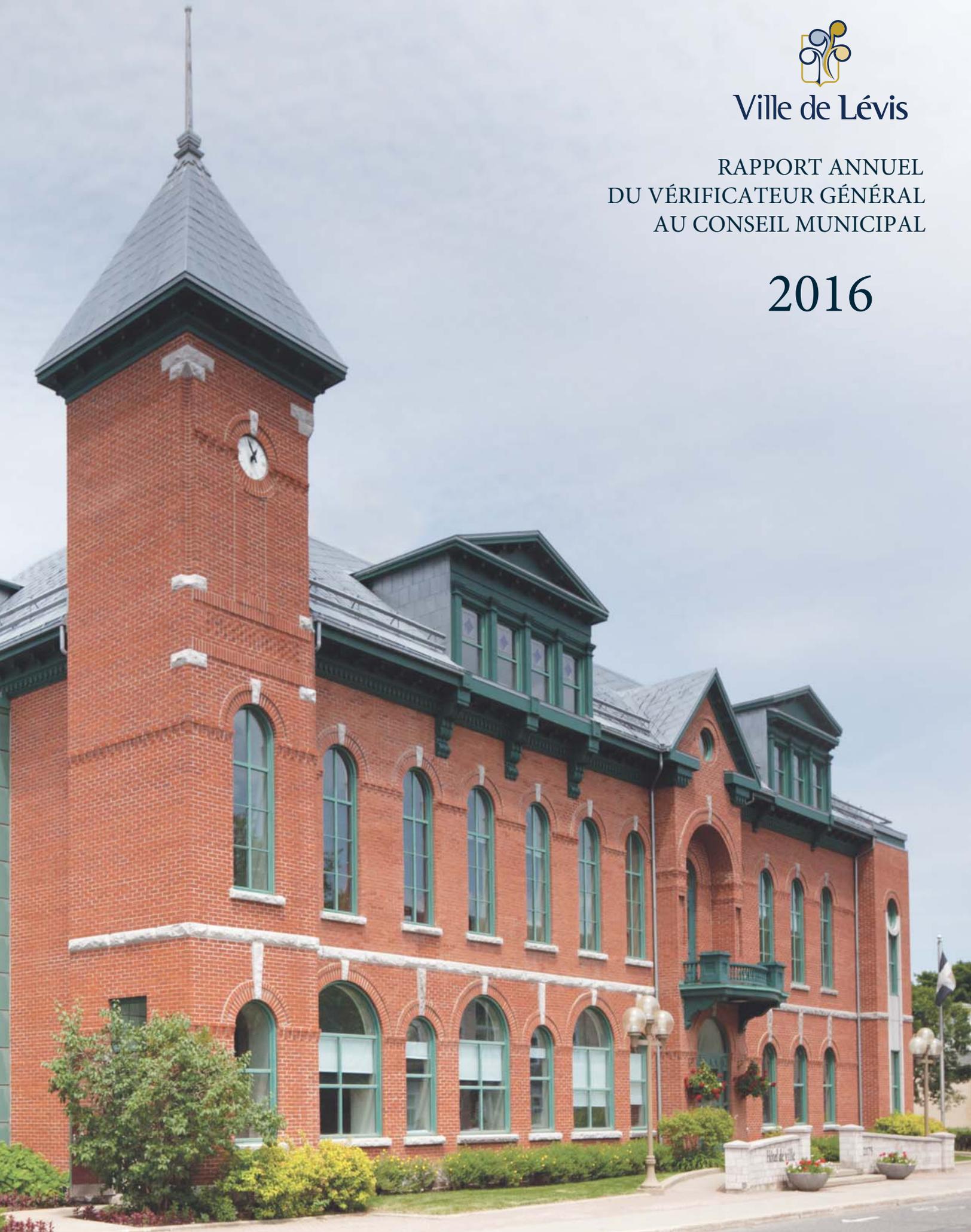




Ville de Lévis

RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
AU CONSEIL MUNICIPAL

2016



**RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE DE LÉVIS**

2016

Présenté au conseil municipal

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

La version électronique de ce document est diffusée sur notre site Internet à l'adresse suivante : www.ville.levis.qc.ca/la-ville/verificateur-general



Ville de Lévis

Le 4 juillet 2017

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 (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets le rapport annuel 2016 du vérificateur général de la Ville de Lévis, pour dépôt au conseil municipal.

