qui s'appliquent aux sphères sociale, personnelle et professionnelle.

5 À l'image de la société québécoise, la Ville de Lévis a dû également faire une pause; arrêter un instant plusieurs de ses pratiques courantes comme employeur pour faire une transition et s'adapter à la situation. Durant cette transition, la Ville a su maintenir une gouvernance responsable, courageuse et adéquate.

6 Ainsi, aux prises avec une menace invisible, l'organisation devait prendre les mesures pour protéger la santé et la sécurité de ses employés, tout en veillant à maintenir la viabilité de ses services, dont certains sont essentiels à la collectivité lévisienne. De

surcroit, elle a pris chacune de ses décisions en s'assurant de maintenir une gouvernance responsable des fonds publics, et ce, malgré la nature exceptionnelle des événements.

7 En date du 22 septembre 2020, le monde compte plus 31 millions de personnes qui ont été infectées et le Québec plus de 68 000. Bien que la crise sanitaire mondiale ne soit pas terminée, voyons comment une ville de 147 300 personnes, 7e en importance à l'échelle du Québec, est parvenue jusqu'à maintenant à affronter la COVID-19, un événement marquant qui figurera sans doute dans les livres d'histoires.

Portée et objectif du rapport

8 Le rapport présente les enjeux majeurs ainsi que les mesures d'atténuation déployées par la Ville pour contrôler et limiter les répercussions de la pandémie au sein de son personnel et de la population. Il s'attarde également aux améliorations potentielles lorsque cela est pertinent. À cet égard, précisons que la période couverte par le rapport est du 1er janvier au 31 août 2020 sauf lorsque spécifié autrement.

9 Bien évidemment, le rapport présente une perspective d'ensemble de la gestion des événements liés à la COVID-19. En conséquence, il ne rapporte pas tous les efforts individuels du personnel qui ont constitué le véritable pilier sur lequel la Ville de Lévis a pu s'appuyer pour lutter contre la pandémie de COVID-19. En d'autres mots, sans la contribution essentielle de chacun de ses employés, la Ville comme employeur et responsable de la prestation de services publics n'aurait pas été en mesure d'affronter avec efficacité et efficience les défis que lui a imposés la pandémie.

Approche générale

10 Confrontée à un phénomène de santé publique pouvant avoir des effets importants sur la santé des personnes et sur la capacité de l'organisation à rendre les services, la Ville a dû prendre des mesures d'atténuation afin de contrôler et limiter les répercussions de la pandémie. Parmi les **enjeux importants** rencontrés jusqu'à maintenant, mentionnons :

- Prioriser la protection de la vie des personnes;
- Protéger la santé et la sécurité des personnes (employés et citoyens);
- Assurer la continuité de la prestation des services essentiels à la population;
- Mettre en place une coordination efficace et efficiente des opérations liées à la pandémie;
- Faire respecter les directives de santé publique auprès de la population et des membres du personnel de la Ville;
- Effectuer une saine administration des dépenses et du budget;

- Assurer une veille de la situation économique et mettre en place des mesures pour aider les organismes soutenant le milieu et les entreprises présentes sur le territoire.

11 Face à la pandémie, la Ville a déployé des mesures d'atténuation diversifiées. Celles-ci sont les résultantes directes des multiples actions identifiées dans le cadre des plans déployés : le plan d'action contre la pandémie de COVID-19 et le plan de rétablissement. En assurant une coordination de chacune des actions de ces plans, la Ville s'est assurée d'être en mesure de surmonter les défis imposés par les impacts de la COVID-19. À la lecture des différentes sections de ce rapport, il sera possible de saisir l'étendue des enjeux et des mesures d'atténuation que la Ville a déployées.

12 Toutefois, avant d'entrer dans les détails concernant ces aspects, il est primordial de bien comprendre deux éléments : d'une part le contexte dans lequel était l'organisation dans les mois et les jours précédant la déclaration de l'état de pandémie le 11 mars 2020 et, d'autre part, quelles sont les assises en place dont dispose la Ville de Lévis en matière de sécurité civile pour affronter ce type de sinistre. Bref, les prochaines pages constitueront une sorte de prologue permettant de bien camper les événements avant d'entreprendre la description des enjeux significatifs rencontrés et des mesures d'atténuation appliquées.

L'émergence de la pandémie, les premières manifestations du coronavirus

13 Le 31 décembre 2019, plusieurs cas de pneumonie sont signalés à Wuhan, en Chine. La cause, un nouveau coronavirus jamais diagnostiqué chez l'humain. Par la suite, la communauté internationale se mobilise afin d'identifier le nouveau virus et comprendre ses effets sur la santé humaine. Ce nouveau virus respiratoire est identifié comme étant le SARS-COV-2 tandis que la maladie qu'il engendre est désignée sous le terme COVID-19.

14 Considérant la propagation rapide du virus, le coordonnateur municipal de la sécurité civile met en place plusieurs mesures le 23 janvier 2020 : une veille sur l'évolution et la propagation de la maladie, une analyse des vulnérabilités de l'organisation, la détermination de la séquence des actions à mettre en place et une révision du plan particulier d'intervention en cas de pandémie.

15 La maladie poursuit sa propagation rapide à l'international. Au Canada, le premier cas est déclaré en Ontario le 25 janvier. Un sommaire exécutif portant sur le coronavirus est produit le 1er février 2020. Celui-ci vise non seulement à informer les autorités municipales et politiques de la situation, mais également à amorcer des actions concrètes pour préparer l'organisation à la pandémie :

- Achat de matériel sanitaire (masques, gants, lunettes, etc.);
- Rappel aux membres du personnel des consignes d'hygiène de base pour les maladies infectieuses;
- Révision du plan particulier d'intervention en cas de pandémie d'influenza.

16 Afin de préparer sa structure de sécurité civile à une possible intervention, une rencontre de l'OMSC est organisée le 6 février 2020. Celle-ci a pour objectif de faire un état de situation sur le coronavirus, de rappeler les grandes orientations du plan particulier d'intervention en cas de pandémie d'influenza et de transmettre la dernière version du document aux partenaires.

17 Le 27 février 2020, lors d'une conférence de presse de la ministre de la Santé du Québec, on découvre que la COVID-19 s'installe au Québec. En effet, un premier cas est répertorié dans la région de Montréal.

18 Le 9 mars 2020, considérant l'imminence d'une pandémie et l'évolution de la maladie au Québec, une coordination des actions liées à la COVID-19 est officiellement mise en place par le coordonnateur municipal de la sécurité civile. Quelques jours plus tard, soit le 11 mars, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) déclare l'état de pandémie.

19 Le 12 mars 2020, le coordonnateur municipal de la sécurité civile organise une rencontre avec la direction générale afin d'émettre une première série d'orientations concernant la

pandémie. Celles-ci seront diffusées auprès de l'ensemble des gestionnaires et du personnel dès le lendemain.

20 Deux jours plus tard, soit le 14 mars 2020, le gouvernement du Québec prend une décision majeure et déclare l'état d'urgence sanitaire au Québec. Entretemps, le coordonnateur municipal de la sécurité civile conçoit et met en place un plan d'action pour la pandémie qui sera diffusé dans l'organisation le 15 mars.

La pandémie, un risque connu en matière de sécurité civile

21 La « grippe espagnole » en 1918-19, la « grippe asiatique » en 1957-58 et la « grippe de Hong Kong » en 1968-69 sont des exemples de pandémie engendrée par un virus respiratoire.[1] Devant un tel phénomène pouvant avoir des répercussions majeures sur la collectivité, il n'est pas étonnant de constater que depuis plusieurs années les autorités publiques se préparent à affronter un tel événement.

22 Pour ce faire, les autorités publiques comptent sur leurs compétences en matière de sécurité civile, à savoir : l'ensemble des actions et des moyens mis en place afin de connaître les risques, de prévenir les sinistres et d'en limiter les conséquences néfastes sur la population, les biens et l'environnement, et de favoriser le retour à la vie normale.

23 Au Québec, la sécurité civile est encadrée par la Loi sur la sécurité civile (L.Q. 2001, chapitre 76) qui a pour objet la protection des personnes et des biens contre les sinistres et d'autres événements de même nature. Cette loi vise à encadrer la gestion des sinistres dans ses quatre dimensions :

- La prévention : mesures et actions pour limiter et contrôler les risques;
- La préparation : activités et mesures pour renforcer la capacité de l'organisation à faire face aux situations exceptionnelles;
- L'intervention : mesures prises pendant un sinistre pour protéger les personnes et les biens;
- Le rétablissement : les actions visant à restaurer la collectivité.

24 En outre, la loi est fondée sur le principe de responsabilité partagée qui implique les organismes publics ainsi que les personnes morales et physiques. Celle-ci précise notamment que la Ville de Lévis est l'autorité responsable de la sécurité civile sur son territoire en vertu de ses compétences.

25 Mentionnons que le système de sécurité civile compte sur une approche collaboratrice dans laquelle chacun des partenaires partage aux autres ses orientations selon son

[1] Le Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza, p. 13

expertise pour affronter un sinistre. Une décision est donc prise de manière consensuelle et appliquée par la suite sur le terrain. Ainsi, certains ministères et organismes gouvernementaux ont des expertises uniques. Par exemple, Hydro-Québec et son expertise liée à l'électricité ou le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et son expertise en matière de santé publique.

26 Précisons que depuis l'introduction du système de sécurité civile au Québec en 2001, c'est la première fois que celui-ci est mis à l'épreuve pour assurer la gestion d'une pandémie.

Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza

27 Le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire du MSSS, a élaboré le Plan québécois de lutte à une pandémie d'influenza en 2006. Enchâssé dans les responsabilités en matière de sécurité civile de la mission santé du MSSS, ce plan présente les stratégies que le ministère mettra de l'avant dans la lutte contre une pandémie pour protéger le réseau de la santé.

28 Au cœur de ce plan, on trouve trois grandes orientations qui guideront la lutte contre la pandémie. Nous attirons toutefois l'attention sur l'une d'entre elles qui définit le type de gestion de sinistre préconisé par le ministère :

> Adopter un processus décisionnel du haut vers le bas dans le cadre d'une intervention[2]
>
> *Dans le cadre d'une pandémie, le ministère de la Santé adopte une ligne de commandement communément appelée « top down » des interventions dites « Santé » du réseau de la santé et des services sociaux.*

29 Dès la déclaration d'urgence sanitaire au début du mois de mars, ce type de gestion « top down » a été appliqué pour le réseau de la santé, mais également pour la diffusion des directives de santé publique destinées à l'ensemble de la population. Autrement dit, la plupart des citoyens, des entreprises et des organismes publics, tels que la Ville de Lévis, sont informés des directives de santé publique lors des points de presse du gouvernement. Ces directives sont par la suite officialisées par décret et arrêté ministériel. Cette situation exige une structure de gestion agile et un plan d'action robuste conçu selon les règles de l'art en matière de sécurité civile.

[2] Idem p. 20

Ville de Lévis : Plan particulier d'intervention en cas de pandémie d'influenza

30 La Ville de Lévis possède un Plan d'intervention particulier en cas de pandémie d'influenza. Produit en 2009, ce plan présente les grandes orientations pour assurer la gestion d'une pandémie. Parmi ceux-ci, soulignons[3] :

- La santé et la sécurité des employés;
- La mise en place des mesures d'hygiène de base;
- Les mesures d'intervention pour l'employé;
- Les mesures d'intervention pour l'employeur;
- La stratégie pour le maintien des services.

31 Contrairement à d'autres sinistres dans le cadre desquels la Ville est un acteur de premier plan dans l'intervention (feu, canicule, tornade), une pandémie est principalement un enjeu de santé publique. Or, la Ville n'a pas les compétences pour assurer des responsabilités directes en la matière. En conséquence, la Ville ainsi que le gouvernement font appel à l'expert en la matière : le MSSS. Lors d'une pandémie, la Ville doit s'assurer de faire respecter sur son territoire les directives gouvernementales en matière de santé publique.

32 Pour maintenir une gestion de sinistre efficace et efficiente, la Ville a donc assuré une gestion de la pandémie en veillant à déployer des actions dans l'ensemble des quatre grands axes de gestion des sinistres que sont la prévention, la préparation, l'intervention et le rétablissement.

33 La pandémie présente cependant une caractéristique particulière : l'échéance inconnue de l'événement. En effet, dans la majorité des cas, il est possible d'entrevoir la fin de l'événement perturbateur avec précision. Une inondation, une tornade ou l'explosion d'une entreprise en sont d'ailleurs de bons exemples. Or dans le cadre d'une pandémie, cette information est habituellement inconnue.

34 En conséquence, les différentes phases de gestion du sinistre (prévention, préparation, intervention, rétablissement), normalement appliquée comme une suite séquentielle, se chevauchent lors d'une pandémie. C'est d'ailleurs ce qu'on observe avec le plan de rétablissement qui poursuit des actions entamées en début de pandémie. D'ailleurs, au moment même d'écrire ces lignes, la menace imminente d'une seconde vague a pour effet de réactiver des mesures instaurées en début de pandémie.

---

3 Notons que celui-ci est résumé dans le Plan particulier d'intervention en cas de pandémie d'influenza et que la majorité des actions ont été intégrées au plan d'action sur la pandémie et au plan de rétablissement.

