

**Société de transport de Lévis – Suivi de l’audit
portant sur la Planification et la gestion des
opérations financières**

3

Extrait
Rapport annuel 2014
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



Ville de Lévis

Le 5 octobre 2015

Monsieur Gilles Lehouillier
Maire de la Ville de Lévis
2175, chemin du Fleuve
Lévis (Québec) G6W 7W9

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), je vous transmets le rapport annuel 2014 du vérificateur général, pour dépôt au conseil de la Ville de Lévis.

Veillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes salutations respectueuses.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

Yves Denis, CPA auditeur, CA



Table des matières

Introduction.....	17
Mise en contexte	17
Objectifs et paramètres du suivi	20
Conclusions et constatations.....	20
Planification.....	21
Contrôle budgétaire et reddition.....	25
Tenue des livres.....	30
Paiements aux fournisseurs.....	31
Rémunération et remboursement des dépenses.....	32
Autres.....	35
Enjeux dans le développement de la STLévis	37
Commentaires de la direction générale.....	38
Annexe : Portrait global de l'application des recommandations.....	39

Sigles et acronymes

AVT	Société de gestion et d'acquisition de véhicules de transport s.e.n.c.
ETNLT	Endettement total net à long terme
LSTC	Loi sur les sociétés de transport en commun
MTQ	Ministère des Transports du Québec
STLévis	Société de transport de Lévis
STM	Société de transport de Montréal

Introduction

- 1 En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), le Vérificateur général de Lévis a réalisé en 2012 un audit d'optimisation et de conformité relatif à la planification et à la gestion des opérations financières de la STLévis. L'objectif de cet audit était de s'assurer que les processus de planification et de gestion des opérations financières de la Société favorisaient la conformité aux contextes juridiques concernés, dans une perspective d'optimisation des ressources.
- 2 Compte tenu de la nature des constats effectués, du développement de la STLévis et de l'importance des investissements qui y sont effectués, nous avons réalisé, au cours de l'été 2015, un suivi de l'application des recommandations formulées.
- 3 Voici la structure du présent rapport.
 - Une première section de mise en contexte présente les récents développements de même que l'évolution des budgets et des résultats de la STLévis au cours des cinq dernières années.
 - L'objectif et les paramètres du suivi sont mentionnés dans la deuxième section.
 - La conclusion et les constatations sont traitées par sujet en troisième lieu, par la présentation, sous forme de tableau, de l'application des recommandations concernées, suivi d'un rappel des constats initiaux et de l'analyse des correctifs apportés.
 - La section suivante traite de certains enjeux auxquels la STLévis devra s'attaquer au cours des prochaines années pour accomplir sa mission et qui devraient retenir l'attention de la direction.
 - Les commentaires de la direction sont présentés dans la dernière section.
- 4 Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de la direction de la STLévis dans le cadre de cet audit.

Mise en contexte

- 5 La mission de la STLévis consiste à assurer, par des modes de transport collectif, la mobilité des personnes dans la ville de Lévis et hors de celle-ci, lorsque requis. Tant pour le transport régulier que pour le transport adapté, l'achalandage est en constante progression depuis quelques années et l'on prévoit que cette situation se poursuivra au moins jusqu'en 2020.
- 6 Sur le plan financier, le budget de fonctionnement de la STLévis était de 25,2 millions de dollars en 2014, soit une hausse de 22 % par rapport à 2010. Le tableau 1 fournit des détails sur les données financières des cinq dernières années.

Tableau 1 : Évolution financière de la STLévis depuis 2010 (en millions de \$)

	2010	2011	2012	2013	2014
Fonctionnement					
Budget ¹	20,6	18,9	23,4	24,1	25,2
Quote-part de la Ville au budget					
- montant	6,4	7,4	9,9	10,5	11,1
- % du budget	31 %	39 %	42 %	44 %	44 %
Excédent (déficit) de l'exercice avant absorption de déficit	1,6	(1,0)	1,2	0,3	(0,04)
Absorption de déficit	1,5	-	0,9 ²	-	-
Excédent (déficit) de l'exercice après absorption de déficit	0,1	(1,0)	0,3	0,3	(0,04)
Programme triennal d'immobilisations					
Prévisions 3 ans	67,2	74,4	78,9	69,9	37,0
Prévisions année 1	11,2	28,5	27,1	13,2	17,1
Acquisitions année 1	3,2	19,8	22,2	4,0	9,0
Endettement total net à long terme (ETNLT)					
ETNLT en fin d'exercice	8,4	13,8	24,0	23,1	25,3
% de l'ETNLT de la Ville de Lévis	4 %	5 %	8 %	7 %	7 %

1 Le budget indiqué est composé des revenus de fonctionnement, des subventions, des contributions municipales et des affectations (sauf pour 2014).

2 Ce montant tient compte du fait qu'une partie du déficit de 2011 a été absorbée par le surplus de 2010.

7 L'analyse de ces données fait ressortir les éléments suivants :

- De 2010 à 2014, la contribution budgétisée de la Ville est passée de 6,4 millions de dollars à 11,1 millions de dollars, soit une croissance de plus de 73 %.
- Les investissements en immobilisations ont chuté de façon très significative en 2013 et 2014 par rapport aux deux années précédentes. Ils se chiffraient respectivement à 4 et 9 millions de dollars en comparaison avec les 19,8 et 22,2 millions de dollars dépensés en 2011 et 2012.
- Quant à l'endettement à long terme, il triplait. Alors qu'il se situait à 8,4 millions de dollars en 2010, il est maintenant à 25,3 millions de dollars.

Même s’il y a eu une diminution des investissements au cours des deux dernières années, ces chiffres illustrent le contexte de croissance dans lequel s’inscrivent les activités de la Société.

- 8 Un plan directeur 2015-2024 a été adopté par le conseil d’administration (CA) de la STLévis en juin 2015. Il présente une vision du développement du transport en commun de même que ses priorités et stratégies pour atteindre ses deux grands objectifs : augmenter de 24 % l’achalandage et de 1 % la part modale du transport en commun, et être reconnu comme un acteur engagé dans le développement et la mobilité durable.
- 9 Un cadre financier est intégré à ce plan directeur. On y prévoit des investissements de l’ordre de 67 millions de dollars sur 10 ans dont 13 financés par la Ville de Lévis. Ces investissements serviront à la réalisation des projets suivants :

Projets	Montant des investissements prévus
Achat de 24 autobus	23,6 M\$
Construction de trois projets de voies réservées	18,0 M\$
Construction d’un deuxième centre de service	17,0 M\$
Autres projets <ul style="list-style-type: none"> • Ajout de stationnements • Aménagement du terminus de la traverse de Lévis • Amélioration des zones d’attente • Ajouts d’infrastructures d’intermodalité • Acquisition de divers équipements • Implantation et développement de systèmes opérationnels 	8,0 M\$

- 10 À la suite du rapport d’audit déposé en mars 2014, un groupe de travail Ville de Lévis / STLévis a été constitué avec le mandat d’établir une communication permanente visant à mieux encadrer la planification et les pratiques de gestion de la STLévis. Une des priorités fixées était d’assurer le suivi de la mise en application de l’ensemble des recommandations du Vérificateur général. Les membres de ce groupe de travail conjoint se sont réunis à quatre reprises en 2014 et 2015, et un rapport a été déposé le 29 avril 2015 au CA de la STLévis.