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

Chapitre 1	Observations du vérificateur général, M. Yves Denis
Chapitre 2	Gestion des stocks de biens non durables
Chapitre 3	Gestion des grands projets
Chapitre 4	Audits financiers et de conformité
Chapitre 5	Suivi des recommandations antérieures
Chapitre 6	Reddition de comptes du vérificateur général
Annexe A	Mandat du vérificateur général
Annexe B	Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis – Audit de performance
Annexe C	Extrait de la Loi sur les cités et villes

**Observations du vérificateur général
M. Yves Denis**

1

Rapport annuel 2016
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Introduction	1
Défis du bureau du vérificateur général	1
Portée du mandat du vérificateur général.....	2
Contenu du présent rapport	2
Sommaire des recommandations	2
Collaboration aux travaux du vérificateur général	5

Introduction

- 1 La Loi sur les cités et villes oblige le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus à nommer un fonctionnaire pour occuper la fonction de vérificateur général. Celui-ci relève du conseil municipal et a pour responsabilité d'effectuer l'audit des comptes et affaires de la municipalité et de tous les organismes qu'elle contrôle ou faisant partie de son périmètre comptable. Annuellement, il remet au maire, pour dépôt au conseil, un rapport décrivant les résultats de son audit et dans lequel il mentionne également tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner.

Défis du bureau du vérificateur général

- 2 Lors de l'élaboration du budget 2017, le conseil municipal a fixé le budget du bureau du vérificateur général à 500 000 dollars. Notons que ce budget, qui présente une augmentation de plus de 150 000 dollars en comparaison avec le budget des récentes années, est significativement plus élevé que ce que la Loi sur les cités et villes prescrit pour la fonction (de l'ordre de 319 000 dollars par année). Ainsi, j'ai pu procéder à l'embauche d'une ressource professionnelle pour me seconder dans la réalisation de mon mandat; elle est entrée en fonction le 27 mars dernier.
- 3 Compte tenu de la grandeur de l'organisation, un des défis du vérificateur général est de moduler ses interventions en fonction de la capacité de la Ville à les recevoir et à y contribuer. En effet, les interventions du vérificateur général demandent toujours un effort important de la part du personnel concerné. Le fait de m'adjoindre une ressource permanente atténue cet irritant, en me permettant d'intervenir à un rythme que l'organisation peut mieux supporter.
- 4 Ainsi, le vérificateur général se positionne comme un acteur clé dans l'articulation de la stratégie de la Ville axée sur l'amélioration continue. À ce moment-ci, tous les acteurs importants reconnaissent la valeur des efforts dédiés à cette stratégie, et sont disposés à y participer.
- 5 Finalement, la mise en place d'une nouvelle norme pour l'audit de performance¹ implique une nouvelle méthodologie qui sera élaborée et mise en place au cours de l'année 2017. Les rapports d'audit inclus au rapport annuel 2017 devront être conformes à cette nouvelle norme.

1 Normes canadiennes de missions de certification - NCMC 3001, CPA Canada.

Portée du mandat du vérificateur général

- 6 L'annexe A présente le mandat du vérificateur général dans le contexte de la Ville de Lévis et l'annexe B reproduit le document *Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis* concernant les audits de performance. Ce document campe les valeurs et les façons de faire du vérificateur général, les rôles et responsabilités des intervenants et les attentes envers ceux-ci tout au long du processus d'audit. L'annexe C contient un extrait pertinent de la Loi sur les cités et villes.