Constats généraux

35 D'emblée, nous pouvons constater que l'Organisation municipale de la sécurité civile, en tant que système de gestion des sinistres, est un élément fondamental pour permettre à l'organisation de se préparer à affronter un événement exceptionnel et les conséquences qui y sont rattachées, mais également pour l'accompagner pendant et après le sinistre.

36 L'organisation a avantage à développer une réponse visant à anticiper les sinistres, plutôt que d'y répondre *a posteriori*. Pour ce faire, elle doit développer et intégrer au sein de ses services une culture de sécurité civile qui sera pérenne. En outre, cette culture doit être appuyée sur des plans et des procédures adaptées et bonifiées selon l'expérience acquise. En conséquence, l'organisation doit utiliser de manière systématique le débreffage lors d'un événement exceptionnel tel que la pandémie. Ce processus permet de rendre compte du déroulement des opérations, de faire un bilan et de proposer d'éventuelles améliorations. Dans le cadre de la présente pandémie, ce processus nous permettra, entre autres, d'assurer une mise à jour du plan d'intervention et d'améliorer notre compréhension des répercussions d'un tel événement.

37 Une politique de sécurité civile renouvelée et bien enracinée dans la population lévisienne ainsi qu'un plan de sécurité civile intégré dans l'organisation apparaissent incontournables. En effet, ils permettent de légitimer les efforts de prévention et de préparation qui ne peuvent, sauf en période de sinistre, rivaliser avec d'autres besoins plus immédiats et visibles de l'organisation (infrastructures, développement urbain, investissements).

38 La pandémie, un événement peu probable qu'on évoquait rarement, démontre à quel point la gestion des risques en matière de sécurité civile est importante. Elle doit être une des bases sur lesquelles bâtir le développement social, urbain et organisationnel pour que l'organisation et la communauté soient prêtes à affronter toute circonstance imprévisible.

Gouvernance et structure administrative

39 Bien que la Ville dispose d'un plan en matière de sécurité civile pour affronter une pandémie, elle doit malgré tout assurer le maintien d'une structure de gouvernance efficiente. Cet aspect est primordial, car il subsiste beaucoup d'incertitudes quant au retour à la normale. Autrement dit, on ne sait toujours pas quand la pandémie va se terminer.

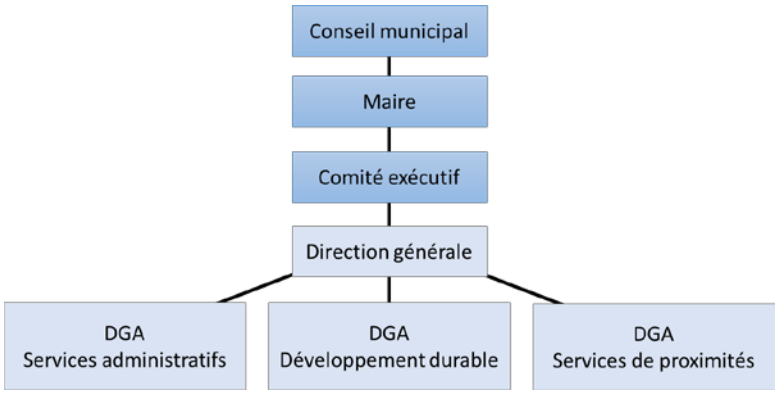
40 La Ville doit donc concilier deux aspects : d'une part, garder sa gouvernance et sa structure administrative fonctionnelles pendant la pandémie et, d'autre part, coordonner la gestion de cet événement exceptionnel selon les règles de l'art en matière de sécurité civile.

41 Dès les débuts de la pandémie, il est donc apparu essentiel d'adapter la gouvernance et la structure administrative de la Ville, notamment afin qu'elle fasse preuve d'une grande agilité face aux changements. Ainsi, plusieurs mesures d'atténuation ont été déployées pour limiter les répercussions des **enjeux** suivants :

- Assurer le maintien de la gouvernance de la Ville par les élus;
- Assurer le maintien des opérations courantes de la Ville;
- Assurer la gestion de l'adaptation de l'organisation à la pandémie et aux mesures de santé publique du gouvernement.

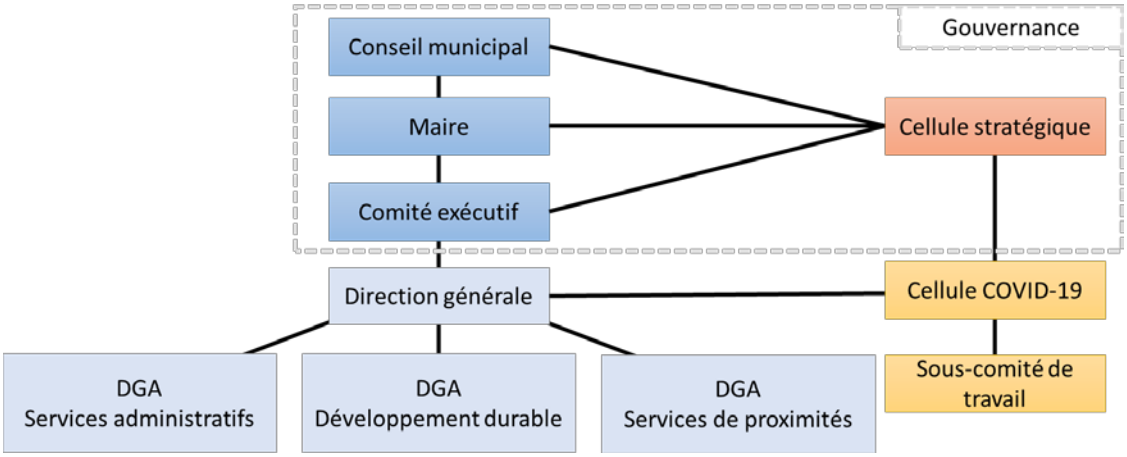
Assurer le maintien de la gouvernance de la Ville par les élus

42 En situation normale, la gouvernance de la Ville est maintenue par le conseil de Ville, le maire et le comité exécutif. Ceux-ci chapeautent une structure administrative composée de la direction générale et de trois directions générales adjointes.



43 Inspirée de ce qui se fait en sécurité civile pour la gestion des sinistres, la nouvelle structure déployée devait répondre à certaines préoccupations :

- Donner plus d'agilité à la prise de décision afin que la Ville adapte rapidement aux directives gouvernementales;
- Cibler une localisation physique stratégique, près de la direction générale;
- Centraliser les décisions concernant la COVID-19 dans la cellule de coordination COVID-19 (ci-après « cellule COVID-19 »);
- Bénéficier de l'expertise de l'ensemble des secteurs de la Ville selon les besoins (création de sous-comités de travail selon la nature de la problématique).



44 La cellule stratégique composée du maire, du coordonnateur municipal de la sécurité civile et de conseillers municipaux est une composante administrative de sécurité civile qui permet de maintenir la gouvernance de la Ville active malgré la pandémie.

45 Les décisions et orientations stratégiques concernant la gestion de la pandémie peuvent y être prises rapidement. Elle permet ainsi à l'organisation d'être agile, et ce, bien qu'elle soit face à la gestion d'un événement exceptionnel.

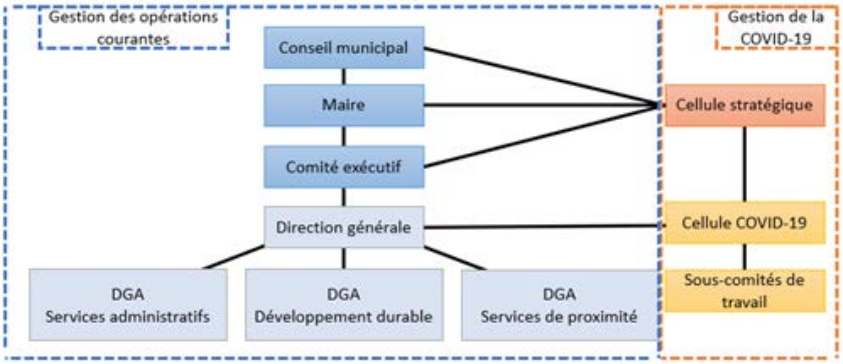
46 Au fil des mois, la cellule stratégique n'a pas pris la forme d'une composante administrative formelle tenant des rencontres selon une séquence prédéterminée. Elle a plutôt trouvé son efficacité par l'intermédiaire d'une fonction stratégique jouée par le coordonnateur municipal de la sécurité civile qui assurait le lien entre les opérations COVID-19 et la gouvernance.

47 En conséquence, il a été décidé de créer un poste particulier (conseiller stratégique en sécurité civile) afin d'assurer la liaison stratégique entre la gouvernance et les opérations. Cette nomination permet d'assurer un lien fonctionnel lors de situation

d'exception entre la cellule COVID-19 et la cellule stratégique. Précisions que ce poste a été officialisé le 13 octobre 2020.

Assurer le maintien des opérations courantes de la Ville

48 Pour assurer le maintien des opérations courantes, la stratégie retenue a été de conserver sous sa forme courante la structure administrative composée de la direction générale et des trois directions générales associées qui s'y rattachent. Pour ce faire, comme nous l'avons vu précédemment, l'ensemble des décisions et des orientations en lien avec la pandémie a été centralisé dans la cellule stratégique et la cellule COVID-19 (rectangle orange).



Assurer la gestion de l'adaptation de l'organisation à la pandémie et aux mesures de santé publique du gouvernement

49 Composée à l'origine du coordonnateur de la sécurité civile, du coordonnateur adjoint et du conseiller en sécurité civile, la cellule COVID-19 s'est graduellement bonifiée avec l'ajout de plusieurs gestionnaires : capital humain, vie communautaire, travaux publics, incendie et communication. La cellule COVID-19 a pour objectif de centraliser toutes les décisions, orientations et directives en lien avec la COVID-19 à un seul endroit. Par la suite, l'information peut être diffusée dans l'organisation de manière formelle par différents moyens de communication. Celle-ci peut également communiquer avec des organismes externes (MSSS, Société de transport de Lévis) afin d'obtenir des renseignements sur l'état de situation dans leur organisation.

50 L'une des stratégies pour intégrer rapidement les consignes sanitaires dans l'organisation fut de créer des sous-comités de travail qui ont permis de mener à bien des actions précises. Par exemple, un sous-comité a été mis en place afin de déterminer les besoins en matériels de désinfection, d'organiser la désinfection des édifices et ensuite, de mettre en place un mécanisme de suivi. Cette stratégie permit notamment à la cellule COVID-19 de ne pas être submergée par la multiplicité des tâches à réaliser.

Constats généraux

51 En cours de route, des améliorations ont dû être apportées, dont la création d'un nouveau poste de conseiller stratégique en sécurité civile. Cela démontre que l'organisation a su non seulement s'adapter pour affronter la COVID-19, mais également remettre en question son fonctionnement pour améliorer son efficience.

52 Jusqu'à maintenant, force est de constater que les stratégies déployées ont été efficaces pour maintenir en place la gouvernance de la Ville, mais également le fonctionnement de sa structure administrative. En outre, l'information a circulé librement et rapidement entre les différents paliers donnant ainsi à l'organisation une grande agilité dans ses prises de décisions.

Gestion des services à la population

53 La Ville de Lévis est un organisme public dont la mission première est de rendre différents types de services à la population que ce soit en matière d'infrastructure, de transport, de gestion financière, de culture ou de sécurité publique. Pour ce faire, elle dispose de ressources humaines aux compétences et aux tâches diversifiées ainsi qu'une structure administrative visant à assurer le bon fonctionnement de ces services (recrutement, traitement de la paie, santé et sécurité au travail, technologie de l'information, etc.).

54 L'une des préoccupations fondamentales d'une Ville en matière de sécurité civile est de maintenir la prestation des services à la population qui sont qualifiés d'« essentiels »[4]. Ceux-ci répondent à un besoin vital de la population et englobent les activités sous-jacentes qui soutiennent leurs opérations. Lors d'un sinistre, tel qu'une pandémie, la Ville doit s'assurer de mettre en place les mesures nécessaires pour éviter une rupture de la prestation des services essentiels.

55 En matière de gestion des services à la population, plusieurs **enjeux** ont été relevés dans le cadre de la pandémie de COVID-19 :

- Déterminer quels services sont essentiels ainsi que le personnel concerné;
- Démontrer l'impact de l'absentéisme sur la prestation des services;
- Déterminer les vulnérabilités de l'organisation, notamment en regard d'une rupture de la prestation des services essentiels.

56 Une grande variété de services offerts à la population a évolué avec les années et l'une des priorités de la Ville était de circonscrire les services essentiels ainsi que le personnel concerné au sein de ces services. Notons que cet exercice a été réalisé avant que le gouvernement impose un confinement généralisé le 25 mars 2020 en maintenant uniquement les services « prioritaires ».[5] Dans le cadre de ce rapport, nous utilisons la terminologie « services essentiels » telle que définie précédemment.

57 À cet égard, rappelons qu'un exercice semblable avait été réalisé dans le cadre du Plan d'intervention en cas de pandémie d'influenza. Toutefois, compte tenu des changements organisationnels survenus depuis 2009, il était nécessaire de refaire cet exercice.