Objectifs et paramètres du suivi

Objectif et portée

- 11 L'objectif de ce suivi est de s'assurer que les recommandations ont été appliquées et d'évaluer si les mesures prises ont corrigé les lacunes décelées en 2012. Il porte sur 43 des 46 recommandations formulées initialement, 3 ayant été exclues parce que l'exercice était prématuré et comportait moins de valeur ajoutée (voir annexe). Nos travaux ont été réalisés en juillet 2015, et ont porté sur les activités de 2014 et 2015. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période.

Normes d'audit

- 12 Ce suivi a été réalisé conformément aux normes des missions de certification présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. La responsabilité du vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif mentionné précédemment. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance, quoique non absolu. Nos travaux reposent sur les mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés lors de l'audit initial.
- 13 Notons que la section portant sur les enjeux n'a pas été réalisée selon ces normes, compte tenu de sa nature prospective.

Conclusions et constatations

- 14 Nos travaux nous amènent à conclure que la planification et la gestion des opérations financières de la STLévis sont beaucoup plus conformes aux contextes juridiques auxquels elle est assujettie. De fait, elle a pris action sur 100 % des recommandations couvertes dans le cadre de ce suivi, et 88 % de celles-ci sont complètement ou partiellement appliquées. Par les discussions que la STLévis mène avec la Ville pour préciser les paramètres financiers à prendre en compte, l'implantation prochaine d'un nouveau système comptable ainsi que les efforts qu'elle déploie avec les autres sociétés de transport afin de profiter d'une expertise spécialisée pour l'acquisition de biens et services dont elle a besoin pour réaliser sa mission, elle est aussi en voie d'améliorer ce bilan dans un proche avenir.

Planification

Orientations de gouvernance financière

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-1	Adopter formellement des orientations de gouvernance financière représentant la vision organisationnelle du conseil d'administration à court, moyen et long terme, incluant des objectifs et des balises budgétaires à considérer en amont de ces processus.		X			
T14-3	Examiner l'opportunité de définir des indicateurs stratégiques servant à mesurer l'atteinte de cibles en lien avec les objectifs.			X		
T14-4	Examiner l'opportunité de convenir avec la Ville de certains paramètres financiers à court, moyen et long terme privilégiant à la fois le respect de la mission de la STLévis et celui des objectifs de la Ville, notamment en ce qui concerne l'évolution de la quote-part de cette dernière et de l'endettement total net à long terme.			X		

- 15 Lors de l'audit initial, nous avons commenté le fait que le CA n'avait pas établi les paramètres financiers auxquels la direction générale de la STLévis pourrait se référer pour encadrer ses prévisions budgétaires et ses investissements. Nous faisons alors référence notamment à des paramètres tels que la part du budget financée par la Ville et la part de l'endettement de la Ville attribuable à la STLévis.
- 16 À ce chapitre, un pas important a été franchi en juin 2015 avec l'adoption par le CA de la STLévis du plan stratégique 2015-2024. Ce plan comporte un cadre financier qui présente, pour les dix prochaines années, les investissements nécessaires à la réalisation des projets envisagés, de même que les prévisions relatives aux revenus et aux charges de fonctionnement pour chaque année. Il doit maintenant faire l'objet d'une approbation par le conseil municipal de la Ville ainsi que de la Communauté métropolitaine de Québec pour prendre effet.
- 17 Sanctionné par le CA de la STLévis, le cadre financier fournit des balises très utiles aux dirigeants de la Société pour en assurer l'exploitation et le développement au cours des prochaines années. Le CA est venu ainsi confirmer les besoins financiers que la direction croit nécessaires pour assurer le développement des activités de la Société et confirmer implicitement que les paramètres financiers pertinents demeurent à un niveau acceptable. Ces ratios de même que les cibles visées ne sont toutefois pas exprimés formellement, de sorte que le risque d'y déroger en cours de route s'en trouve accru.
- 18 Ainsi, nous croyons que ces derniers devraient être officialisés de même que les indicateurs afférents, être utilisés comme source de référence lors des décisions

importantes et faire l'objet d'un suivi périodique. À cet égard, des discussions ont eu lieu, notamment en mai 2014 et en février 2015, avec les responsables de la Ville et, bien que subséquemment le conseil municipal ne se soit engagé que pour 2014, on nous mentionne qu'il y a eu un accord de principe quant aux sommes que la Ville est disposée à verser jusqu'en 2018 pour la STLévis, ce qui constitue un progrès par rapport à la situation qui prévalait en 2012. De plus, les élus auront dans les prochaines semaines l'occasion d'apprécier si les implications financières du plan stratégique correspondent aux attentes de la Ville, notamment en regard de la contribution financière qui lui est demandée et de l'endettement de la STLévis. Signalons que la part du budget de la STLévis financée par la Ville et la part de l'endettement de la Ville qui lui est attribuable étaient respectivement de 44 % et de 7 % en 2013 et 2014 (voir tableau 1).

Plan stratégique 2015-2024

Recommandation		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-5	Produire un plan stratégique de développement du transport en commun en respectant les modalités prévues par la loi quant à son contenu, son ajustement annuel, sa révision quinquennale, sa transmission aux instances spécifiées à cette loi et enfin son approbation par la Ville et la Communauté métropolitaine de Québec.	X				

- 19 La *Loi sur les sociétés de transport en commun* (L.R.Q., chapitre S-30.01) (LSTC) stipule que les sociétés de transport doivent se doter d'un plan stratégique de développement du transport en commun précisant les objectifs poursuivis, les priorités, ainsi que les résultats attendus. Malgré les initiatives de planification observées, nous avons déploré en 2012 l'absence d'un tel plan à la STLévis.
- 20 Au moment de notre suivi, la STLévis venait tout juste d'approuver le plan stratégique 2015-2024. Adopté par le CA le 18 juin 2015, ce plan comporte deux objectifs, trois stratégies et neuf axes d'intervention. Pour chaque axe d'intervention, des priorités sont établies de même que des cibles en regard d'indicateurs précis. Ce plan prend aussi en compte les services adaptés aux besoins des personnes à mobilité réduite. Ainsi, il respecte les exigences de la loi, mais pour prendre effet, il doit maintenant être approuvé par la Ville et par la communauté métropolitaine.
- 21 Quant aux modalités de mise à jour et de révision du plan, elles ne sont pas encore établies, les efforts de la direction étant surtout dirigés actuellement sur le soutien des instances qui doivent approuver le plan pour qu'il prenne effet.
- 22 Au-delà de ce strict élément de conformité à la loi, le plan établi porte maintenant une vision du développement du transport en commun et de la STLévis. Il devient dès lors

un point d’ancrage important pour gérer la performance de la Société et en rendre compte.