Contenu du présent rapport

- 7 Cette année, j'ai poursuivi les travaux concernant la gestion des acquisitions de biens et services à la Ville de Lévis. Le chapitre 2 présente l'audit sur la gestion des stocks de biens non durables.
- 8 La stratégie d'audit concernant la gestion des acquisitions, publiée dans le rapport annuel 2015, prévoyait l'audit de grands projets d'investissement. Aussi, le 27 septembre 2016, le conseil municipal m'a mandaté pour analyser les pratiques de gestion appliquées dans le cadre des travaux de construction de l'usine de production d'eau potable Desjardins (UPE Desjardins). Dans ce contexte, le chapitre 3 présente un examen de deux projets en cours (Système corporatif d'information financière et Complexe aquatique multifonctionnel), sur la base des critères développés pour l'UPE Desjardins.
- 9 Le quatrième chapitre présente les résultats des audits financiers, ceux de l'audit concernant la rémunération des élus et ceux concernant le taux global de taxation réel. Ce chapitre est complété avec l'audit de conformité concernant les personnes morales subventionnées par la Ville à hauteur de 100 000 dollars et plus (article 107.9 de la Loi sur les cités et villes).
- 10 L'évaluation de l'application des recommandations formulées dans les rapports annuels antérieurs est présentée au chapitre 5. Cette année, j'ai procédé à un bilan global de l'application de toutes les recommandations depuis la mise en place de la fonction de vérificateur général. L'organisation bénéficie maintenant d'un portrait clair de ce qui reste à faire et pourra y consacrer les efforts appropriés.
- 11 Le chapitre 6 contient pour sa part la reddition de comptes annuelle du bureau du vérificateur général.

Sommaire des recommandations

- 12 Le tableau suivant énumère les recommandations formulées dans le rapport d'audit sur l'usine de production d'eau potable Desjardins, déposé en mars 2017, ainsi que celles

incluses dans le chapitre 2 du présent rapport. Il est important de prendre connaissance de l'intégralité du texte relatif à ces recommandations, afin de bien saisir le contexte des constats qui les ont inspirées; le repérage du texte est facilité par la référence aux numéros de paragraphes correspondants.

Paragraphe	Recommandation
Rapport d'audit (mars 2017) – Usine de production d'eau potable Desjardins	
28 à 30, 32 et 34	V16-1 Les besoins sur chacune des composantes des ouvrages projetés devraient être documentés et évalués, et ce, avant l'élaboration des plans et devis détaillés.
36	V16-2 Les règlements d'emprunt concernant la construction des ouvrages devraient être autorisés après qu'une estimation réaliste des coûts projetés des travaux ait été complétée.
	V16-3 Pour les projets d'envergure ou atypiques, la Ville devrait définir et documenter un mode de gouvernance ainsi que les besoins en ressources humaines et financières, en considérant particulièrement les éléments suivants :
79	a) Le maître d'œuvre de la ville devrait être une personne non impliquée dans les opérations courantes liées aux ouvrages.
80 à 83	b) Les attentes à l'égard de la personne mandatée pour agir à titre de maître d'œuvre devraient comporter des objectifs de performance.
86	c) Un processus de consultation et de coordination des besoins des partenaires devrait être implanté avant de débiter l'élaboration des plans et devis détaillés.
87	d) Les risques liés à la planification et à la réalisation des ouvrages devraient être évalués de façon à ce que des mesures d'atténuation puissent être appliquées.
88	e) Lors de l'élaboration des plans et devis détaillés et tout au long de la construction des ouvrages, des rapports périodiques de suivi des éléments de coûts du projet et des échéanciers devraient être transmis aux autorités et au conseil municipal.
89 et 90	f) Les liens d'autorité entre la gouvernance du projet et les personnes responsables de la surveillance des travaux devraient être précisés.
103 et 104	g) Un processus d'audit visant l'utilisation de saines pratiques de gestion devrait être intégré aux différentes étapes de réalisation des ouvrages.
74	V16-4 Le mode de rémunération des honoraires des firmes d'ingénierie devrait prendre davantage en compte les efforts réels qu'elles doivent déployer.