---

[4] Cette définition diffère de l'article 111.0.17 du Code du travail : « *Lorsqu'il est d'avis qu'une grève peut avoir pour effet de mettre en danger la santé ou la sécurité publique, le Tribunal peut, de son propre chef ou à la demande d'un employeur ou d'une association accréditée dans un service public, ordonner à ceux-ci de maintenir des services essentiels en cas de grève.* »

[5] Les services dits prioritaires selon la terminologie du gouvernement étaient semblables aux services essentiels identifiés par la Ville.

58 Comme cela avait été établie dans le plan particulier d'intervention en cas de pandémie, l'un des impacts majeurs anticipés était l'effet de l'absentéisme sur le fonctionnement de l'organisation. Il convient en effet de préciser qu'une pandémie peut engendrer des absences pour des raisons multiples (maladie, présence auprès d'un proche malade, quarantaine, détresse, etc.). Une progression considérable des absences peut donc mener à une rupture de service si aucune action n'est prise.

59 En somme, les différentes actions déployées pour bien circonscrire les services essentiels et l'absentéisme ont permis à la Ville de dresser un portrait précis des services offerts à la population et des ressources requises.

Mesures d'atténuation des risques associés aux services à la population

60 Afin de protéger sa prestation de services, la Ville a dû procéder à plusieurs actions notamment en regard de ses services essentiels, du personnel attitré à ces postes, des répercussions de l'absentéisme et des vulnérabilités de l'organisation.

Déterminer quels services sont essentiels, le personnel concerné ainsi que des répercussions de l'absentéisme

61 Dès les débuts de la pandémie, une action visant à assurer l'analyse d'impact pandémique a été entreprise. Celle-ci regroupait les éléments suivants :

- Définition et hiérarchisation des services essentiels;
- Analyse des répercussions d'un taux d'absentéisme de 15%, 35% et 50% sur le fonctionnement de l'organisation;
- Évaluation de la vulnérabilité en regard de la chaine d'approvisionnement;
- Détermination des zones de défaillance et des conséquences afférentes.

62 Pour atteindre ces objectifs, un sous-comité de travail a été créé afin d'évaluer la situation et de trouver une stratégie pour faire l'analyse de l'ensemble des services et du personnel de la Ville. Deux solutions ont été considérées pour parvenir aux objectifs rapidement: créer un outil d'analyse simple et mettre en place une équipe spécialisée dans la révision et la standardisation des résultats.

63 L'outil numérique regroupe l'ensemble des enjeux ciblés, à savoir les services essentiels et le personnel nécessaire à son fonctionnement, les répercussions de l'absentéisme et les vulnérabilités.

64 Quant à l'équipe spécialisée, elle était composée de membre du personnel de la Direction de la gestion du capital humain. Ceux-ci se sont rencontrés à quelques reprises afin de s'entendre sur la manière d'interpréter les critères et de les appliquer. Autrement dit, l'une de leurs priorités était d'assurer une

standardisation des évaluations ainsi qu'une neutralité dans l'analyse du caractère dit « essentiel » des activités.

65 Ainsi, chacune des directions a été en mesure de faire une première évaluation de ses services et de son personnel. Par la suite, elles ont été accompagnées par une personne de l'équipe spécialisée afin de revoir les résultats et de s'assurer de l'uniformité de ceux-ci. Finalement, une dernière révision a été effectuée par l'équipe de la cellule COVID-19.

66 Bien évidemment, l'avantage indéniable de cette analyse des services est qu'elle a permis à l'organisation d'obtenir une vision d'ensemble du caractère essentiel de ses services, mais également de cibler les vulnérabilités dans la capacité à maintenir la prestation de ceux-ci dans le contexte pandémique.

67 Comme nous le verrons dans les différentes sections du rapport, d'autres actions complémentaires ont été réalisées à la suite de cette analyse, par exemple, l'instauration d'un suivi rigoureux des absences pour l'ensemble du personnel, l'adaptation de certains milieux de travail afin de répondre aux mesures sanitaires en vigueur et la mise en place d'un suivi hebdomadaire afin de cerner les enjeux rencontrés dans la prestation des services essentiels.

Opportunités d'amélioration

68 Procéder à une analyse triennale des services essentiels et, par la suite, émettre des recommandations pour assurer la continuité des services essentiels.

Constats généraux

69 La Ville ayant essentiellement pour mission la prestation de services à la population dont certains sont essentiels, elle a avantage à circonscrire les services essentiels et à mettre en œuvre les moyens nécessaires afin d'assurer leur viabilité à court et à moyen terme en cas de sinistre majeur.

Démocratie et transparence

70 Comme nous l'avons démontré dans les pages précédentes, la Ville utilise une structure inédite afin d'affronter la pandémie de COVID-19. Rappelons que celle-ci a pour principal objectif d'assurer le maintien d'une gouvernance de l'ensemble des opérations de la Ville, y compris les orientations prises dans le cadre de la pandémie.

71 La Ville doit assurer la poursuite des activités démocratiques ainsi que la transparence dans ses décisions pendant la pandémie. Parmi les **principaux enjeux** en matière de démocratie et de transparence, on retrouve les suivants :

- Maintenir la vie démocratique pendant la pandémie;
- Assurer une gouvernance transparente quant aux orientations et décisions;
- Trouver des moyens novateurs pour communiquer avec la population.

Mesures d'atténuation des risques en matière de démocratie et de transparence

Maintenir la vie démocratique pendant la pandémie

72 Pour maintenir la vie démocratique, les séances du conseil de Ville et des conseils d'arrondissements ont été tenues virtuellement, pendant une certaine période à huis clos, afin de respecter les directives de la santé publique. Un formulaire Web a été mis en ligne afin que les citoyens puissent poser leurs questions lors du conseil de Ville. Bien évidemment, dès que les consignes sanitaires l'ont permis, les citoyens ont pu avoir accès de nouveau aux séances du conseil de Ville.

73 De bonnes pratiques étaient déjà en place avant la pandémie, soit la webdiffusion des séances du conseil municipal et la disponibilité des documents pertinents sur le site Internet de la Ville (ordre du jour et procès-verbaux).

Assurer une gouvernance transparente quant aux orientations et décisions

74 Un flux continu d'information circule entre la cellule de coordination COVID-19, la cellule stratégique et la gouvernance de la Ville. Cela a pour objectif de tenir les élus informés sur l'état de situation et de permettre à la gouvernance de prendre des décisions éclairées. Ainsi, le plan d'action pour la COVID-19 et le plan de rétablissement ont été présentés et approuvés par le conseil de Ville avant leur application.

75 Par ailleurs, la Ville a maintenu la communication avec les citoyens en diffusant sur son site Web l'ensemble de ses décisions. Par ailleurs, tous les avis publics et procédures demandant parfois d'être réalisés en personne ont été effectués à distance.

Trouver des moyens novateurs pour communiquer avec la population

76 Dans le cadre d'un événement exceptionnel comme la pandémie, l'un des enjeux fondamentaux en matière de gouvernance d'une organisation publique telle que la Ville de Lévis est de maintenir les citoyens informés. Pour ce faire, plusieurs stratégies ont été déployées.

77 Les communications du maire en sont un exemple concret. En effet, pendant les premiers mois de la pandémie, le maire a effectué 25 communications ciblées auprès de la population. De plus, 17 conférences de presse ont été captées, enregistrées et ensuite rendues disponibles pour un visionnement ultérieur.

78 Le site Internet de la Ville de Lévis a également été utilisé afin de centraliser l'information pour les citoyens. Une section particulière traite exclusivement de la situation entourant la COVID-19 et aborde notamment les questions concernant les services à la population, les consignes pour le port du couvre-visage ainsi que l'aide aux entreprises. De plus, la Ville publiait également des communiqués sur une multitude de sujets. Entre le mois de mars et le mois d'août 2020, c'est plus d'une cinquantaine de communiqués qui ont été produits.

Gestion du capital humain

79 La situation pandémique qui sévit actuellement a d'importantes répercussions sur la gestion du capital humain. En cette période de turbulence, l'équilibre naturel de l'organisation est rompu, ce qui requiert une adaptation tant pour les gestionnaires que pour les employés. La Ville a été confrontée à plusieurs enjeux liés à la gestion du capital humain et a dû mettre en place plusieurs stratégies pour contrôler et limiter les contrecoups.

80 En matière de gestion du capital humain, la Ville a fait face aux **principaux enjeux** suivants:

- Santé et sécurité du personnel;
- Productivité;
- Vulnérabilité des ressources;
- Mobilisation du personnel;
- Gestion des ressources.

81 L'employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique de ses employés. Le champ d'application de la prévention des risques professionnels s'étend aux domaines techniques (machines, véhicules, produits, etc.), mais aussi à l'organisation du travail avec l'émergence de la prise en compte des risques psychosociaux. Au sein de la Ville, on retrouve plus de 300 titres d'emplois différents. La diversité de la main-d'œuvre et des fonctions occupées constitue un enjeu important en matière d'adaptation des stratégies de prévention de la santé et de la sécurité au travail. En contexte de pandémie, des mesures particulières ont dû être prises afin d'éviter tout risque de contamination à la COVID-19 au sein du personnel de la Ville et de respecter l'ensemble des recommandations de la Santé publique et les exigences de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

82 La Ville a la responsabilité d'effectuer une saine gestion des fonds publics. Elle doit ainsi s'assurer que sa main-d'œuvre, malgré le contexte pandémique, demeure productive et livre une prestation de services adéquate. En ce sens, des mesures ont dû être mises en place afin d'assurer une organisation du travail et des modes de fonctionnement adaptés au contexte ainsi que des mesures de suivi et de contrôle de la prestation de travail livrée.

83 En cas de contamination de membres du personnel à la COVID-19, la Ville doit s'assurer de maintenir les services liés à sa mission première et à ses services essentiels en ayant les effectifs suffisants requis ainsi que l'expertise associée à ces niveaux de

services. La Ville a dû ainsi s'assurer de prendre les mesures requises afin de pallier les problématiques liées à la vulnérabilité de ses ressources.

84 Le contexte de la pandémie a eu de nombreuses conséquences dans la vie personnelle et professionnelle des employés. La fermeture des services tels que les écoles et les services de garde, et l'isolement des personnes à risque ont nécessité une réorganisation de la vie familiale de plusieurs employés. L'isolement social, les nouveaux modes de travail instaurés et la réorganisation de la vie familiale peuvent avoir une incidence non seulement sur le niveau d'anxiété ou de stress de certains travailleurs, mais également sur leur niveau de mobilisation au travail. La Ville a dû s'assurer de mettre en place des mesures afin de soutenir les employés dans ce changement important.

85 Le contexte de la pandémie a nécessité une adaptation importante de la part des gestionnaires. La gestion des ressources en mode présentiel et à distance est devenue un nouveau mode de gestion avec lequel les gestionnaires ont dû se familiariser et qui a nécessité le développement de nouvelles compétences. La Ville a dû établir un plan d'action afin de soutenir les gestionnaires à cet effet.

86 De plus, la fermeture de plusieurs services a touché directement de nombreux employés, dont ceux ayant un statut d'emploi temporaire qui ont dû être mis à pied. La fermeture des services a aussi eu des conséquences pour certains employés ayant un statut d'emploi régulier dont les tâches opérationnelles ne pouvaient plus être réalisées.

Mesures d'atténuation des risques associés aux différents enjeux de ressources humaines

87 La Ville a mis en place plusieurs mesures pour prendre en charge les enjeux liés à la gestion du capital humain.

Volet physique

88 Afin de limiter la propagation de la COVID-19 et respecter les directives gouvernementales, plusieurs employés ont été affectés en télétravail pour limiter les contacts physiques et les risques inhérents. Notons qu'une moyenne de 431 employés était en télétravail entre les mois de mars et de septembre 2020. Les employés en télétravail demeurent protégés par la Loi sur la santé et la sécurité du travail et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles et l'employeur a les mêmes responsabilités à l'égard de ses employés. En ce sens, l'espace de travail et le poste de télétravail doivent notamment être conformes aux normes de santé et sécurité au travail. Un guide sur l'ergonomie et le télétravail ainsi qu'une capsule vidéo sur l'ergonomie en mode télétravail ont été fournis à l'ensemble du personnel afin de bien aménager son lieu de travail.

89 Destinées à l'ensemble des employés des services essentiels, de nombreuses recommandations de l'Institut national de la santé publique (INSPQ) et exigences de la CNESST ont été mises en place afin de prévenir tous risques reliés à la transmission du virus. Les mesures de prévention concernent les consignes sanitaires générales, une hiérarchisation des moyens de prévention, les règles de distanciation physique, les équipements de protection individuelle, les affichages et les règles de circulation dans les bâtiments, l'accueil des visiteurs, les règles de transactions et manipulation de documents et d'argent, les procédures de visites chez les citoyens et dans les entreprises, l'entretien ménager et la désinfection des locaux, véhicules, équipements et outils, l'utilisation de véhicules partagés ainsi que les exigences et contrôles à l'égard des sous-traitants. Afin d'assurer une communication accrue et un rappel de ces mesures, de nombreux affichages ont été déployés à des endroits stratégiques dans les bâtiments, ateliers et unités de service. Des moyens de contrôle quotidien ont aussi été mis en place afin que les personnes symptomatiques ne se présentent pas sur les lieux de travail.