Gestion des effectifs

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-6	Établir et adopter par résolution des normes relatives à la nomination des employés et employées.	X				
T14-7	Produire un plan d’effectifs déterminant notamment les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail.		X			
T14-32	Adopter un cadre formel de leurs conditions de travail.	X				
T14-33	Élaborer une description de tâches spécifique à chaque poste non syndiqué.		X			

- 23 Lors de l’audit de 2012, nous nous étions intéressés à certains aspects de la gestion des effectifs. Nous avons commenté à cet égard l’absence d’un plan d’effectifs, de même que l’imprécision des conditions de travail et des tâches confiées au personnel non syndiqué.
- 24 La structure organisationnelle qui fait partie du plan d’effectifs de la STLévis a été adoptée par le CA le 17 octobre 2013 et a été modifiée le 14 juillet 2014. En précisant les ressources humaines mises à la disposition des unités administratives pour leur permettre d’accomplir adéquatement leur mission, cette structure sert maintenant de référence pour combler les emplois de la Société. Combiné au fait que chaque poste à pourvoir est préalablement autorisé par le CA et que les nominations deviennent effectives lors de leur autorisation par cette instance, ce mode de fonctionnement fait en sorte qu’il y a un bon contrôle des nominations.
- 25 En plus de la structure organisationnelle, le plan d’effectifs comprend un recueil des conditions de travail des cadres, des gestionnaires et du personnel non syndiqué, de même que les conventions collectives de travail du personnel de bureau, du personnel d’entretien et des chauffeurs. On y trouve aussi des descriptions de tâches, le code d’éthique et les règles de bonne conduite, ainsi que les politiques et documents relatifs aux ressources humaines.
- 26 Le contenu du plan d’effectifs répond en grande partie aux exigences de la LSTC. Toutefois, il ne comporte pas d’éléments de la planification de la main-d’œuvre garantissant sa disponibilité en temps opportun. Par exemple, le nouveau plan stratégique prévoit un accroissement des heures de service. Cette donnée peut avoir une incidence sur la nature et la quantité de main-d’œuvre à mobiliser. De plus,

certain employés peuvent être près de l'âge de la retraite et il faut s'assurer que l'organisation pourra trouver une main-d'œuvre qualifiée pour les remplacer. La relève du personnel-clé est également un élément à considérer.

- 27 Par ailleurs, nous observons maintenant que les relations entre les employés non syndiqués et la STLévis sont régies par des contrats de travail, prenant la forme d'une résolution de nomination de l'employé par le CA, et qui fait référence au recueil des conditions de travail précité. Un contrat de travail distinct est établi pour chacun des employés à contrat (quatre au moment de notre suivi). Il précise notamment les responsabilités de l'employé, ses conditions de travail, ainsi que les avantages sociaux et autres bénéfices auxquels il a droit.
- 28 Enfin, un travail important a été réalisé en août 2013 par l'élaboration des descriptions de tâches applicables aux cadres, cadres intermédiaires, gestionnaires de premier niveau et personnel non syndiqué. Pas moins de 16 emplois ont alors été décrits selon un cadre commun précisant les fonctions détaillées de l'emploi, la formation académique et les compétences nécessaires, ainsi que les qualités personnelles recherchées.

29 Ces descriptions d'emploi ne sont toutefois pas parfaitement cohérentes avec la structure organisationnelle en vigueur. Les différences observées sont les suivantes :

- Trois emplois ne sont pas décrits :
 - Adjoint au directeur général;
 - Contremaître adjoint au Service de l'entretien;
 - Agent de planification – volet infrastructure.
- Pour trois emplois, le libellé de la description d'emploi ne correspond pas à celui de la structure organisationnelle :

Organigramme	Description d'emploi
Superviseur (Exploitation)	Superviseur-répartiteur
Contrôleur-répartiteur (Exploitation)	Contrôleur inspecteur
Agent de planification – volet géomatique	Agent de planification (projet Système d'aide à l'exploitation)

- Pour deux emplois, une description figure toujours au plan d'effectifs alors que l'emploi est inexistant ou a été dissous :
 - Directeur de la planification et du développement;
 - Administrateur du réseau informatique.

Programme triennal d'immobilisations

Recommandation		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-9	Étendre la portée du programme triennal d'immobilisations transmis annuellement à la Ville en y incluant les dépenses que prévoit effectuer la Société au-delà de la période visée, si ces dépenses résultent d'engagements pris pendant cette période.	X				

- 30 La recommandation formulée en regard du plan triennal d'immobilisation (PTI) visait l'enrichissement de son contenu pour y inclure aussi les dépenses en immobilisations qui vont au-delà de la période couverte, si ces dépenses résultent d'engagements pris pendant cette période. Cette correction a été apportée à partir de janvier 2014. Pour le PTI 2014-2016, ces engagements représentaient 70 000 dollars, tandis que, pour celui de 2015-2017, aucune somme n'avait été engagée au-delà de la période visée. Ces montants sont cohérents avec le plan quinquennal d'immobilisation produit au ministère des Transports du Québec (MTQ) pour lui permettre de budgétiser l'aide financière qu'il accorde dans le cadre des programmes qu'il administre.

Contrôle budgétaire et reddition

Prévisions budgétaires

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-10	Établir un échéancier tenant compte des étapes charnières de ce processus, et s'assurer qu'on y prévoit un dépôt permettant le respect de la date butoir du 1er novembre pour l'adoption, par la Ville, des prévisions budgétaires de la STL.	X				
T14-11	Produire annuellement un ensemble de directives formelles indiquant des critères préétablis pour favoriser l'atteinte des objectifs, et analyser distinctement les situations dérogatoires à ces directives afin de trouver des solutions de remplacement.	X				
T14-18	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer, en prenant soin d'obtenir des autorisations adéquates et nettement identifiables, d'intégrer aux prévisions budgétaires de l'exercice courant ou subséquent, le cas échéant : <ul style="list-style-type: none"> le déficit de l'année précédente certifié par le vérificateur; l'excédent de fonctionnement de l'exercice antécédent qui n'est pas approprié à des fins spécifiques; l'excédent de fonctionnement anticipé de l'exercice courant. 	X				

- 31 Comme nous l'indiquions à la suite de l'audit de 2012, la préparation du budget annuel de la Société est un exercice complexe qui doit être planifié avec soin de façon notamment à respecter la date butoir du 1^{er} novembre pour l'adoption, par la Ville, des prévisions budgétaires de la STLévis. Conformément à nos recommandations, un échéancier est maintenant produit et, sauf lorsqu'on y apporte des amendements, les budgets sont produits dans les délais impartis. Le tableau suivant présente les dates d'adoption et d'approbation des budgets par la STLévis et par la Ville pour 2014 et 2015.