Chapitre 1

Paragraphe	Recommandation
97	V16-5 La Ville devrait déterminer les modalités pour encadrer le remplacement des ressources professionnelles proposées dans les soumissions.
93 à 96	V16-6 Les modifications à la nature et à la pondération des critères d'évaluation habituellement utilisés pour évaluer les soumissions devraient être justifiées et documentées.
101 et 102	V16-7 Un mécanisme formel d'autorisation a posteriori des travaux urgents devrait être mis en place.
100	V16-8 Les documents corroborant les travaux réellement réalisés devraient être conservés et la Ville devrait effectuer une analyse a posteriori des variations de quantités.
Gestion des stocks de biens non durables (chapitre 2)	
	V16-9 Améliorer l'encadrement de la gestion des stocks en précisant :
25	a) la procédure de prise d'inventaire pour intégrer l'ensemble des stocks importants de la Ville;
39 à 43	b) les règles d'accès aux différentes catégories de stocks qui tiennent compte de leurs caractéristiques;
65	c) les mesures à prendre pour identifier les stocks désuets ou en surplus et voir à leur disposition;
55 et 60	d) les responsabilités en matière de gestion des stocks, notamment en ce qui a trait aux matières dangereuses (désignation d'une personne ressource).
	V16-10 S'assurer que les systèmes d'information relatifs aux stocks :
31	a) produisent une liste complète des biens non durables en main avec leur localisation;
31	b) fournissent une information de gestion qui facilite le suivi des stocks en ce qui concerne les quantités minimales de commandes.
35 à 38	V16-11 S'assurer que tous les stocks vulnérables aux intempéries sont entreposés convenablement et de façon à assurer une manutention efficace et efficiente.
51 à 53	V16-12 Nettoyer et désencombrer les espaces d'entreposage et sensibiliser les employés sur la sécurité.

Paragraphe	Recommandation
59 et 60	V16-13 S'assurer que le plan d'action pour la gestion des produits dangereux est bonifié et réalisé dans les meilleurs délais.
61	V16-14 Afficher, dans les aires d'entreposage qui contiennent des produits dangereux, les risques, les incompatibilités, les mesures de prévention, les consignes de premiers soins et les étapes à suivre en cas de fuite.
59	V16-15 Limiter l'accès aux produits dangereux en les entreposant dans des lieux distincts et cadenassés afin de réduire le risque de mélanges accidentels.
59	V16-16 S'assurer que la gestion des produits dangereux est conforme aux lois et règlements pertinents.
47 et 48	V16-17 Procéder au suivi des recommandations de la firme externe découlant de l'audit des équipements pétroliers et faire la mise à jour de l'inventaire des réservoirs pétroliers.
68	V16-18 S'assurer que les produits dangereux, de même que le matériel ayant servi à les neutraliser lors d'un déversement, soient éliminés conformément aux lois et règlements pertinents.

Collaboration aux travaux du vérificateur général

- 13 La réalisation de vérifications complexes sollicite des efforts qui peuvent être significatifs de la part des directions impliquées. Tout au long de l'année, j'ai bénéficié d'une très bonne collaboration de tous les intervenants de la Ville et des organismes que j'ai sollicités. Je les en remercie.
- 14 Les directions concernées sont toujours invitées à commenter les résultats de mes travaux. Les commentaires de la Direction générale sont présentés à la fin de chacun des chapitres, le cas échéant.