90 Des mesures dans l'organisation du travail ont aussi été prises en regard des horaires de travail et des ports d'attache des salariés afin de limiter les entrées et les sorties dans l'objectif de diminuer les croisements du personnel.

91 Une cellule de travail a été implantée afin d'assurer l'approvisionnement et la disponibilité des équipements exigés par la situation (masques N95, masques de procédure, protections oculaires, gants jetables, vestes jetables) et des produits de nettoyage et de désinfection (désinfectant de surface et pour les mains). Les besoins sont alors déterminés de façon proactive selon la nature des opérations afin de s'approvisionner adéquatement.

92 Afin de respecter les nouvelles exigences en matière de nettoyage et de désinfection, une augmentation de la fréquence de l'entretien ménager a été instaurée selon l'achalandage de travailleurs dans les bâtiments et les quarts de travail ainsi qu'une désinfection supplémentaire. Une équipe consacrée à la désinfection de certains milieux de travail a d'ailleurs été déployée dès le début de la pandémie en renforcement des équipes de nettoyage. De plus, tous les établissements ont été munis de produits et de matériel de désinfection afin que les usagers puissent procéder fréquemment à la désinfection requise.

Volet psychologique

93 Soucieuse que la situation de la COVID-19 puisse générer des problèmes affectant la santé psychologique de son personnel, la Ville s'est assurée de mettre en place différentes mesures.

94 Afin de soutenir les employés aux prises avec des problèmes de stress ou d'anxiété générés par la situation entourant la COVID-19, la Ville a offert à l'ensemble de

ses employés à statut régulier et temporaire actuellement à l'emploi une aide immédiate et confidentielle, accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par le biais de son programme d'aide aux employés (PAE). Les renseignements sur la ligne d'aide ont été diffusés sur la page Web destinée aux employés de la Ville.

95 Dans une optique de prévention, afin de permettre aux employés de mieux comprendre les différentes manifestations du stress et de les aider à trouver des stratégies leur permettant de bien en gérer les symptômes, une conférence Web sur le thème de la gestion du stress et de l'anxiété a été diffusée sur la plateforme Teams et a été rendue disponible en réécoute à l'ensemble des employés.

96 Lors de cette conférence de 60 minutes, les sujets suivants ont été abordés :

- Distinction entre le stress et l'anxiété;
- Manifestations du stress et de l'anxiété;
- Stratégies pour prévenir et pour gérer les symptômes.

97 Dans le but d'offrir différentes options de soutien pour mieux gérer le stress et l'anxiété, des articles ont été publiés sur le site Web destiné aux employés afin de les outiller dans les stratégies à adopter pour mieux gérer le stress associé à la situation.

98 Tous les gestionnaires ont reçu une formation sur les bonnes pratiques à adopter en matière de prévention de la santé psychologique tant pour eux-mêmes que pour leur équipe. De plus, ceux-ci ont également pu assister à une formation spécifiquement conçue pour le contexte pandémique : « Soutenir efficacement son équipe pendant la pandémie ».

Volet productivité

99 Afin de limiter les risques associés à une baisse de productivité de ses ressources, la Ville a mis en place différentes mesures.

100 Un guide pratique a été créé et rendu disponible à l'ensemble du personnel affecté en télétravail. Ce guide aborde les bonnes pratiques et comportements à adopter dans un tel contexte.

101 Afin d'exercer un contrôle et un suivi auprès des employés en télétravail, la Ville a aussi créé un formulaire qui a été signé par l'ensemble du personnel afin de consigner le matériel prêté par la Ville et d'obtenir leur engagement à respecter les consignes transmises.

102 Un aide-mémoire a aussi été produit afin de diffuser les meilleures pratiques pour accroitre l'efficacité des rencontres à distance, qu'elles soient téléphoniques ou vidéo. Ce guide a été diffusé à l'ensemble du personnel.

103 Une offre de formation concernant la suite Office 365 a été rendue disponible à l'ensemble des employés afin qu'ils puissent développer leurs compétences en matière de nouvelles technologies.

104 La Ville a procédé à une analyse de tous les postes qui ont été affectés en télétravail afin d'évaluer la concordance avec ce mode. Ainsi un rapport a été produit, regroupant trois niveaux de concordance : les postes qui ont une concordance élevée, les postes avec contraintes ou les postes avec un niveau faible de concordance. Des critères relatifs à la tâche et au contexte de l'employé ont été ciblés pour cette analyse. Ces postes sont regroupés par direction et par lieu physique. Cet outil a permis entre autres de cibler les postes à prioriser lors du déconfinement afin de limiter les risques associés à une baisse de productivité.

Vulnérabilité des ressources

105 Afin de s'assurer que la Ville dispose des ressources suffisantes pour offrir ses services essentiels, plusieurs mesures ont été prises.

106 Dès le 16 mars 2020, un tableau a été partagé à l'ensemble des directions. Ce tableau a permis de mesurer quotidiennement le nombre d'employés en télétravail ou absents (vacances, quarantaine, COVID-19, etc.).

107 Tous les services essentiels ont été répertoriés ainsi que les ressources affectées à ces services. Des stratégies ont été définies afin de pallier les problèmes liés au manque de ressources.

108 La mise en place de nouvelles techniques de recrutement virtuelles a permis de poursuivre le recrutement pour pourvoir différents postes associés aux services essentiels de la Ville. Ces nouvelles techniques de recrutement ont permis de maintenir la prestation des ressources associées au volet dotation tout en assurant la sécurité de tous.

109 Un fichier de suivi de l'absentéisme et du taux de roulement du personnel a aussi été développé afin de suivre le taux d'absentéisme ainsi que de répertorier les motifs d'absence. Ce fichier permet le suivi en continu des absences et facilite le constat des variations sur une période de cinq ans.

110 En matière d'invalidité, la Ville a pris plusieurs mesures dont la création d'une adresse électronique spécifique au traitement de l'invalidité, à la révision des procédures d'ouverture de dossier et au dépôt de documents médicaux. La gestion

des dossiers a été bonifiée par l'intermédiaire de nouvelles procédures ainsi que l'implantation de partenariats (entente avec une firme experte pour valider les dossiers médicaux).

111 De plus, tout au long de la pandémie, les procédures d'analyse des demandes de retrait du travail pour les personnes qualifiées vulnérables ou qui le sont devenues ont été actualisées selon les dernières informations disponibles. Parmi les éléments d'intérêt, soulignons :

- L'analyse effectuée en fonction des critères de l'INSPQ (70 ans, maladies chroniques et immunosupprimées) et révision des dossiers selon les nouvelles informations disponibles;
- Le partenariat avec une firme médicale afin de revisiter toute l'information sur nos personnes placées en isolement préventif et afin de s'assurer qu'une équipe médicale entre en contact avec elles;
- Considérant l'urgence d'agir en situation pandémique, l'accueil favorable des demandes initiales basées sur la bonne foi des salariés avec preuve (liste de médicaments ou de traitements).

112 En somme, l'objectif était double : s'assurer de la santé et de la sécurité des membres du personnel selon l'avancement de la connaissance sur la COVID-19 et maintenir une saine gestion en rappelant au travail les personnes dès qu'il était possible de le faire.

Mobilisation du personnel

113 Afin de contrer les différents effets du contexte de la pandémie sur la mobilisation du personnel, la Ville a mis en place dès le début avril un comité ayant comme objectif de proposer des stratégies afin de mobiliser les employés. Le comité a été nommé « Se soutenir pour mieux réussir ».

114 Ce comité est composé de 23 personnes, des gestionnaires et des employés provenant de différentes directions. Plus précisément, leur mandat était de recenser des idées d'activités pour mobiliser le personnel et reconnaître le travail et la résilience des personnes, adaptées aux différents contextes dans l'organisation (interne et externe), élaborer des recommandations à la direction générale sur un plan de mobilisation organisationnelle, collaborer à la planification et à la mise en œuvre d'activités, et faire le lien avec les directions et les services de la Ville.

115 Afin d'épauler le comité « Se soutenir pour mieux réussir », il a été convenu de faire appel aux services d'une firme externe en marketing. Cette firme a reçu le mandat de bonifier et de faciliter la réalisation des idées proposées ainsi que de

développer des supports visuels plus accrocheurs pour informer les employés sur les idées discutées.

116 La direction générale s'est chargée d'annoncer la création du comité « Se soutenir pour mieux réussir » à l'aide de capsules vidéo en début de pandémie. Puis, un site Internet a été créé afin d'informer les employés sur les différentes initiatives.

117 Les idées et actions réalisées dans le cadre de ce comité regroupent les quatre sous-thèmes suivants :

- *Nos gens en lumière* – reconnaissance des employés :

  Il a été demandé aux gestionnaires d'imprimer et d'afficher, dans les lieux de travail du personnel n'ayant pas accès à un poste informatique, une affiche conçue pour souligner les efforts, le travail et l'engagement des employés de la Ville qui ont assuré, depuis le début de la pandémie, un service en continu. Plus précisément, cette reconnaissance visait les équipes du Service de police, de la centrale 9-1-1, du Service de la sécurité incendie, du Service de traitement des eaux, du Service des matières résiduelles, du Service des travaux publics et de la Cour municipale.

- *Ça bouge chez nous* – activités en lien avec les saines habitudes de vie :

  Plusieurs idées et références Internet ont été proposées aux employés de la Ville comme source d'information contribuant aux saines habitudes de vie, soit sur les thématiques suivantes : bouger plus, manger mieux, garder l'équilibre, prendre l'air et découvrir la culture.

- *Socialement nous* – activités de mobilisation d'équipe :

  Éventuellement, dès cet automne il sera proposé dans cette section, des activités pour inspirer les employés à animer leur vie d'équipe, en ligne ou en personne.

- Concilier le télétravail et la vie familiale avec de jeunes enfants :

  Une conférence a été donnée le 21 avril sur la thématique de la conciliation du télétravail et de la vie familiale en contexte de pandémie. Les grandes lignes abordées lors de cette conférence étaient l'organisation et la gestion du stress.

118 Des liens vers des textes portant sur la conciliation du télétravail et de la vie familiale en contexte de pandémie ont aussi été transmis aux différents employés de la Ville.

119 Puis, il a été proposé de créer une communauté d'échange qui a vu le jour au moyen de l'outil Yammer, lancé auprès des employés de la Ville le 19 juin dernier. Yammer se veut une plateforme de communication interne, réservée aux

employés de la Ville. Les communautés « Idées familles » qui regroupe actuellement 33 membres et « Ça bouge chez-nous! » qui regroupe 44 membres sont animées par les membres du comité « Se soutenir pour mieux réussir ».

Gestion des ressources

120 Plusieurs mesures ont été prises afin de permettre aux gestionnaires de s'adapter à la nouvelle réalité liée à la COVID-19. Les gestionnaires ont dû relever différents défis liés à la gestion des ressources à distance, le fait de combiner la gestion sur le terrain et le télétravail. La charge mentale associée aux nombreuses sollicitations instantanées, courriel, textos, clavardage peuvent générer des problèmes de productivité et de gestion.

121 Un guide sur les bonnes pratiques des modes de communication a été produit et diffusé à l'ensemble des gestionnaires.

122 Des séances de formation concernant la gestion des équipes à distance ont été diffusées à l'ensemble des gestionnaires, et ce, dès les premières semaines de confinement.

123 Les thèmes qui ont été abordés lors des séances de formation dispensées aux gestionnaires concernaient tant la gestion des ressources à distance que les modes de télétravail.

124 Un accompagnement a été offert aux gestionnaires par le biais de conseillers attitrés aux différentes directions pour répondre aux enjeux de gestion liés au recrutement, à la mobilisation et à la santé et sécurité de leurs ressources.

125 En ce qui a trait à la fermeture temporaire de certains services et des répercussions en matière de gestion du capital humain, mentionnons que des modifications quant à l'affectation du personnel ont dû être mises en place.

126 Grâce à la collaboration de nos partenaires syndicaux, il a été possible d'éviter certaines mises à pied et d'affecter des employés ayant un statut temporaire à d'autres mandats. Cette solution a également permis d'affecter des employés à statut régulier, ayant un volume de travail moins important, à d'autres tâches, permettant ainsi d'optimiser l'organisation du travail.

127 À titre d'exemple, plusieurs commis de bibliothèque, préposés à la clientèle et ouvriers d'entretien ont été affectés à la brigade scolaire; des pompiers temporaires ont aussi fait partie de l'équipe de nettoyage, des collègues de l'Urbanisme, du Génie, du Centre de service à la clientèle et de l'Environnement ont épaulé la Direction du développement économique et de la promotion dans le blitz de mise à jour des coordonnées des entrepreneurs lévisiens.

Constats généraux

128 Il est possible de tirer quatre grands constats en matière de gestion du capital humain par rapport à la pandémie. Le premier constat concerne l'aspect santé et sécurité des employés qui fut sans doute l'un des éléments les plus notables. Pour faire face à une maladie respiratoire contagieuse, la mise en place de mesures de protection et l'actualisation de celles-ci selon les nouvelles directives de santé publique est toujours, au moment d'écrire ces lignes, l'une des priorités de l'organisation. Par ailleurs, bien que la santé physique ait été mise de l'avant, la santé psychologique fut également un aspect d'importance. Elle représente d'ailleurs une préoccupation pour l'organisation, qui compte intervenir pour y répondre au cours des mois et des années à venir.