Budget	Date d'adoption STLévis	Date d'approbation Ville de Lévis
Budget 2014	17-10-2013	20-01-2014
Budget 2015	28-10-2014	-
Budget 2015 amendé 1	20-11-2014	08-12-2014

- 32 Afin de soutenir l'exercice, un document d'orientations budgétaires a été élaboré en juillet 2014 à l'intention des gestionnaires pour les supporter dans la production des données budgétaires dans leur champ d'activités respectif. Ainsi, des paramètres et des hypothèses leur ont été fournis pour augmenter la fiabilité des données budgétaires produites. Ces orientations ont contribué à améliorer la situation, puisque les virements budgétaires sont de moins en moins nombreux en cours d'année, comme en fait foi le paragraphe 39.
- 33 Par ailleurs, les correctifs nécessaires ont été apportés pour intégrer les surplus et déficits non affectés aux budgets et ainsi obtenir l'autorisation claire du CA quant à leur utilisation (surplus) ou à leur financement (déficits). Ainsi, l'excédent non affecté à des fins spécifiques de 2012 a été intégré au budget de l'exercice 2014 tout comme celui de 2013 au budget de 2015. À ce dernier budget figurait aussi l'excédent de fonctionnement de 40 206 dollars anticipé pour 2014.

- 34 Signalons enfin l'incertitude liée à la formule de partage des revenus provenant du Fonds des contributions des automobilistes au transport en commun, laquelle fait l'objet de discussions avec le MTQ et le Réseau de transport de la Capitale. À cet égard, nous avons constaté (voir tableau suivant) que les compensations discrétionnaires obtenues annuellement sont confirmées tardivement. Par ailleurs, nous remarquons un manque à gagner annuel de la STLévis (colonne 5 du tableau) d'environ 300 000 dollars; cette situation défavorise la Société.

Année	Fonds des contributions des automobilistes au transport en commun		Compensation du MTQ		
	Fonds perçus relatifs à Lévis	Fonds reçus par la STLévis	Montant reçu	Date de confirmation	Manque à gagner
	1	2	3	4	5 = 1 - (2 + 3)
2012	2 641 676	1 354 607	1 000 000	12-06-2012	287 069
2013	2 642 385	1 380 739	950 000	12-03-2014	311 646
2014	2 647 105	1 399 756	950 000	14-11-2014	297 349

Contrôle budgétaire

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-16	Mettre en place l'encadrement et les outils comptables permettant la prise en considération efficiente et efficace, par les responsables d'activités budgétaires, des engagements financiers avant d'engager une dépense.			X		
T14-22	Revoir la pertinence d'inclure, au registre des déboursés déposé au conseil d'administration, une certification du trésorier attestant la disponibilité des crédits.	X				
T14-23	Mettre en place les contrôles permettant de déterminer si un rapport doit être déposé au conseil d'administration sur les dépassements de coûts autorisés en rapport avec l'article 2.4 du règlement 113 de la STL.	X				

- 35 Certains problèmes de contrôle budgétaire étaient identifiés à la STLévis. D'abord, les gestionnaires ne disposaient pas d'une information complète et à jour sur les dépenses effectuées et les engagements, ce qui les soutenait mal dans leur responsabilité de s'assurer de la disponibilité des crédits avant d'autoriser une dépense. À cet égard, l'attestation du trésorier sur la disponibilité des crédits à même le budget annuel présentée lors des réunions mensuelles du CA pouvait créer une confusion quant aux responsabilités attribuées et ainsi déresponsabiliser les gestionnaires. Par ailleurs, il n'y avait aucune procédure pour assurer le dépôt trimestriel au CA des dépassements de coûts autorisés par le trésorier ou le directeur général portant sur les contrats accordés par le CA.

- 36 Un meilleur contrôle budgétaire est exercé depuis. En effet, la STLévis a mis en place les mesures suivantes :
- Les gestionnaires sont informés périodiquement de l'évolution des postes budgétaires sous leur gouverne à l'aide de l'état des revenus et dépenses produit par la directrice des finances.
 - Un formulaire de demande d'achat doit être complété pour chaque dépense et approuvé par un gestionnaire autorisé à dépenser et aussi par la directrice des finances pour validation de la disponibilité budgétaire, et ce, avant le début du processus d'acquisition.
 - Un système de suivi des coûts relatifs aux contrats octroyés par le CA permet de déceler tout dépassement. En 2014 et 2015, quatre situations ont été autorisées par le CA, puisque les montants en jeu étaient supérieurs à ceux que pouvaient autoriser le trésorier ou le directeur général. Ces derniers n'ont eu à autoriser aucune situation de dépassement dans les limites de leur délégation.
- 37 Malgré tout, le système comptable actuel n'intègre toujours pas les engagements, ce qui permettrait d'exercer un meilleur contrôle et ce, de façon beaucoup plus efficiente. À cet égard, la STLévis travaille à l'implantation d'un nouveau système comptable. Selon le devis d'appel d'offres, ce système s'appuiera sur une comptabilité d'engagement permettant aux gestionnaires de vérifier la disponibilité budgétaire en temps réel. On prévoit l'utiliser à partir du 1^{er} janvier 2016.

Virement de fonds

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-12	Procéder, le cas échéant et conformément aux autorisations de la Ville, aux virements de fonds nécessaires au respect des crédits de chacun des éléments budgétaires adoptés par elle, et ce, avant d'effectuer l'engagement d'une dépense relative à cet élément.	X				
T14-13	Faire régulièrement rapport au conseil de la Ville de Lévis des virements de fonds effectués.	X				
T14-14	S'assurer d'obtenir les autorisations adéquates du conseil municipal, dans le cas de tout virement excédant le montant cumulatif autorisé à l'origine.	X				
T14-15	Prendre les mesures nécessaires afin qu'aucune dépense ne soit engagée en l'absence de crédits budgétaires suffisants.		X			

- 38 Il est important que les dépenses encourues par la STLévis le soient dans le respect des prévisions pour chaque poste de dépenses approuvées par le conseil municipal. À cet égard, nous avons décelé :

- l'absence de mécanisme de virements de fonds, incluant les approbations requises, lorsque les dépenses à effectuer deviennent supérieures aux crédits autorisés;
- le manque de reddition de comptes au conseil municipal sur les virements de fonds effectués;
- la présence, à l'occasion, de dépassements pour certains postes budgétaires.

39 D'entrée de jeu, mentionnons que la Ville a fixé, lors d'une résolution adoptée en mai 2013, le montant cumulatif maximum autorisé de virements de fonds à la STLévis. Ce montant a été établi à 500 000 dollars. Signalons aussi qu'un suivi plus rigoureux des dépenses, institué depuis 2013 par la production des états des revenus et dépenses, permet d'anticiper les situations potentielles de dépassement. Enfin, un contrôle a priori a été prévu pour vérifier la disponibilité budgétaire avant même que tout processus d'acquisition soit enclenché. Toutes ces mesures ont contribué à réduire les virements et nous avons décelé une seule situation où le virement a été effectué subséquemment au dépassement du poste de dépenses observé en mars 2014 (de l'ordre de 6 %).

40 Depuis 2013, quelques virements de fonds ont été effectués et la direction générale de la Ville en a été informée. De plus, lorsque les virements excédaient le montant cumulatif maximum, l'autorisation requise a été obtenue. Le tableau suivant présente quelques données relatives à ces virements.