Gestion des stocks de biens non durables

2

Rapport annuel 2016
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Contexte.....	1
Lois, règlements, politiques et procédures	3
Rôles et responsabilités	4
Objectif et portée de l’audit	5
Résultats de l’audit.....	5
Information de gestion	5
Accès et protection.....	8
Santé et sécurité liées à la gestion des stocks	11
Désuétude.....	14
Disposition des biens non durables	15
Conclusion de l’audit.....	15
Recommandations à la Ville de Lévis	16
Commentaires de la Direction générale	17
Annexe 1 – Objectif de l’audit et critères d’évaluation	18

Contexte

- 1 En plus de représenter un actif financier important pour la Ville de Lévis ainsi que des dépenses d'exploitation non négligeables, les stocks de biens non durables sont essentiels au bon fonctionnement des différents services.
- 2 La gestion des stocks dans son ensemble doit permettre à la Ville de maintenir des stocks en quantité suffisante pour assurer son bon fonctionnement tout en évitant des pratiques de gestion inadéquates entraînant des coûts d'entreposage et de manutention excessifs, une désuétude accélérée des stocks ou des bris, des pertes ou des vols.
- 3 La Ville a aussi l'obligation d'éliminer les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. L'ensemble des activités de gestion des stocks doit se conformer à cette obligation.

Définition

- 4 Les « stocks » représentent l'ensemble des biens qui sont la propriété d'une organisation; ceux de la Ville sont tenus en réserve ou disponibles dans un magasin ou un autre type d'emplacement et sont destinés à être utilisés dans le cours normal des activités de la Ville. L'« inventaire », quant à lui, est l'activité de dénombrement ou de recensement des stocks à une date donnée, par exemple lors de la préparation des états financiers de fin de période.
- 5 La distinction entre ces deux termes est importante, car l'expression « gestion des inventaires » est souvent interprétée comme étant la gestion des biens détenus par une organisation alors qu'elle fait plutôt référence à la gestion de l'activité de dénombrement des stocks à une date donnée. Les termes utilisés dans le présent rapport respectent les définitions ici mentionnées.
- 6 De plus, les stocks de « biens non durables » sont définis comme ceux destinés aux opérations courantes par opposition à un bien immobilier.

Biens non durables à la Ville de Lévis

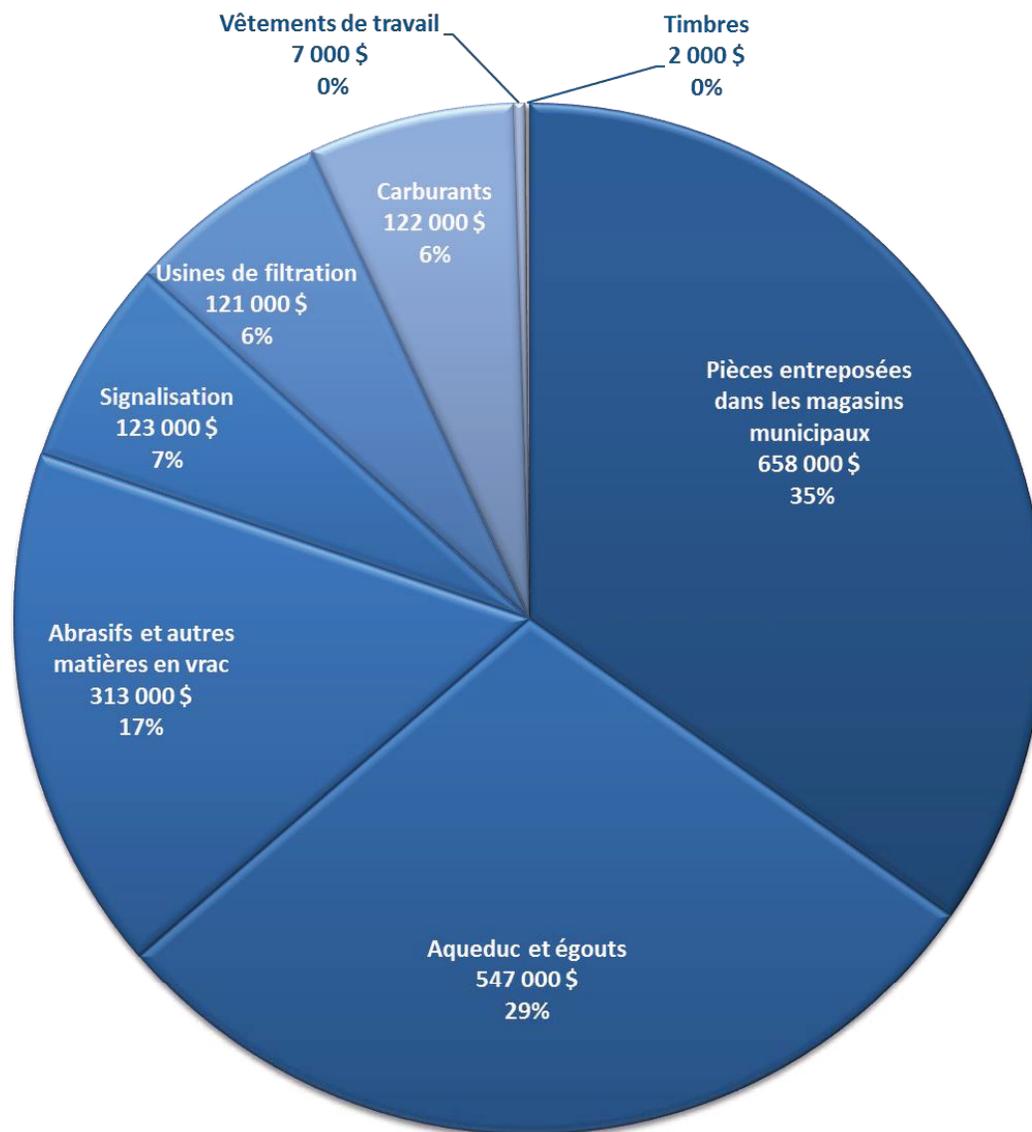
- 7 Les centres de responsabilité qui comportent les achats de biens non durables les plus importants sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Dépenses réelles en biens non durables de 2014 à 2016 (en milliers de dollars)