129 Le deuxième constat concerne les changements apportés dans le mode de travail. En effet, l'implantation rapide du télétravail et des principes de gestion qui s'appliquent ont nécessité des efforts importants de l'organisation pour s'adapter à cette nouvelle réalité qui, rappelons-le, a été imposée en raison de la pandémie. À titre d'exemple, la responsabilité de l'employeur en matière d'accidents de travail qui s'applique également au télétravail.

130 Outre la santé et la sécurité des employés ainsi que le travail à distance, le troisième constat touche la polyvalence en matière de main d'œuvre. Nous avons pu constater qu'il a été nécessaire, avec la collaboration des organisations syndicales, de permettre à certains employés de sortir de leurs tâches régulières afin de soutenir l'organisation. La contribution des pompiers temporaires à l'initiative « Ça va bien aller » en est un exemple patent.

131 Finalement, comme quatrième constat, il est apparu fondamental, dans une perspective de suivi de l'état des employés, d'être en mesure de connaître, par différents moyens, l'état psychologique et la motivation des employés afin de déployer des mesures pour atténuer les effets de la pandémie sur la main-d'œuvre.

132 Dans le cadre des actions actuellement déployées en matière de gestion du capital humain, la Ville a amorcé la mise en place de mesures d'atténuation ayant pour objet d'assurer l'adaptation de l'organisation et l'intégration des nouvelles pratiques. Celles-ci se traduisent notamment par l'intermédiaire des actions déployées dans deux axes qui figurent au cœur du plan de rétablissement, à savoir le fonctionnement organisationnel et la transformation et l'innovation organisationnelles. En outre, mentionnons que la Ville a également procédé à l'analyse des postes critiques, un exercice d'envergure réalisé en quelques semaines.

Gestion des technologies de l'information

133 L'arrivée de la COVID-19 et ses impacts sur les façons de livrer les prestations de services ont nécessité des ajustements sans précédent. Comme bien des organisations publiques et municipales, les pratiques de télétravail étaient peu répandues avant la COVID-19. La Ville avait mis en place, avant la pandémie, une infrastructure donnant l'accès au réseau de la Ville à partir de la maison pour un maximum de 50 personnes. En moyenne, 35 personnes accédaient au réseau à distance quotidiennement.

134 Avant la pandémie, pratiquement tous les services informatiques étaient accessibles à distance. La mise à jour de la suite bureautique à Office 365, la migration des services de courrier électronique dans l'environnement infonuagique de Microsoft ainsi que le déploiement des outils Teams et OneDrive destinés aux employés utilisateurs de la Ville ont constitué des atouts indéniables pour ce qui allait suivre. Un bon nombre d'ordinateurs portables (373) étaient déjà en utilisation, mais les ordinateurs de table (458) constituaient la majorité des équipements.

135 En matière de technologie de l'information, les principaux enjeux étaient les suivants:

- Donner aux employés l'accès à distance aux réseaux de la Ville, logiciels et systèmes nécessaires à leur travail;
- Fournir le matériel nécessaire afin de permettre aux employés de travailler à distance;
- Soutenir les besoins émergents de l'organisation découlant de la COVID-19;
- Assurer la sécurité des actifs informationnels en situation de changements importants où les cybermenaces sont de plus en plus présentes.

136 Bien évidemment, l'un des principaux défis en matière de gestion des technologies de l'information fut de mettre rapidement en place le télétravail. En effet, comme nous le verrons, la nécessité de rendre rapidement disponible ce mode de travail peu répandu dans l'organisation a nécessité plusieurs adaptations telles que l'accès à distance aux réseaux de la Ville, l'implantation de logiciels multiples afin de le supporter et l'acquisition de matériel informatique.

137 Par ailleurs, les consignes sanitaires visant à assurer la protection des personnes ont également favorisé l'essor de l'informatisation de la prestation de plusieurs services qui utilisaient des moyens conventionnels (formulaires papier, rencontres formelles, etc.). La Ville devait soutenir et proposer de nouvelles solutions informatiques pour accompagner les employés. Les rencontres virtuelles par Teams, les signatures électroniques et les contrats numériques en sont des exemples concrets.

Mesures d'atténuation des risques associés aux différents enjeux en matière de technologie de l'information

138 La numérisation rapide des services, les besoins accrus en matériel informatique ainsi que l'essor du télétravail ont nécessité nombre de mesures d'atténuation.

Assurer l'accès à distance des employés

139 Tout d'abord, afin de bien répondre aux besoins en matière d'accès à distance, une équipe a été déployée afin de préparer la configuration des accès à distance, d'effectuer le rehaussement de la bande passante, de mettre en place des indicateurs d'utilisation des ressources, de régler les paramètres permettant l'utilisation du système téléphonique de la Ville à distance.

140 De plus, pour répondre aux besoins d'équipement, une autre équipe a été formée pour recenser les utilisateurs en télétravail et leurs besoins, ainsi que pour préparer les équipements nécessaires et en faire la distribution.

141 Du point de vue technologique, la Ville a déployé une technologie d'accès distant capable d'accueillir un plus grand nombre d'utilisateurs. À cet égard, notons que les configurations prépandémie pouvaient accueillir un maximum de 50 utilisateurs alors que maintenant, les infrastructures permettent à plus de 500 utilisateurs de se connecter simultanément, et jusqu'à un maximum de 2000 utilisateurs, d'avoir accès au réseau.

Fournir le matériel nécessaire

142 Bien évidemment, l'essor du télétravail a nécessité l'acquisition, la configuration et la distribution du matériel requis (ordinateurs portables, casques d'écoute, caméras), et ce, pour plus de 550 personnes. Mentionnons à ce sujet que le télétravail a nécessité le passage des ordinateurs de table aux ordinateurs portables. Tous les cadres et les professionnels sont maintenant équipés d'ordinateurs portables et des analyses sont en cours pour évaluer la pertinence de doter d'autres employés de tels équipements.

Soutenir les besoins émergents de l'organisation

143 L'arrivée rapide des nouvelles technologies et leurs multiples configurations ont nécessité des efforts importants afin d'accompagner les utilisateurs. En conséquence, une équipe dévouée à la communication et à la rédaction des procédures pour les utilisateurs a été créée.

144 L'utilisation des technologies de vidéoconférence (Teams ou Zoom) a connu un essor fulgurant. En effet, durant les mois de juin, juillet et août, 8 700 réunions virtuelles ont eu lieu.

145 Par ailleurs, plusieurs éléments novateurs ont été intégrés dans l'organisation, notamment :

- Acheminement des messages vocaux vers les boîtes de courriels pour faciliter la prise des messages;
- Mise en place de la signature numérique~~;~~
- Automatisation de l'envoi des fiches de prise de décision automatisé sans signature;
- Mise en place de l'outil Yammer afin de permettre aux employés d'échanger autour de champs d'intérêt commun, autant personnel que professionnel;
- Déploiement de la vidéo Comparution à la cour municipale;
- Déploiement de constats express;
- Mise à la disposition d'une plateforme d'apprentissage en ligne pour les outils bureautiques.

Assurer la sécurité des actifs informationnels

146 La rapidité de l'intégration des nouvelles technologies et la multiplication des accès à distance sont des éléments notables ayant requis la mise en place de mécanismes additionnels de sécurité pour éviter la fraude, protéger les données ainsi que l'accès aux serveurs de la Ville et limiter la vulnérabilité aux cybermenaces (hameçonnage et rançongiciels).

147 Puisque les détails quant à ces mesures de sécurité représentent de l'information sensible, nous limiterons la description à quelques actions-clés :

- Déploiement élargi de l'authentification multifacteur afin de réduire les risques d'usurpation d'identité;
- Sensibilisation des utilisateurs aux cybermenaces;
- Activation de la surveillance en temps réel de l'utilisation de la bande passante et du nombre d'utilisateurs simultanés;
- Mise en place de systèmes de sécurité supplémentaires pour assurer la protection des renseignements personnels.

Constats

148 L'implantation du travail à distance est une transition importante, et, en raison de la pandémie, la Ville a dû en accélérer la mise en œuvre. Dans une perspective à plus long terme, il sera nécessaire de réviser les besoins technologiques pour soutenir efficacement ce mode de travail et favoriser son implantation dans d'autres secteurs.

149 L'informatisation des services et l'automatisation de certaines tâches représentent également deux autres activités en pleine croissance qui nécessiteront un soutien technologique, que ce soit pour encadrer ces services ou pour accroitre l'étendue de son implantation.

150 Par ailleurs, l'essor de l'informatisation des services et l'automation des tâches sont tributaires des technologies de l'information. Cette situation rend l'organisation plus vulnérable aux risques technologiques, tels que les pannes électriques majeures, de courant et d'Internet et les cybermenaces. En conséquence, des efforts supplémentaires doivent être investis afin de réduire les risques à un niveau acceptable. Pour ce faire, on peut notamment penser à la formation des utilisateurs et au déploiement de mécanismes de surveillance et de protection.

Gestion des communications

151 Bien que la gestion des communications fasse partie intégrante des situations d'exception, il n'en demeure pas moins que l'actuelle pandémie amène tout de même son lot de préoccupations et d'adaptations sur ce plan. Cette situation d'exception, contrairement à bien d'autres que la Ville a connues, requiert particulièrement un important volet de communication interne. Par ailleurs, la Ville a également dû s'adapter afin de communiquer efficacement auprès de sa clientèle externe. De ce fait, plusieurs stratégies et moyens de communication ont été instaurés.

152 En regard des communications, la Ville a dû affronter les **enjeux suivants** :

- Informer rapidement et efficacement les membres du personnel ainsi que sa clientèle à l'externe;
- Adapter les stratégies et les moyens de communication à la situation pandémique;

153 L'arrivée de la pandémie a bouleversé quelque peu les façons de faire en matière de communication. En effet, d'une part l'information à diffuser est d'importance variable et change régulièrement et, d'autre part, elle doit atteindre rapidement et fréquemment des publics variés. Ainsi, il était nécessaire d'informer fréquemment et rapidement les différentes clientèles quant aux décisions et orientations selon une cascade bien établie. Il a été nécessaire, par exemple, de communiquer à l'interne les décisions administratives et les directives au personnel, et de trouver un moyen novateur pour entrer en contact avec les journalistes.

154 Par ailleurs, la Ville a dû trouver de nouveaux moyens de communication afin de s'assurer que les employés en télétravail ou encore en arrêt temporaire de travail puissent obtenir les informations diffusées par la Ville. En somme, nous avons assisté à une informatisation grandissante des moyens de communication utilisés par la Ville afin d'atteindre ses publics cibles.

Mesures d'atténuation des risques associés aux enjeux de communication

155 La Ville a dû déployer plusieurs mesures et faire preuve d'innovation afin de s'assurer de mettre en place les stratégies et moyens de communication pour informer les membres du personnel de la Ville ainsi que les citoyens.

Informer rapidement et efficacement

156 Assurer la publication de l'information avec plusieurs moyens de communication, notamment numériques, pour rejoindre les employés ainsi que la clientèle externe.

157 Mettre en place le bulletin INFO-COVID publié quotidiennement au début de la pandémie afin d'assurer une communication constante avec les employés. En outre, la Ville a également publié sur son site Web une section questions-réponses regroupant les interrogations les plus fréquentes du personnel.

Adapter les stratégies et les moyens de communication à la situation

158 La Ville a dû moduler ses moyens de communication ainsi que ses stratégies afin de joindre l'ensemble des acteurs de la communauté dans le contexte particulier de la pandémie. Parmi ceux-ci, mentionnons les médias, les citoyens, les touristes, les entreprises, les commerces et les organismes. Bref, comme il est possible de le constater, des acteurs de pratiquement tous les secteurs.

159 Plusieurs mesures ont été déployées, mais dans l'ensemble nous retenons les suivantes :

- Séance d'information virtuelle (trois en date du 28/08/2020) avec des citoyens par l'intermédiaire de la plateforme Zoom;
- Diffusion d'un cahier spécial de *Lévis s'informe*, une édition consacrée à la promotion de l'achat local;
- Mise en ligne de publicités sur les stèles à écrans dynamiques (Ville et Pattison).

160 En outre, afin d'assurer une vigie des éléments d'intérêts en regard de la COVID-19, la Ville a conclu une entente avec une firme spécialisée afin d'obtenir une revue de presse consacrée à la COVID-19 trois fois par jour.

Constats

161 La Direction des communications a été en mesure de répondre aux divers besoins exprimés en matière de communication. Innovation et créativité ont été au cœur des solutions apportées pour répondre aux objectifs de départ, pour le public tant à l'interne qu'à l'externe.

162 Différents nouveaux moyens de communication instaurés pendant la pandémie demeureront, notamment la tenue de conférences de presse en direct et virtuelles, l'accès externe à l'intranet pour les employés, la diffusion d'information sur la page Facebook de la Ville et la diffusion plus fréquente de capsules vidéo. Durant la situation de pandémie, cela comprend 56 capsules « INFO COVID-19 » et plus de 27 vidéos ont été diffusées sur le site Web de la Ville et par courriel aux employés.