Montant des virements de fonds (\$)	Montant cumulatif annuel (\$)	Date	
		Autorisation du virement par le CA de la STLévis	Autorisation de la Ville quant au dépassement (max. : 500 000 \$)
<i>2013</i>			
320 000	320 000	20 juin	-
52 000	372 000	15 août	-
215 000	587 000	17 octobre	-
445 000	1 032 000	21 novembre	16 décembre
<i>2014</i>			
53 000	53 000	17 avril	-
67 000	120 000	19 juin	-
228 000	348 000	16 octobre	-
<i>2015</i>			
Aucun virement au 31 juillet			

Reddition financière

Recommandation		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-17	S'assurer de déposer publiquement, chaque trimestre, les états comparatifs portant sur les revenus et les dépenses de l'exercice financier courant jusqu'au dernier jour d'un mois donné, en incluant ceux de l'exercice précédent pour la période correspondante.	X				

- 41 Compte tenu de l'importance du contrôle qui doit être exercé sur les données financières, nous soulevons lors de l'audit initial la nécessité de déposer au CA, officiellement et sur une base trimestrielle comme l'exige la LSTC, les états comparatifs des revenus et des dépenses et d'y joindre les données comparatives pour le trimestre correspondant de l'exercice précédent.
- 42 Les états trimestriels des revenus et des dépenses, incluant les données comparatives de l'exercice précédent, sont déposés publiquement au CA de la Société depuis 2014. Toutefois, en raison des efforts requis pour la préparation des états financiers de l'exercice et du dossier d'audit, l'information pour le dernier trimestre tarde à être présentée. Compte tenu de ces contraintes, la direction de la STLévis devrait évaluer la possibilité de produire une information préliminaire pour que la surveillance du CA puisse s'exercer en temps opportun.

Tenue des livres

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-19	Appliquer une procédure de contrôle des écritures de journal, prévoyant notamment la révision et l'autorisation de celles-ci par une tierce personne en autorité.	X				
T14-20	Réviser la charte comptable en fonction du meilleur équilibre entre la présentation financière et la gestion courante, avec le souci de favoriser la facilité d'accès à des données budgétaires pertinentes et exhaustives, ainsi qu'une reddition plus efficiente.			X		
T14-21	Revoir le processus d'inscription des transactions financières relatives aux activités d'investissement et mettre en place les outils administratifs optimaux en cette matière.		X			

- 43 La tenue des livres consiste à classer et à enregistrer les opérations et les faits économiques se rapportant à une entité dans les comptes et journaux de celle-ci. Cette activité est essentielle pour obtenir une vision de l'incidence financière de ses opérations. Nous avons déploré à cet égard le manque de contrôle sur les écritures de journal, le caractère inadéquat de la charte comptable et l'inscription non régulière des données comptables portant sur les activités d'investissement.
- 44 Un contrôle est maintenant exercé sur les écritures de journal. La directrice des finances s'assure en fin de mois que les écritures faites par son adjointe sont justifiées et exactes. Par ailleurs, une révision de la nomenclature de la charte comptable a été effectuée et devrait être utilisée à partir du 1^{er} janvier 2016. Par rapport à la charte actuelle, cette nouvelle charte est plus détaillée et offre des possibilités d'extraction beaucoup plus grandes, ce qui devrait permettre une meilleure efficacité dans la production de l'information financière et réduire le risque d'erreur associé au traitement manuel des données. Quant à la comptabilisation des activités d'investissement, un suivi est effectué par projet et les écritures de journal pertinentes sont faites périodiquement. Le nouveau système comptable évoqué plus tôt amènera encore plus de rigueur dans la comptabilisation de ces opérations.

Paiements aux fournisseurs

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-29	Examiner l'opportunité de réviser le mode de fonctionnement relatif à l'émission des chèques, notamment quant à sa fréquence mensuelle, en visant une gestion optimale des liquidités.	X				
T14-30	Prendre les mesures nécessaires pour que des bons de commande et des bons de réception soient systématiquement préparés, conformément approuvés, et enfin conciliés avec les factures correspondantes, et ce, avant l'émission des chèques les acquittant.	X				
T14-31	S'assurer qu'aucun chèque ne soit émis avant que le service de la comptabilité ait en main toutes les pièces justificatives conformes, qu'il s'agisse des factures, bons de commande, bons de réception ou autres documents pertinents.	X				

- 45 Nous avons constaté que les modalités de paiement ne permettaient pas de profiter des escomptes de paiement rapide offerts par certains fournisseurs. Ces modalités ont été revues de sorte que les chèques sont, depuis avril 2014, émis généralement deux fois par mois, ce qui augmente les possibilités en ce sens.

- 46 Aussi, dans plusieurs cas, aucun bon de commande ni bon de réception n’accompagnait les factures pour confirmer le besoin ainsi que la réception du bien ou du service. De plus, des déboursés étaient effectués sur la base d’états de comptes plutôt que sur présentation des factures originales, ce qui augmentait le risque notamment de double paiement. À cet égard, la STLévis a mis en place des mesures pour que les achats de biens et services soient d’abord autorisés par une demande d’achat et que des preuves de réception soient obtenues et documentées, avant que le paiement aux fournisseurs ne soit effectué. Les sondages réalisés dans le cadre du présent suivi, qui incluent aussi des dépenses de papeterie, ont fait ressortir que des bons de commande approuvés et des preuves de réception adéquates soutiennent chacun des achats analysés. Lors de ces sondages, nous avons constaté que les factures originales sont maintenant requises pour procéder au paiement des fournisseurs.

Rémunération et remboursement des dépenses

Autorisation des transactions relatives à la paie

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-35	Prendre les mesures nécessaires afin d’obtenir l’assurance que les informations relatives à la paie ont été autorisées par le supérieur immédiat.	X				
T14-36	Réviser prioritairement l’ensemble du processus relatif à cette gestion, en examinant l’opportunité de maximiser son automatisation.		X			

- 47 Les salaires et avantages sociaux représentent plus de 40 % du budget d’opération de la STLévis. Il est donc important que les données qui servent au calcul de la paie soient exactes et autorisées. Au moment de l’audit initial, plusieurs des documents transmis par les employés aux fins de la production de la paie ne portaient pas la trace d’une autorisation par le supérieur immédiat.
- 48 Cette situation est maintenant corrigée. Pour les employés de bureau et les cadres, une feuille de temps est complétée et signée par le supérieur immédiat et le travail effectué en temps supplémentaire fait l’objet d’une autorisation distincte. Pour ce qui est du personnel d’entretien, les cartes de l’horodateur comportent la trace des calculs effectués et sont signées par le contremaitre. En ce qui a trait aux chauffeurs, l’information relative à la paie est transmise directement du système opérationnel où sont inscrits les horaires autorisés par les répartiteurs. Les sondages effectués en regard de ces trois catégories d’employés démontrent que ces nouvelles modalités d’autorisation du temps de travail à rémunérer sont appliquées.

- 49 Quant à la révision du processus de production de la paie, la STLévis est allée au plus important à court terme soit l'autorisation du temps et le transfert automatique des données de temps des chauffeurs. Bien que ces changements constituent un progrès appréciable en termes d'exactitude et d'efficacité, il lui reste à définir une vision plus complète des possibilités d'amélioration du processus de production de la paie.