Centres de responsabilités	2016	2015	2014
Équipements motorisés	4 264	4 123	4 829
Voirie, signalisation, déneigement	3 205	2 860	2 839
Aqueduc et égouts	935	1 068	1 084
Matières résiduelles	869	1 344	1 296
Bibliothèques	666	649	634
Traitement de l'eau Est & Desjardins	382	389	368
Électricité, gaz (biens immobiliers)	404	466	445
Parcs et espaces verts	393	430	511
Sécurité incendie	371	359	734
Approvisionnements	337	376	386
Police	404	359	394
Assainissement des eaux	292	287	323
Dépenses recouvrables (infrastructures)	320	527	292
Traitement de l'eau Chaudière-Ouest	242	237	228
Autres (sports et plein air, immobilier, etc.)	1 461	2 447	4 082
Total	14 545	15 921	18 445

- 8 La valeur des stocks de biens non durables détenus par la Ville au 31 décembre 2016 était de 1,837 million de dollars¹. Ce montant incluait une provision pour désuétude de 56 000 dollars. Le coût comptable avant provision des stocks en inventaire était donc de 1,893 million.
- 9 Une proportion importante des stocks à la fin de 2016, soit 35 p. cent de leur valeur totale, était localisée dans les trois magasins municipaux où l'on trouve principalement des pièces mécaniques. À cette date, les pièces d'entretien pour les réseaux d'aqueduc et d'égouts représentaient 29 p. cent de la valeur totale, soit 547 000 dollars. La répartition des stocks par catégorie au 31 décembre 2016 est présentée dans le graphique 1.

1 Stock de fournitures – Rapport financier 2016 de la Ville de Lévis

Graphique 1 : Répartition de la valeur des stocks par catégorie au 31 décembre 2016

Lois, règlements, politiques et procédures

- 10 L'acquisition de biens non durables par la Ville est assujettie aux lois et règlements en matière d'acquisition de biens et de services. La *Politique d'approvisionnement* et la *Procédure d'approvisionnement*, toutes deux adoptées par la Ville en 2004, fixent les règles de conduite en matière d'acquisition et de disposition de biens non durables, de manière à assurer la conformité aux lois et règlements.
- 11 Nombre de lois et règlements en matière de santé et sécurité au travail ainsi qu'en sécurité incendie encadrent la gestion des stocks de matières dangereuses et de matériel qualifié comme critique pour le service incendie.