Programmes d'aide aux citoyens et aux organismes communautaires

163 L'une des préoccupations relevées lors de l'analyse de la situation était le bien-être des personnes vulnérables dans la communauté lévisienne. En effet, le contexte social engendré par la pandémie n'a qu'accentué la vulnérabilité des personnes seules, plus âgées, connaissant des difficultés financières ou des problèmes de santé mentale.

164 En outre, les répercussions de certaines mesures gouvernementales, telles que le confinement général de l'ensemble de la société à l'exception des services essentiels, ont affecté non seulement les personnes vulnérables, mais également les organismes communautaires devant les soutenir.

165 Dans un tel contexte, **les enjeux** suivants ont été soulevés :

- Soutenir les citoyens les plus vulnérables de la communauté lévisienne;
- Soutenir la capacité d'intervention des organismes communautaires spécialisés auprès des clientèles vulnérables.

166 Le maintien de services offerts aux personnes les plus vulnérables dans la population, notamment les personnes en situation de pauvreté, les personnes âgées et les personnes aux prises avec un problème de santé physique ou mentale est incontournable. En effet, ces personnes disposent souvent d'un réseau social limité et de moyens financiers ne permettant pas d'affronter avec aisance un tel événement.

167 Par ailleurs, les organismes communautaires soutenant les personnes vulnérables ont également vu leurs activités perturbées, voire interrompues en raison de la situation sanitaire. De plus, d'autres se sont retrouvés dans une situation fragile en raison des responsabilités et des exigences résultant des directives liées à la COVID-19 ainsi que du besoin de main-d'œuvre.

Mesures d'atténuation des risques liés aux personnes vulnérables

168 Que ce soit en raison de l'isolement, de la solitude ou de l'itinérance, certaines personnes dans la collectivité lévisienne sont plus vulnérables. Un événement perturbateur tel que la pandémie ne fait bien souvent qu'amplifier le désarroi et la situation de ces personnes. En conséquence, la Ville a déployé une série de mesures visant d'une part à soutenir directement ces personnes et, d'autre part, à soutenir les organismes communautaires spécialisés auprès des clientèles vulnérables.

Soutien des citoyens

169 La Ville a déployé plusieurs initiatives afin de soutenir les citoyens. Parmi celles-ci, nous soulignons deux projets d'envergure :

- Projet Arc-en-ciel : dans le contexte difficile du confinement sanitaire, la Ville souhaitait soutenir la population en lui prêtant une écoute toute particulière. Une brigade d'appelants composée, entre autres, de pompiers temporaires et de techniciens en prévention incendie, ont fait en moyenne 230 appels quotidiennement, pour un total de 17 808 appels individualisés et personnalisés.

- Projet « Ça va bien aller » : ce projet avait également pour but de briser l'isolement en offrant une écoute encore plus personnalisée. Les citoyens qui en ressentaient le besoin étaient invités à s'inscrire à ce service afin de recevoir un appel hebdomadaire de courtoisie. Cet appel permettait de s'assurer que la personne se porte bien et de discuter de divers sujets qui l'intéressent. Au total, ce sont 22 citoyens qui se sont inscrits, et ce sont quatre employés qui ont fait ces appels sur une base hebdomadaire. À la fin de la période de confinement, la Ville s'est assurée de la prise en charge de certains citoyens jugés vulnérables par des organismes communautaires reconnus.

170 De plus, des appels de vigilance ont été faits auprès de la clientèle plus vulnérable, répertoriée par le Service sociocommunautaire, afin d'entrer rapidement en contact avec elle. Environ 40 personnes ont été soutenues de façon plus spécifique. Le Centre intégré de santé et de services sociaux a également interpellé la Ville pour qu'elle leur redirige les citoyens en situation de vulnérabilité.

171 Dans un tout autre ordre d'idée, la Ville a également déployé des mesures plus larges s'adressant à l'ensemble des citoyens pouvant éprouver des difficultés financières. En effet, bien que les paiements de taxes soient répartis sur 12 mois, la Ville a malgré tout tenu à soutenir les citoyens en adoptant l'annulation temporaire des frais d'intérêt de 15% liés aux retards.

Soutien des organismes communautaires

172 Dans l'optique d'avoir un portrait juste et réaliste de la situation, la Ville a entamé une communication personnalisée auprès de plusieurs organismes communautaires. Ainsi, les organismes offrant des services essentiels et les organismes œuvrant auprès des groupes de population plus vulnérables ont été contactés directement par le personnel de la Ville. Cette initiative a permis de s'assurer d'une continuité de services à ces clientèles et de valider leur capacité à répondre aux besoins.

173 Par ailleurs, du point de vue financier, la Ville s'est assurée de la création d'un fonds de prévoyance de 500 000 $ afin d'aider les organismes offrant des services essentiels prioritaires à la population dans le maintien de leur prestation, tout en assurant la mise en place des mesures sanitaires exigées. De plus, la Ville s'est assurée du maintien de la subvention régulière aux organismes pour l'année en cours.

174 Considérant le manque de personnel auquel étaient confrontés plusieurs organismes, la Ville a offert un prêt de service d'employés municipaux à des organismes communautaires offrant des services essentiels (Comptoir Le Grenier, Service 211 et Le Filon). En effet, rappelons qu'il existait un risque réel que les organismes manquent de bénévoles pour pouvoir assurer la continuité des services puisque les bénévoles âgés de 70 ans et plus devaient rester à la maison.

Constats

175 Grâce à une intervention rapide et concertée avec les acteurs importants du milieu, la Ville a réussi à bien circonscrire les problèmes sur son territoire et à déployer les mesures pour venir en aide aux personnes vulnérables. Cela a notamment permis de démontrer l'engagement de la Ville comme acteur fondamental dans le soutien de la population vulnérable sur son territoire, et ce, tant dans l'aide directe auprès des personnes que dans son implication auprès des groupes communautaires.

Programmes d'aide aux entreprises

176 Chef de file pour sa vitalité économique parmi les villes québécoises de 100 000 habitants et plus, Lévis est en croissance soutenue depuis sa création en 2002 : sa richesse foncière uniformisée a plus que quadruplé depuis, se chiffrant à 18,6 G$ en 2019. Cette effervescence est propulsée, entre autres, par le dynamisme de son écosystème économique. Celui-ci est composé de quelque 4 500 entreprises, majoritairement issues du secteur tertiaire (78 %).

177 Dès l'adoption du décret gouvernemental du 13 mars dernier et le confinement quasi généralisé qui s'en est suivi, la Ville a réalisé une série d'actions visant à la fois à prendre la mesure de l'ampleur de la crise pandémique sur les activités des PME et OBNL du territoire et à aborder les **enjeux** qui en découlaient :

- Mesurer les répercussions de la crise sur les entreprises;
- Soutenir les entreprises du territoire qui doivent surmonter les défis engendrés par la pandémie;
- Favoriser la relance de l'activité économique lévisienne.

Atténuation des risques économiques pour les entreprises sur le territoire

178 Dès les débuts de la pandémie, la Ville a cherché à saisir l'ampleur des répercussions sur les entreprises. Par la suite, elle a été en mesure de déployer les actions nécessaires afin de minimiser les fermetures d'entreprises et les pertes définitives d'emplois, mais aussi de s'assurer de la pérennité des revenus fonciers de la Ville.

179 En outre, la Ville devait s'assurer d'avoir une gestion responsable du soutien financier qu'elle a offert. Pour ce faire, elle a notamment ciblé le soutien des entreprises les plus viables par leur historique d'activités ou leur situation financière avant la crise.

Mesurer l'impact de la crise sur les entreprises

180 Première d'une série de mesures en la matière, la Ville entame dès la mi-mars la mise à jour de la liste des entreprises du territoire avec la collaboration de plus de 70 employés de diverses directions de la Ville.

181 Par la suite, des sondages périodiques sont menés auprès de 3 700 entreprises du territoire entre le 19 mars et le 8 mai afin de prendre la pleine mesure des effets de la pandémie sur le chiffre d'affaires et sur le marché de l'emploi de l'écosystème lévisien.

182 Véritable coup de sonde au sein de la collectivité entrepreneuriale, les sondages réalisés sont les suivants :

- Sondages auprès des entreprises: réalisation de quatre sondages consécutifs auprès de quelque 3 700 entreprises des secteurs industriel, commercial et institutionnel du territoire en mars, en avril et en mai (fréquence bihebdomadaire) dans le but d'évaluer les effets de la pandémie sur leur chiffre d'affaires ainsi que sur le personnel à leur emploi (cinq secteurs particuliers étaient visés : commerces de détail et services, manufacturier, construction, arts et culture, tourisme);

- Sondage auprès des restaurateurs : pour permettre à la Ville de se positionner sur la consommation d'alcool dans les parcs publics comme mesure éventuelle de soutien à la relance des activités des restaurants de Lévis, gravement affectés par la pandémie, la Ville soumet à la mi-mai, un sondage aux quelque 150 propriétaires de restaurants lévisiens;

- Sondage sur le commerce électronique : pour recenser le nombre de PME lévisiennes pratiquant le commerce en ligne, un sondage est spécialement réalisé sur cette question en avril et mai derniers.

183 Par ailleurs, un inventaire des espaces commerciaux vacants a été réalisé. En effet, les secteurs économiques les plus affectés par la COVID-19 apparaissant être les commerces de détail, les restaurants avec service complet, les établissements d'hébergement et les attraits touristiques, un registre des locaux vacants est implanté en juillet par la Ville, pour références futures en lien avec des activités de promotion et prospection commerciales.

Soutien aux entreprises du territoire

184 À la lumière des résultats des premiers sondages réalisés, plusieurs actions importantes visant à soutenir les entreprises ont été déployées, dont les suivantes :

- Un programme municipal de prêts d'urgence à l'intention des PME aux prises avec des problèmes de liquidités (promotion du programme fait par voie de communiqués de presse, conférences de presse, infolettres, ainsi que sur le site Web *courantlevis.com*, a notamment été implanté dès la fin mars;

- Le renforcement des équipes affectées à l'analyse des demandes de prêts : face à un afflux massif de demandes, le nombre de professionnels de la Direction du développement économique affectés à leur traitement est graduellement multiplié par quatre à compter de la mi-avril (de deux à huit ressources à temps plein);

- Le lancement d'un site transactionnel territorial, la Chambre de commerce de Lévis et le *Journal de Lévis* sont approchés au cours du mois de mai pour mettre de l'avant cette initiative à Lévis, avec le soutien financier de la Ville;

- Un moratoire sur les prêts en portefeuille : en avril toujours, offre généralisée d'un moratoire de trois mois (intérêt et capital) aux entreprises de portefeuille, dans le but de soulager leur fonds de roulement.

185 En ce qui a trait au programme de prêts d'urgence du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (MEI), une entente pour permettre au comité d'investissement et de soutien aux entreprises d'administrer le programme d'aide d'urgence aux PME est signée à la mi-avril. Cela permet à la Ville de bien administrer les subventions qui seront distribuées sur le territoire.

186 Dans un effort continu pour encourager l'économie locale, un répertoire et une carte interactive des commerces et services sont créés en mai. Cette mesure, appuyée par les entreprises, a permis d'encourager la population à consommer autant que possible localement. De plus, cette initiative est soutenue par une campagne de promotion majeure ciblant les résidents et entreprises de Lévis;

187 Dès le 25 mars 2020, le Programme particulier de soutien aux entreprises de Lévis est mis sur pied par la Ville par le biais du comité d'investissement et de soutien aux entreprises. Ce programme d'aide financière, doté d'une enveloppe de 1 M$, est l'un des premiers à voir le jour au Québec et permet aux entreprises de Lévis affectées par la COVID-19 d'obtenir un prêt sans intérêt, d'un montant variant entre 5 000 $ et 20 000 $ (remboursable en trois ans, avec un moratoire de 12 mois), afin de combler leurs besoins en fonds de roulement. Quelques jours plus tard, une entente est également conclue avec le MEI pour la mise en place d'un second programme d'aide développé par le MEI (Aide d'urgence aux PME) et rendu disponible à Lévis par le biais d'une entente de collaboration conclue dans le cadre du Fonds local d'investissement. Ce programme, doté initialement d'une enveloppe de l'ordre de 2,1 M$ (augmentée à 3,3 M$ depuis peu), permet aux entreprises intéressées de contracter un emprunt d'un maximum de 50 000 $, amorti sur un maximum de cinq ans, avec un moratoire de 3 mois (pouvant être prolongé de 12 mois au besoin) et à un taux d'intérêt de 3 %. Plus de 230 demandes ont été reçues à cet effet, et au-delà de 100 dossiers de prêts ont été approuvés par le comité d'investissement et de soutien aux entreprises en date du 19 août 2020 pour un total de 2,5 M$, provenant pratiquement presque à parts égales du Programme particulier de soutien aux entreprises de Lévis et de l'Aide d'urgence aux PME du MEI, programme administré par la Ville sur le territoire.

Favoriser la relance économique

188 Dans la foulée du plan de rétablissement, et avec le soutien des professionnels et gestionnaires de la direction, un plan de relance économique comportant six volets (industriel, commercial, tourisme, résidentiel, main-d'œuvre, autres initiatives) est élaboré par la Ville. Celui-ci est d'ailleurs soumis pour validation à un comité tactique formé de représentants de la Ville. Ce plan propose entre autres des

mesures concrètes pour permettre de disposer en tout temps des ressources financières nécessaires à l'octroi de nouveaux prêts aux entreprises, et ce, dans l'objectif d'en favoriser la relance.