Gestion des frais de transport, de logement et de subsistance

Recommandation		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-34	Adopter un cadre formel définissant explicitement les règles d'application et de contrôle ainsi que les paramètres du remboursement de ces frais.	X				

- 50 Compte tenu du fait que la *Politique concernant les frais de déplacement du personnel et des administrateurs* n'a été adoptée qu'au terme de l'audit mené en 2012, ni son contenu ni son application n'avaient pu être évalués à ce moment.
- 51 Cette politique traite des frais de transport, des frais de repas, des frais de logement, des frais de congrès et des autres frais payés admissibles à un remboursement. En plus des principes généraux, elle présente les autorisations requises, les dépenses admissibles, les allocations possibles, de même que des modalités de remboursement des frais encourus.
- 52 Après analyse, nous considérons que les éléments de cette politique sont suffisants pour encadrer correctement le remboursement des frais encourus lors des déplacements du personnel. De plus, les taux applicables aux déplacements et aux repas sont semblables à ceux décrétés par le Conseil du trésor du gouvernement du Québec. La politique fait aussi l'objet d'une application rigoureuse. En effet, les tests effectués nous ont permis de constater que seules les dépenses admissibles sont remboursées, que les autorisations nécessaires sont obtenues et que toutes les pièces justificatives demandées pour soutenir les dépenses encourues sont fournies. Notons que les tests effectués incluent deux cas de participation à un congrès ou à une activité de même nature et que l'autorisation du CA de la STLévis a été obtenue à chaque fois.

Relation avec une société en nom collectif

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-24	Éviter toute délégation à AVT d'acquisition de véhicules au nom de la STL, directement ou pouvant indirectement être interprétée ainsi.	X				
T14-25	N'accorder à AVT aucun mandat sans qu'il soit soumis aux règles habituelles d'appel d'offres.	X				
T14-26	Amender la résolution 2010-048 pour retirer les éléments de délégation inappropriés par rapport au contexte légal et réglementaire de la STL.	X				
T14-27	S'assurer de ne confier à AVT aucun mandat d'activités que la STL ne pourrait exercer elle-même.	X				
T14-28	Revoir la nature et la pertinence de l'implication de la STL en tant qu'associé d'AVT.			X		

- 53 Afin de profiter d'une expertise spécialisée en matière d'acquisition d'autobus, la STLévis utilise les services de la Société de gestion et d'acquisition de véhicules de transport s.e.n.c (AVT), société créée en 2010 par les neuf sociétés instituées en vertu de la LSTC. Les travaux d'audit menés en 2012 ont permis de relever le fait que cette dernière n'était pas une société de droit public. En conséquence, AVT ne pouvait acquérir de biens ou de services au nom de la STLévis, ni effectuer de mandats pour elle sans être soumise à un processus d'appel d'offres.
- 54 Nous avons aussi questionné la délégation de pouvoir accordée à la direction de la STLévis, qui n'était pas conforme à son *Règlement 113 - Délégation de pouvoir d'autoriser des dépenses et de conclure des contrats par les gestionnaires* en raison des sommes concernées et de la durée des ententes susceptibles d'être conclues avec AVT.
- 55 Enfin, la mission même de la société AVT a été questionnée du fait que la LSTC ne l'autorisait pas à desservir des organismes publics autres que les sociétés de transport la constituant.
- 56 En regard des recommandations formulées, la STLévis n'a passé aucun mandat nouveau avec la société AVT au cours des années 2014 et 2015. De plus, la résolution du CA 2011-072 qui mandatait la société AVT pour l'acquisition d'autobus neufs a été abrogée dès mars 2013, et la délégation accordée au directeur général et au secrétaire (résolution 2010-048) pour transiger avec AVT a été retirée l'année suivante.
- 57 Pour ce qui est de la capacité juridique d'AVT d'agir au nom de ses sociétés constituantes, notons que l'Assemblée nationale du Québec a adopté, en juin 2015, la *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement le transport*

collectif (c. 16). Cette loi, entre autres choses, permet à deux sociétés de transport en commun ou plus de demander la constitution d'un organisme à but non lucratif « destiné principalement à leur rendre accessibles les biens et les services dont elles ont besoin pour la réalisation de leur mission ». Elle stipule aussi que les membres du conseil d'administration d'un tel organisme sont « désignés par les sociétés qui l'ont constitué parmi les membres de leur conseil respectif ».

- 58 Cet ajustement législatif est venu élargir les possibilités de partage d'expertise pour l'acquisition de biens et services et encadrer la forme juridique des entités qui pourraient être créées à cette fin, mais le problème lié à la capacité juridique d'AVT reste entier. Les associés de celle-ci (les neuf sociétés de transport) examinent actuellement les options pour régulariser la situation. Pour sa part, la STLévis nous a confirmé sa volonté de traiter avec une organisation semblable, compte tenu des avantages qu'elle peut en tirer.

Autres

- 59 Lors de l'audit initial, nous avons abordé certains sujets connexes qui n'étaient pas particulièrement visés par nos travaux. Il s'agit du caractère public des assemblées, de la tenue des registres et de la gestion des assemblées.

Caractère public des assemblées du conseil d'administration

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-43	S'assurer que l'ensemble des assemblées extraordinaires conserve leur caractère en ce sens, entre autres en évitant qu'elles soient tenues par conférence téléphonique.	X				
T14-46	À chacune des assemblées ordinaires ou extraordinaires, prévoir à l'ordre du jour la tenue de deux périodes de questions, soit une au début et une autre à la fin, et s'assurer du suivi des règles édictées dans le règlement intérieur concernant ces périodes.	X				

- 60 L'audit avait fait ressortir que bon nombre d'assemblées extraordinaires du CA se tenaient par conférence téléphonique, donc dans un cadre inaccessible au public. Cette pratique a cessé en août 2013.
- 61 Par ailleurs, les exigences de la LSTC et du règlement intérieur de la STLévis n'étaient pas respectées en ce qui a trait à la période de questions lors des assemblées. En effet, pour les assemblées ordinaires, il n'y avait qu'une seule période prévue à la fin des assemblées, alors que pour les assemblées extraordinaires, aucune n'était accordée à cette fin.

- 62 Pour toutes les assemblées ordinaires tenues en 2014 et 2015, une période de questions a été inscrite à l'ordre du jour au début et à la fin de la réunion. Pour les assemblées extraordinaires de ces exercices, quatre comportaient une période formelle de questions au début et à la fin de l'ordre du jour, tandis que pour huit autres, une application plus souple de l'exigence était faite tout en protégeant le droit d'information et d'expression accordé aux citoyens.

Tenue des registres

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-38	Conserver dans un livre distinct, gardé par le secrétaire, l'original de tous les règlements adoptés par la STL.	X				
T14-39	S'assurer que l'original de tous les règlements soit signé par le président d'assemblée et le secrétaire.	X				
T14-40	Joindre à chaque règlement la déclaration du secrétaire attestant la publication de celui-ci, lorsqu'il s'agit d'un règlement pour lequel la loi l'oblige.	X				

- 63 Notre rapport d'audit abordait certains éléments techniques relatifs à la tenue des registres. Le présent suivi nous permet de conclure que les correctifs appropriés ont été mis en place et que les registres sont tous à jour.