189 Dans le cadre des actions entamées pour assurer une reprise économique sur le territoire, une actualisation des plans d'action sectoriels est demandée. Cet effort vise principalement à mettre à jour les plans d'action annuels dans le contexte de la COVID-19 et de la reprise de l'activité économique sur le territoire.

190 Conformément au plan de rétablissement établi par la Ville, quatre sous-comités sont créés et déployés pour soutenir les efforts de relance économique mis de l'avant par la Ville. Un comité supplémentaire est institué à la lumière des résultats des sondages, lequel inclut des représentants de la Chambre de commerce de Lévis, du *Journal de Lévis* et de la Table régionale des entreprises d'économie sociale, notamment. Son action se concentre sur la validation des initiatives et actions liées à la promotion de l'achat local sur le territoire de Lévis.

Constats

191 Les programmes d'aide financière gérés par la Ville se sont avérés fort adaptés aux besoins des entreprises, puisque plus de 2,5 M$ ont été octroyés sous forme de prêts en date du 19 août 2020, dont une centaine d'entreprises du territoire ont bénéficié.

192 Les retombées de ces programmes sont continuellement en cours d'évaluation; la situation pandémique ayant surtout affecté les entreprises commerciales et touristiques du territoire, comme partout ailleurs. Toutefois, nous réalisons un suivi hebdomadaire sous forme de sondage auprès des acteurs-clés du milieu. Il est possible de consulter les résultats de ces consultations en ligne (http://bit.ly/suivitouristique).

193 Lors du processus d'analyse des demandes de prêt, les vérifications effectuées par l'équipe de conseillers en développement ont permis d'orienter les entreprises vers les bons intervenants, dans le cas où les demandes de prêts ne respectaient pas les conditions d'admissibilité des programmes gérés par la Ville ou qu'un autre programme s'avérait plus adapté aux besoins de l'entreprise demanderesse.

194 La Ville effectuera une analyse rétrospective des faits afin de dégager les pistes d'amélioration possibles dans l'éventualité de la survenance d'une autre crise d'envergure.

Gestion contractuelle

195 La Direction de l'approvisionnement a pour mission d'assurer l'approvisionnement en biens et services à l'ensemble des directions afin qu'elles puissent accomplir leurs mandats respectifs, le tout dans l'intérêt des citoyens ainsi que dans le respect des lois et règlements applicables.

196 Dans le cadre de la pandémie de COVID-19, l'achat et la distribution du matériel nécessaire à soutenir au soutien des mesures sanitaires et d'hygiène deviennent très importants puisque ledit matériel constitue un véritable rempart contre la COVID-19.

197 Les **principaux enjeux** rencontrés ont été les suivants :

- Assurer la centralisation et la coordination des acquisitions relatives à la COVID-19;
- Effectuer l'acquisition dans le respect des règles de l'art en la matière;
- S'assurer de l'exécution des contrats existants et des obligations envers ceux-ci;
- Adapter le fonctionnement de l'organisation.

198 Au cours des dernières années, la Ville a pris des dispositions avec certains de ses fournisseurs de produits sanitaires afin d'avoir accès rapidement à certains produits, mais ne disposait d'aucun contrat ferme d'approvisionnement en matière de protection sanitaire. En outre, aucun des contrats de services ou de travaux existants ne prévoyait de clause pour ce type de situation.

199 De plus, malgré la situation pandémique, il était nécessaire d'assurer la continuité des opérations, concernant les appels d'offres. Ces changements ont été rendus possibles grâce à l'application des mesures de santé publique pour la réception des soumissions et l'introduction de l'informatisation de certains aspects des services.

Atténuation des risques en matière de gestion contractuelle

200 Puisque la Ville doit chercher à obtenir les biens et services au meilleur prix et à la meilleure qualité possible, le tout dans le respect des règles, elle s'est rapidement mobilisée afin de répondre aux attentes du coordonnateur municipal des mesures d'urgence.

Assurer la centralisation et la coordination des acquisitions relatives à la COVID-19

201 Afin d'assurer un contrôle efficace des acquisitions pendant la pandémie, il a été rapidement décidé de centraliser les autorisations de dépenser pour les produits et

services liés à la COVID-19. Pour ce faire, un comité spécial et piloté par la cellule COVID-19 a été formé dès le début de la pandémie. Celui-ci pouvait notamment suivre l'évolution de la situation épidémiologique ainsi que la consommation du matériel afin d'anticiper les besoins.

202 Par ailleurs, la situation d'urgence sanitaire nécessitait beaucoup de flexibilité dans l'achat du matériel. Pour assurer une bonne fluidité, certaines orientations ont été prises :

- Maintien de l'application du règlement de délégation de pouvoir en tout temps;
- Virage technologique accéléré vers le numérique (sans papier, signatures électroniques, archivage, etc.) entraînant des économies de temps et de mouvement importantes;
- Instauration d'un mécanisme de suivi et de contrôle de la consommation des produits (lingettes, masques, gel, etc.) ainsi que l'application d'un code budgétaire extra-comptable (COVID-19) afin de comptabiliser les dépenses liées à la crise;
- Mise en réserve des différents produits (masques, lingettes et gel désinfectants, visières, lunettes) avec mécanismes de réapprovisionnement;
- Diversification des sources d'approvisionnement pour éviter les ruptures de matériel.

203 La centralisation et la coordination ont également permis d'appliquer certaines décisions dans l'objectif d'assurer l'approvisionnement de certains types de matériels incontournable lors d'une pandémie. Par exemple, les lingettes désinfectantes en grande demande auprès des fournisseurs ont été remplacées par des guenilles. Il s'agit d'une décision qui a permis de pallier la pénurie de lingettes et qui a aussi permis de faire des économies importantes.

Effectuer l'acquisition dans le respect des règles de l'art en la matière

204 Malgré la situation exceptionnelle, il était important d'assurer le suivi des règles et des lois en matière d'acquisition. Ainsi, des mesures de contrôle ont été mises en place. Parmi celles-ci, retenons les suivantes :

- Suivi et reddition de comptes mensuelle concernant la gestion contractuelle;
- Mise en concurrence systématique (minimum deux prix) et diversification des sources d'approvisionnement;

- Regroupement d'achats avec d'autres villes pour augmenter les volumes et surtout diminuer les frais de transport (importations de la Chine);
- Adoption d'une résolution pour autoriser une dérogation au règlement sur la gestion contractuelle afin de permettre les demandes de prix pour tous les achats de biens et services jusqu'à 100 000 $.

S'assurer de l'exécution des contrats existants et des obligations envers ceux-ci

205 Des préoccupations en regard des contrats d'entretien ménager ont émergées rapidement. En effet, la plupart de ceux-ci ont été constitués de telle sorte que ce sont les entreprises qui fournissent les produits sanitaires (papier, savon, etc.). Il était donc important de pouvoir compter sur les fournisseurs pour assurer un niveau d'entretien adapté aux besoins sanitaires. Afin de dénouer cette impasse, des modifications ont été apportées aux contrats d'entretien ménager pour adapter le niveau de service et des vérifications ont été effectuées afin de valider la capacité des cocontractants à exécuter leurs mandats.

206 Mentionnons également qu'il a été nécessaire de revoir certaines clauses des contrats, telles que les coûts supplémentaires ainsi que le bien-fondé des cas de « force majeure », afin de les adapter à la situation.

207 Par ailleurs, dans une perspective d'amélioration continue, des changements ont été apportés aux nouveaux contrats afin de se prémunir des conséquences d'une autre crise.

Adapter le fonctionnement de l'organisation;

208 Dès les débuts de la pandémie, une sous-cellule de crise, constituée du directeur de l'approvisionnement, de la coordonnatrice en approvisionnement, d'un conseiller en approvisionnement, de deux approvisionneurs et d'un commis-magasinier, a été mise en place afin de répondre aux besoins de l'organisation. Cette cellule voyait quotidiennement à ce qu'il y ait une quantité suffisante de produits sanitaires en réserve pour les besoins courants, et pour assurer une autonomie de six mois. Évidemment, toutes les règles d'approvisionnement en place (mise en concurrence, achat local, rapport qualité/prix, etc.) ont été respectées.

209 De plus, cette sous-cellule a mis en place la procédure pour permettre la réception des soumissions malgré la fermeture des bureaux, a adapté les clauses contractuelles dans les devis d'appels d'offres pour tenir compte de la nouvelle réalité et a géré les possibles réclamations dans les contrats déjà en cours en fonction des nouvelles obligations exigées par la Santé publique.

210 Notons également que la Ville a participé à plusieurs rencontres avec ses homologues en matière d'acquisition des autres villes (rencontres du G10 des dix grandes villes) afin d'échanger sur les besoins et les difficultés d'approvisionnement en produits dans le contexte de la COVID-19. Cela a notamment permis de faire des achats à plus grande échelle avec d'autres villes. Parmi ceux-ci, mentionnons l'achat de masques KN-95 avec la Ville de Montréal.

Constats

211 En contexte normal, certains achats sont décentralisés en fonction de seuils et de types d'achats, mais dans un contexte de crise, afin de contrôler les coûts et avoir des actions concertées, la gestion de l'ensemble des besoins liés à la COVID-19 a été centralisée vers la cellule de coordination et le quartier maître de la sécurité incendie. Ce fut une excellente stratégie pour éviter les initiatives locales.

212 Les mesures déployées afin de contrôler les dépenses et de respecter les règles en matière de gestion de contrat se sont avérées efficaces.

Gestion financière

213 Dans le cadre de la pandémie, la Ville se devait de gérer sainement les finances afin d'être en mesure d'évaluer rapidement les répercussions et de prendre les moyens pour s'assurer de la disponibilité des fonds pour compenser les pertes de revenus et les coûts additionnels. De plus, il fallait prendre dès le début des mesures visant à assurer l'équilibre budgétaire pour l'année 2020.

214 Les **principaux enjeux** étaient de :

- S'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires pour administrer la Ville;
- Développer une stratégie pour financer les coûts exceptionnels encourus tout en s'assurant de ne pas faire de déficit en 2020;
- Cumuler les coûts additionnels et les revenus moindres liés à la pandémie dans le but d'obtenir une compensation financière des autorités gouvernementales.

215 Afin de répondre aux enjeux, les démarches suivantes ont été réalisées et la documentation afférente a été produite.

S'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires pour administrer la Ville

216 Dès les débuts de la pandémie, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) propose aux villes d'adopter des mesures relatives aux paiements des comptes de taxes (report de la date d'échéance, application d'un taux d'intérêt à 0%, etc.). Toutefois, puisque la Ville permet déjà le paiement des taxes en 12 versements sans intérêt, il n'est pas opportun de reporter les dates d'échéance.

217 L'avenue la plus intéressante pour les contribuables est d'appliquer un taux d'intérêt à 0% au lieu de 15%, une décision qui engendrera un manque à gagner mensuel de l'ordre de 90 000 $. Cette mesure, fondamentale pour soutenir les citoyens pendant cette période difficile, sera d'ailleurs adoptée le 23 mars 2020 (CV-2020-02-61 et CV-2020-04-14). Bien que l'échéance ait été fixée au 30 septembre 2020, notons que cette mesure est renouvelable.

218 En ce qui a trait à la gestion des liquidités, la Ville a mis en place au début du mois d'avril un mécanisme de suivi à chaque échéance de taxes afin de connaître la proportion de contribuables qui n'ont pas payé en raison du congé d'intérêt depuis le 18 mars sur les taxes échues.

219 Ces informations sont regroupées en un rapport mensuel de suivi des liquidités dont la Direction générale et les membres du comité des finances obtiennent copie. La dernière version en date du 28 août 2020 démontre que depuis le début de la pandémie, la marge de crédit de 20 M$ pour les opérations n'a pas été utilisée. Le plus bas solde en banque

a été de 9,1 M$ le 2 juin dernier et s'est élevé à près de 30 M$ en date du 28 août. De plus, lors des quatre dernières échéances de taxes, le pourcentage réellement encaissé oscille aux alentours de 90%, un résultat plutôt élevé considérant les circonstances.

Développer une stratégie pour financer les coûts exceptionnels encourus tout en s'assurant de ne pas faire de déficit en 2020.

220 Très rapidement, la Ville va se doter des moyens afin de protéger les personnes vulnérables de la communauté lévisienne. Ainsi le 23 mars 2020, la Ville adopte la résolution CV-2020-02-84 qui crée un Fonds de prévoyance destiné aux organismes ciblés pour les soutenir dans leur offre de services essentiels directs auprès des personnes en situation de vulnérabilité. Le budget de démarrage est e de 500 000 $, financé à raison de 200 000 $, à même le budget de fonctionnement et de 300 000 $, à même l'excédent de fonctionnement accumulé non affecté. Le montant de 200 000 $ proviendra du budget prévu pour la Politique de développement social et communautaire. Un suivi de ce Fonds de prévoyance est effectué régulièrement et la dernière révision a été réalisée le 31 juillet 2020.