Gestion des assemblées

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-41	Adopter une résolution d'excuse lors de l'assemblée qui suit ces deux assemblées consécutives, lorsque le conseil d'administration souhaite que ce membre soit excusé.	X				
T14-42	Dans le cas où le membre concerné n'est pas excusé par résolution, aviser sans délai le greffier ou la greffière de la Ville de Lévis, de façon à ce que le conseil municipal puisse procéder à une nouvelle désignation.	Ne s'est pas produit				
T14-44	S'assurer de transmettre les documents prévus à la loi en tenant systématiquement compte du laps de temps qu'on y impose.	X				
T14-45	Évaluer périodiquement si ce laps de temps est suffisant pour permettre aux membres du conseil de jouer leur rôle de façon optimale, et le réviser le cas échéant.	X				

- 64 Comme la légitimité d'un membre du CA pouvait être mise en doute, nous avons commenté le fait que les autres membres n'adoptaient pas de résolution d'excuse à l'égard de celui ou celle qui faisait défaut d'assister à deux assemblées consécutives. Pour 2014-2015, sept situations nécessitaient soit une résolution d'excuses à l'absence d'un membre, soit l'interruption du mandat de celui-ci. Dans tous les cas, le CA a, en vertu de son pouvoir, décidé d'excuser ces absences par une résolution.
- 65 Par ailleurs, l'avis de convocation et l'ordre du jour des assemblées n'étaient pas transmis dans un délai suffisant pour permettre aux membres d'en prendre connaissance et de se préparer en conséquence. Pour 2014 et 2015, 17 réunions ordinaires et 12 réunions extraordinaires ont été tenues. Dans tous les cas, les avis de convocation et les ordres du jour ont été transmis aux membres du CA dans les délais impartis par la LSTC. Ces derniers ont exprimé leur satisfaction quant à la diligence à leur transmettre cette information lors du comité plénier du 20 février 2014.

Enjeux dans le développement de la STLévis

- 66 En relation avec les différents sujets abordés au cours du présent suivi, nous avons identifié certains enjeux auxquels la direction de la STLévis devrait accorder une attention particulière au cours des prochaines années pour faire face aux défis qui l'attendent. Nous l'invitons, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, à demeurer proactive et vigilante à l'égard de ces enjeux.

Gestion des ressources humaines

- 67 Le succès des opérations de la STLévis est lié en grande partie au personnel qui y travaille. La direction doit mobiliser une main-d'œuvre qualifiée et dédiée à la mission de l'entreprise. Plusieurs actions sont posées en ce sens mais la direction devra être soutenue par une fonction de gestion des ressources humaines structurée. Que ce soit en regard de la dotation, du développement des ressources humaines, de la gestion du rendement, de la rémunération, de la gestion des conditions de travail ou de la santé et la sécurité au travail, les efforts des différents paliers de gestion doivent être orientés de façon cohérente vers la constitution et le maintien de cet actif indispensable à la réalisation de la mission de la STLévis et ce, dans une optique d'efficacité et dans le respect des lois et règlements applicables au domaine du travail.

Gestion des ressources informationnelles

- 68 La STLévis utilise plusieurs systèmes informatiques pour la gestion de ses opérations, la diffusion de l'information à la clientèle et son administration. Son utilisation des technologies de l'information doit soutenir adéquatement sa vision du développement du transport en commun et de la Société. Pour ce faire, il est nécessaire d'obtenir une vision intégrée des données, des applications et des technologies et de gérer judicieusement les investissements informatiques. Des considérations

d'interopérabilité, de continuité de service et d'indépendance par rapport à des fournisseurs et à des technologies sont également à prendre en compte.

Système rapide par bus (SRB)

- 69 La mise en place d'un système rapide par bus (SRB) sur le territoire de la Ville constitue un élément prometteur du plan directeur 2015-2024 et aura une incidence non négligeable sur les activités quotidiennes de la STLévis. Aussi porteur soit-il en termes de développement, il demeure des incertitudes quant à différents aspects de sa mise en œuvre :
- Les modalités de financement du projet restent à établir et en détermineront le rythme d'implantation.
 - La réalisation des travaux pourrait s'échelonner sur plusieurs mois, voire plusieurs années, et perturbera temporairement la voie principale de déplacement dans l'axe est-ouest, ce qui représente une contrainte importante, mais aussi une opportunité.
 - La structure de gouvernance pour la planification, la construction et l'exploitation du SRB est encore inconnue; il est primordial que la STLévis y participe activement afin que les besoins de la population lévisienne soient pris en compte et que l'arrimage des parcours locaux avec ce nouveau service s'effectue de façon optimale.

Commentaires de la direction générale

- 70 L'approche retenue par le Vérificateur général lors de son mandat d'audit est constructive et favorise les échanges. Conscient de la charge de travail quotidienne des gestionnaires, celui-ci a retenu les services de professionnels aguerris dont les interventions étaient ciblées, pertinentes et discrètes.
- 71 Les méthodes d'audit utilisées sont structurées et efficaces et reposent sur une analyse rigoureuse qui permet d'associer et comparer des informations et d'en tirer des conclusions appropriées et objectives.
- 72 Nous considérons que les constats présentés sont exacts et les commentaires formulés sont justes et pertinents.
- 73 Au-delà des constats, le vérificateur identifie des enjeux susceptibles d'influencer la performance de notre organisation à moyen et long terme et cela constitue une grande valeur ajoutée à l'ensemble de la démarche.

Annexe : Portrait global de l'application des recommandations

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-1	Adopter formellement des orientations de gouvernance financière représentant la vision organisationnelle du conseil d'administration à court, moyen et long terme, incluant des objectifs et des balises budgétaires à considérer en amont de ces processus.		X			
T14-2	S'assurer que tous les cadres de référence, d'opération ou de planification sont alignés dans le sens de ces orientations.	Non couvert				
T14-3	Examiner l'opportunité de définir des indicateurs stratégiques servant à mesurer l'atteinte de cibles en lien avec les objectifs.			X		
T14-4	Examiner l'opportunité de convenir avec la Ville de certains paramètres financiers à court, moyen et long terme privilégiant à la fois le respect de la mission de la STLévis et celui des objectifs de la Ville, notamment en ce qui concerne l'évolution de la quote-part de cette dernière et de l'endettement total net à long terme.			X		
T14-5	Produire un plan stratégique de développement du transport en commun en respectant les modalités prévues par la loi quant à son contenu, son ajustement annuel, sa révision quinquennale, sa transmission aux instances spécifiées à cette loi et enfin son approbation par la Ville et la Communauté métropolitaine de Québec.	X				
T14-6	Établir et adopter par résolution des normes relatives à la nomination des employés et employées.	X				
T14-7	Produire un plan d'effectifs déterminant notamment les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail.		X			
T14-8	S'assurer que le plan d'effectifs fera l'objet de révisions périodiques et, le cas échéant, des mises à jour nécessaires au maintien de son efficacité.	Non couvert				
T14-9	Étendre la portée du programme triennal d'immobilisations transmis annuellement à la Ville en y incluant les dépenses que prévoit effectuer la Société au-delà de la période visée, si ces dépenses résultent d'engagements pris pendant cette période.	X				
T14-10	Établir un échéancier tenant compte des étapes charnières de ce processus, et s'assurer qu'on y prévoit un dépôt permettant le respect de la date butoir du 1er novembre pour l'adoption, par la Ville, des prévisions budgétaires de la STL.	X				
T14-11	Produire annuellement un ensemble de directives formelles indiquant des critères préétablis pour favoriser l'atteinte des objectifs, et analyser distinctement les situations dérogatoires à ces directives afin de trouver des solutions de remplacement.	X				
T14-12	Procéder, le cas échéant et conformément aux autorisations de la Ville, aux virements de fonds nécessaires au respect des crédits de chacun des éléments budgétaires adoptés par elle, et ce, avant d'effectuer l'engagement d'une dépense relative à cet élément.	X				

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-13	Faire régulièrement rapport au conseil de la Ville de Lévis des virements de fonds effectués.	X				
T14-14	S'assurer d'obtenir les autorisations adéquates du conseil municipal, dans le cas de tout virement excédant le montant cumulatif autorisé à l'origine.	X				
T14-15	Prendre les mesures nécessaires afin qu'aucune dépense ne soit engagée en l'absence de crédits budgétaires suffisants.		X			
T14-16	Mettre en place l'encadrement et les outils comptables permettant la prise en considération efficiente et efficace, par les responsables d'activités budgétaires, des engagements financiers avant d'engager une dépense.			X		
T14-17	S'assurer de déposer publiquement, chaque trimestre, les états comparatifs portant sur les revenus et les dépenses de l'exercice financier courant jusqu'au dernier jour d'un mois donné, en incluant ceux de l'exercice précédent pour la période correspondante.	X				
T14-18	S'assurer, en prenant soin d'obtenir des autorisations adéquates et nettement identifiables, d'intégrer aux prévisions budgétaires de l'exercice courant ou subséquent, le cas échéant : <ul style="list-style-type: none"> • le déficit de l'année précédente certifié par le vérificateur; • l'excédent de fonctionnement de l'exercice antécédent qui n'est pas approprié à des fins spécifiques; • l'excédent de fonctionnement anticipé de l'exercice courant. 	X				
T14-19	Appliquer une procédure de contrôle des écritures de journal, prévoyant notamment la révision et l'autorisation de celles-ci par une tierce personne en autorité.	X				
T14-20	Réviser la charte comptable en fonction du meilleur équilibre entre la présentation financière et la gestion courante, avec le souci de favoriser la facilité d'accès à des données budgétaires pertinentes et exhaustives, ainsi qu'une reddition plus efficiente.			X		
T14-21	Revoir le processus d'inscription des transactions financières relatives aux activités d'investissement et mettre en place les outils administratifs optimaux en cette matière.		X			
T14-22	Revoir la pertinence d'inclure, au registre des déboursés déposé au conseil d'administration, une certification du trésorier attestant la disponibilité des crédits.	X				
T14-23	Mettre en place les contrôles permettant de déterminer si un rapport doit être déposé au conseil d'administration sur les dépassements de coûts autorisés en rapport avec l'article 2.4 du règlement 113 de la STL.	X				
T14-24	Éviter toute délégation à AVT d'acquisition de véhicules au nom de la STL, directement ou pouvant indirectement être interprétée ainsi.	X				

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-25	N'accorder à AVT aucun mandat sans qu'il soit soumis aux règles habituelles d'appel d'offres.	X				
T14-26	Amender la résolution 2010-048 pour retirer les éléments de délégation inappropriés par rapport au contexte légal et réglementaire de la STL.	X				
T14-27	S'assurer de ne confier à AVT aucun mandat d'activités que la STL ne pourrait exercer elle-même.	X				
T14-28	Revoir la nature et la pertinence de l'implication de la STL en tant qu'associé d'AVT.			X		
T14-29	Examiner l'opportunité de réviser le mode de fonctionnement relatif à l'émission des chèques, notamment quant à sa fréquence mensuelle, en visant une gestion optimale des liquidités.	X				
T14-30	Prendre les mesures nécessaires pour que des bons de commande et des bons de réception soient systématiquement préparés, conformément approuvés, et enfin conciliés avec les factures correspondantes, et ce, avant l'émission des chèques les acquittant.	X				
T14-31	S'assurer qu'aucun chèque ne soit émis avant que le service de la comptabilité ait en main toutes les pièces justificatives conformes, qu'il s'agisse des factures, bons de commande, bons de réception ou autres documents pertinents.	X				
T14-32	Adopter un cadre formel de leurs conditions de travail.	X				
T14-33	Élaborer une description de tâches spécifique à chaque poste non syndiqué.		X			
T14-34	Adopter un cadre formel définissant explicitement les règles d'application et de contrôle ainsi que les paramètres du remboursement de ces frais.	X				
T14-35	Prendre les mesures nécessaires afin d'obtenir l'assurance que les informations relatives à la paie ont été autorisées par le supérieur immédiat.	X				
T14-36	Réviser prioritairement l'ensemble du processus relatif à cette gestion, en examinant l'opportunité de maximiser son automatisation.		X			
T14-37	S'assurer périodiquement de la bonne compréhension et du suivi conforme, par tous les intervenants et intervenantes, d'un éventuel processus révisé.	Non couvert				
T14-38	Conserver dans un livre distinct, gardé par le secrétaire, l'original de tous les règlements adoptés par la STL.	X				
T14-39	S'assurer que l'original de tous les règlements soit signé par le président d'assemblée et le secrétaire.	X				
T14-40	Joindre à chaque règlement la déclaration du secrétaire attestant la publication de celui-ci, lorsqu'il s'agit d'un règlement pour lequel la loi l'oblige.	X				

Recommandations		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
T14-41	Adopter une résolution d'excuse lors de l'assemblée qui suit ces deux assemblées consécutives, lorsque le conseil d'administration souhaite que ce membre soit excusé.	X				
T14-42	Dans le cas où le membre concerné n'est pas excusé par résolution, aviser sans délai le greffier ou la greffière de la Ville de Lévis, de façon à ce que le conseil municipal puisse procéder à une nouvelle désignation.	Ne s'est pas produit				
T14-43	S'assurer que l'ensemble des assemblées extraordinaires conserve leur caractère en ce sens, entre autres en évitant qu'elles soient tenues par conférence téléphonique.	X				
T14-44	S'assurer de transmettre les documents prévus à la loi en tenant systématiquement compte du laps de temps qu'on y impose.	X				
T14-45	Évaluer périodiquement si ce laps de temps est suffisant pour permettre aux membres du conseil de jouer leur rôle de façon optimale, et le réviser le cas échéant.	X				
T14-46	À chacune des assemblées ordinaires ou extraordinaires, prévoir à l'ordre du jour la tenue de deux périodes de questions, soit une au début et une autre à la fin, et s'assurer du suivi des règles édictées dans le règlement intérieur concernant ces périodes.	X				
Nombre de recommandations		31	6	5	-	-
Nombre et pourcentage de recommandations sur lesquelles l'entité a posé des actions		42 (100 %)				
Nombre et pourcentage de recommandations appliquées ou partiellement appliquées		37 (88 %)				