221 Par ailleurs, la Ville produit à intervalle régulier un rapport étoffé de l'impact budgétaire. Celui-ci présente également l'excédent de fonctionnement non affecté, les marges de crédit et les liquidités de la Ville, les finances de la Société de transport de Lévis ainsi que d'autres considérations *ad hoc*.

222 Dans le cadre du budget de 2021, les effets de la pandémie se feront sentir en raison d'un certain ralentissement du marché de la construction et probablement sur les régimes de retraite pour lesquels le rendement est inférieur aux attentes à ce jour. Toutefois, à la suite des chutes du marché boursier en mars, il y a eu un grand rattrapage à l'égard des rendements au deuxième trimestre de l'année. Ces éléments sont actuellement à l'étude dans le cadre de l'élaboration du budget de 2021.

Cumuler les coûts additionnels et les revenus moindres dans le but d'obtenir une compensation financière des autorités gouvernementales.

223 Organisée par l'UMQ, une rencontre virtuelle du comité des finances des grandes villes du Québec s'est tenue le 9 avril 2020. Le but était de partager les préoccupations financières des trésoriers et trésorières.

224 Le 28 avril 2020, un outil de simulation qui visait à déterminer les effets de la COVID-19 sur les finances des grandes villes du Québec a été acheminé à l'UMQ.

225 Dès le début de la pandémie, la Ville a mis en place une méthode simple pour recenser l'ensemble des dépenses liées à la COVID-19, afin d'appuyer une demande d'aide financière auprès du MAMH. Cette procédure simple a permis de renflouer les postes budgétaires des directions ayant eu recours à des dépenses directement en lien avec la

COVID-19. Un rapport mensuel de ces dépenses a été rédigé et a été examiné par le trésorier. La dernière version du tableau est datée du 31 juillet.

226 Le 3 juin, la Ville a transmis au MAMH un rapport faisant état des revenus moindres et des dépenses additionnelles pour la Ville en lien avec la COVID-19. Ultimement, ce rapport servira comme base de discussion avec le MAMH afin de convenir d'un éventuel programme de subvention. L'impact de la COVID-19 a alors été évalué à 10,7 M$ sur le budget de 304,9 M$. À ce jour, aucun programme d'aide n'a été annoncé à l'exception d'un montant global de 400 M$ à l'attention de l'ensemble des sociétés de transport de la province. Cette compensation correspond à 50% des pertes liées aux revenus des usagers du 1er avril au 31 décembre 2020. Aucune autre compensation financière gouvernementale n'a été considérée dans les rapports d'étape pour le budget de 2020. Ce rapport adressé au MAMH a été transmis aux membres du comité des finances le 23 juin dernier.

227 Le 17 juin, à la demande du MAMH, la Ville a transmis ses commentaires concernant certaines mesures fiscales proposées liées à la relance économique dans les municipalités. Aucune de ces mesures n'est intéressante pour la Ville.

228 En raison de compressions dans les dépenses de plusieurs directions, des revenus additionnels à l'égard des droits de mutation et des économies liées au bas taux d'intérêt, en date du 24 août dernier, la Ville anticipe un excédent de l'ordre de 5,2 M$. De plus, une aide gouvernementale additionnelle devrait être obtenue pour financer certaines activités du ressort de la Direction de la vie communautaire (terrains de jeux, piscines, blocs sanitaires, etc.).

229 Une surveillance étroite a été effectuée depuis le début de la pandémie afin d'assurer la suffisance des liquidités. En raison notamment d'un bon taux d'encaissement des taxes malgré le taux d'intérêt à 0% au lieu de 15%, des compressions dans certaines dépenses et de la continuité dans la facturation des revenus, la marge de crédit de 20 M$ pour les opérations n'a pas été utilisée et le solde du compte principal de banque avoisine les 30 M$ après en date du 28 août. Bien entendu, la Ville n'a pas eu besoin d'emprunter pour financer les dépenses additionnelles liées à la pandémie.

230 La Ville maintient une communication continue avec l'UMQ, le comité des finances des grandes villes et le MAMH afin de les tenir informés de sa situation financière. Elle a bon espoir d'obtenir une aide gouvernementale pour compenser certaines dépenses additionnelles mentionnées précédemment. Enfin, la rigueur de la Ville dans la gestion de ses dépenses donne une bonne assurance que les fonds publics ont été bien gérés et qu'il n'y aura assurément pas de déficit à la fin de l'année 2020. Par ailleurs, le 5 octobre 2020, le gouvernement du Québec communiquait avec la Ville afin d'annoncer l'octroi d'une aide financière de 12,5 M$ pour atténuer les répercussions de la pandémie, notamment les pertes de revenus et les coûts supplémentaires.

Constats

231 Dès le début de la pandémie, toutes les directions se sont mobilisées afin d'évaluer les revenus moindres et les coûts additionnels. Rapidement, des pistes de solutions ont été proposées afin de minimiser l'impact sur les finances de la Ville. Un outil Excel a été mis en place afin que chaque direction consigne régulièrement les coûts additionnels, les pertes de revenus ainsi que les dépenses moindres. À cet égard, le trésorier a dû exercer une vigie constante sur la justesse de l'information fournie et a dû ajuster les données de certaines directions.

232 Une démarche est en cours pour la mise à jour de la Politique de capitalisation et d'amortissement afin de permettre la capitalisation de salaire régulier du personnel affecté à des projets d'investissements financés par des règlements d'emprunts, ce qui permettra de dégager une marge de manœuvre dans le budget de fonctionnement de 2020.

233 En somme, en matière de gestion des finances, il n'y a pas d'inquiétude à l'égard des liquidités et le recours à la marge de crédit de 20 M$ pour les opérations n'a pas été requis.

Conclusion

234 Anticiper, s'adapter et protéger ─ trois mots qui résument les efforts déployés par la Ville de Lévis depuis les premiers jours de l'année 2020 pour lutter contre une menace invisible aux effets non seulement apparents, mais également quantifiables. Ce rapport fait état des actions posées par la 7e ville en importance au Québec afin d'affronter l'imprévu dès les premières lueurs de la pandémie. Malgré l'inconnu et les enjeux multiples, le rapport démontre comment une Ville aux ressources humaines et financières limitées est parvenue à s'adapter.

235 La Ville s'est efforcée d'anticiper les événements et de se préparer en conséquence. Ainsi, que ce soit par la création de différents plans d'action, la mise en place d'une structure novatrice pour absorber les effets de la pandémie sur l'organisation ou le maintien d'une coordination efficiente, nous ne pouvons que constater la proactivité de la Ville face à cette menace sur la santé publique.

236 Par ailleurs, la Ville a su maintenir une gouvernance et des activités démocratiques adaptées à la situation. Le maintien de leurs activités tout au long de la pandémie a entre autres permis d'assurer une transparence avec les citoyens et de maintenir un équilibre en matière de gestion stratégique. En outre, rappelons que la gouvernance et la structure administrative ont dû prendre plusieurs décisions difficiles, notamment en regard de la gestion des employés.

237 La gestion du capital humain constitue un élément central de la gestion de la pandémie. La COVID-19 pourrait en effet être décrite comme un phénomène éminemment social, puisqu'il ne peut se manifester que dans une collectivité humaine. Ainsi, le talon d'Achille de la Ville comme organisation face à la pandémie était la perte de ces ressources. Autrement dit, l'absentéisme aurait pu engendrer une rupture des capacités opérationnelles et administratives de la Ville.

238 Il n'est donc pas étonnant de constater la multitude des initiatives déployées en matière de gestion du capital humain par la Ville depuis le début de la pandémie. Parmi celles-ci, mentionnons la gestion et le suivi de l'absentéisme, la gestion du personnel à distance, l'instauration du télétravail, le déploiement de mesures de santé et sécurité au travail et les dispositions pour protéger la santé psychologique des employés.

239 Bien évidemment, l'essor du travail à distance, la numérisation de certains services ainsi que l'automation de plusieurs tâches ont exigé de l'organisation qu'elle adapte ses capacités technologiques. Des efforts importants ont donc dû être déployés en matière de technologie de l'information pour acquérir du matériel et adapter les services, mais également pour assurer la sécurité de l'information ainsi que des serveurs informatiques de la Ville. Par ailleurs, les communications ont dû concevoir des stratégies et des moyens adaptés à la situation et faire preuve d'ingéniosité afin de continuer à informer le personnel et les citoyens malgré la pandémie.

240 Autorité responsable en matière de sécurité civile sur son territoire, la Ville devait également s'assurer de soutenir les personnes vulnérables dans la communauté lévisienne pour lesquelles la pandémie ne fait qu'accentuer les difficultés qu'elles doivent affronter. Pour ce faire, elle s'est impliquée directement auprès de ces personnes, mais a également soutenu les organismes communautaires spécialisés.

241 Bien évidemment, le confinement général imposé par le gouvernement a eu des répercussions au sein des entreprises sur le territoire. La Ville a dû amorcer une série d'initiatives pour saisir l'impact de la situation puis déployer les mesures nécessaires afin de minimiser les fermetures d'entreprises et les pertes définitives d'emplois.

242 L'application des mesures sanitaires et d'hygiène pour lutter contre la COVID-19 a nécessité l'acquisition de plusieurs biens et services. La Ville a donc mis en place des actions afin d'assurer la centralisation ainsi que la coordination des acquisitions, d'effectuer les achats dans le respect des règles de l'art en la matière, de s'assurer de l'exécution des contrats existants et d'adapter le fonctionnement de l'organisation à la pandémie.

243 Les actions que nous venons d'énumérer ont eu un impact financier et un impact budgétaire. La Ville s'est assurée de mettre en place plusieurs mesures d'atténuation en la matière, dont le suivi rigoureux des dépenses et des revenus, de dégager des marges de manœuvre pour absorber les impacts financiers défavorables liés à la pandémie et d'assurer l'équilibre budgétaire pour l'année 2020.

244 Au moment d'écrire ces lignes, en septembre 2020, la Ville voit poindre l'arrivée d'une seconde vague de COVID-19. Plus redoutable que la première, la seconde vague a engendré en l'espace de quelques semaines une augmentation rapide du nombre de personnes infectées dans la région. Voilà l'histoire qui se répète littéralement devant nos yeux, car la même situation a été vécue il y a plus d'un siècle lors de la pandémie de grippe espagnole en 1918, une seconde vague a déferlé après une période estivale plutôt calme.

245 Heureusement, les événements du siècle dernier ont permis d'apprendre à connaître le phénomène et à appréhender la résurgence de la maladie. C'est pourquoi, pendant la période estivale, la Ville s'est employée à préparer un plan pour affronter la seconde vague. Trouvant son fondement au cœur même des mesures et des moyens qui ont permis d'affronter avec succès la situation pandémique jusqu'à maintenant, ce plan comporte plusieurs actions, dont : l'accentuation de la vigie sur la COVID-19, la révision des stratégies de communication, la révision des prévisions budgétaires et la mise en œuvre d'un plan de saine gestion du capital humain. En outre, ce plan anticipe les répercussions du système d'alertes régionales et d'intervention graduelle du gouvernement sur les activités et les services de la Ville.

Annexe – Critères d'évaluation applicables

Critères d'évaluation

1. La Ville a mis en place une structure administrative appropriée aux circonstances.

2. Les règles et pratiques appliquées en période de pandémie en matière de gestion contractuelle soutiennent efficacement l'acquisition économique des biens et services requis en temps opportun et à un juste prix.

3. Le suivi des contrats en vigueur à l'arrivée de la pandémie et conclus depuis est suffisamment rigoureux pour obtenir de façon économique les biens et services qui font l'objet de ces contrats.

4. La Ville a pris avec diligence des mesures appropriées pour assurer la sécurité de son personnel et pour gérer les absences liées à la pandémie.

5. La Ville a ajusté avec diligence sa force de travail (employés et contractuels) en fonction des nouveaux besoins et contraintes liés à la pandémie et elle en gère la productivité.

6. La Ville a une vision d'ensemble des dépenses qu'elle devra engager pour faire face à la pandémie et des manques à gagner qui en découlent ainsi que de leur incidence sur sa situation financière.

7. Les différentes formes d'aides apportées aux entreprises sont accordées en temps opportun à celles qui en ont besoin et elles sont administrées selon les paramètres autorisés.

8. L'aide apportée aux citoyens sous forme de subsides ou pour alléger temporairement les contraintes financières auxquelles ces derniers font face est prise en toute connaissance de cause et administrée selon les paramètres autorisés.

9. Les différentes formes d'aides apportées aux organismes de contribution sociale sont accordées en temps opportun à ceux qui en ont besoin et elles sont administrées selon les paramètres autorisés.

10. La Ville a déployé les moyens technologiques fiables pour soutenir en toute sécurité le travail et les services à distance.

11. La Ville compile les dépenses qu'elle engage pour faire face à la pandémie pour être en mesure de profiter des programmes de soutien financés par d'autres paliers gouvernementaux.

12. La Ville prend les mesures nécessaires en temps de pandémie pour que la vie démocratique puisse continuer à s'exercer et que la gestion de la Ville se fasse en toute transparence.

13. La Ville effectue une coordination efficace et périodique avec les paliers supérieurs de gouvernement.

Gestion générale des événements liés à la pandémie de la COVID-19

RAPPORT DE REDDITION DE COMPTES CERTIFIÉ

Lévis | ville.levis.qc.ca |