Rôles et responsabilités

Services requérants

- 12 Le requérant doit soumettre à la Direction de l’approvisionnement une demande d’approvisionnement (DA) ou une réquisition par le système d’information. Celui-ci est responsable de préciser son besoin et d’en faire une description normative technique si nécessaire. Il est également responsable de la justification du besoin et de la validation de la disponibilité budgétaire associées à ses demandes d’approvisionnement.
- 13 Les stocks de biens non durables autres que ceux situés dans les magasins municipaux sont gérés par le service requérant en ce qui a trait à leur réception, leur entreposage et leur utilisation.

Direction de l’approvisionnement

- 14 Les responsabilités inhérentes à la gestion des stocks pour la Direction de l’approvisionnement sont les suivantes :
 - Gérer les inventaires de stocks des magasins municipaux;
 - Informer la Direction des finances au sujet des inventaires et lui fournir les rapports mensuels et annuels requis;
 - Prévoir le remplacement ou le retrait de certains produits conservés et disposer du matériel inactif ou désuet;
 - Assurer le soutien administratif et l’assistance des requérants municipaux dans leurs projets et sphères d’activités pour tout ce qui concerne les approvisionnements en biens et services;
 - Voir à la cession des surplus ayant une valeur par vente aux enchères ou par vente de gré à gré;
 - Contrôler les magasins municipaux ainsi que les activités associées aux inventaires;
 - Représenter la Ville dans ses relations avec les fournisseurs;
 - Évaluer les procédures d’approvisionnement en soumettant au supérieur hiérarchique toutes les recommandations qui visent à améliorer la fonction approvisionnement de la Ville.

Autres responsables

- 15 Le Service des équipements motorisés est responsable de la gestion des produits pétroliers qui sont situés dans les garages municipaux. Notons que chaque service ou direction est responsable des réservoirs pétroliers qu’il utilise dans le cadre de ses opérations.

- 16 Le Service de la mise en valeur des écosystèmes est responsable de vérifier la conformité environnementale des installations d'entreposage et de gestion des matières dangereuses à la Ville. Il appuie également les directions concernées afin d'assurer une gestion environnementale conforme à la réglementation en vigueur.

Objectif et portée de l'audit

Objectif de l'audit

- 17 L'objectif de cet audit est de vérifier que la Ville maintient des stocks en quantité et en qualité appropriées afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de la prestation de service, et que les pratiques de gestion favorisent la sécurité des biens détenus à la ville et celle des personnes impliquées. L'annexe 1 présente l'objectif de l'audit et les critères d'évaluation retenus.

Portée de l'audit

- 18 Nous nous sommes concentrés sur les pratiques de gestion actuelles et, conséquemment, l'audit porte sur la gestion des stocks qui a prévalu au cours des trois dernières années ainsi que sur les processus et procédures mis en œuvre au cours de cette même période par les différentes unités administratives de la Ville. Nos travaux d'audit se sont déroulés entre mars et juin 2017.
- 19 Nous avons ciblé les unités administratives présentant les budgets annuels d'achats de biens non durables les plus élevés ainsi que les catégories de stocks dont la valeur était la plus importante.
- 20 L'audit ne couvre pas les activités d'acquisition des biens non durables, car cette activité du processus de gestion des stocks est visée par d'autres projets d'audit.
- 21 Les commentaires de la Direction générale sont présentés à la fin du rapport. Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à cet audit pour leur collaboration tout au long de ce mandat. Notons que la Ville adhère à toutes les recommandations formulées par le vérificateur général.

Résultats de l'audit

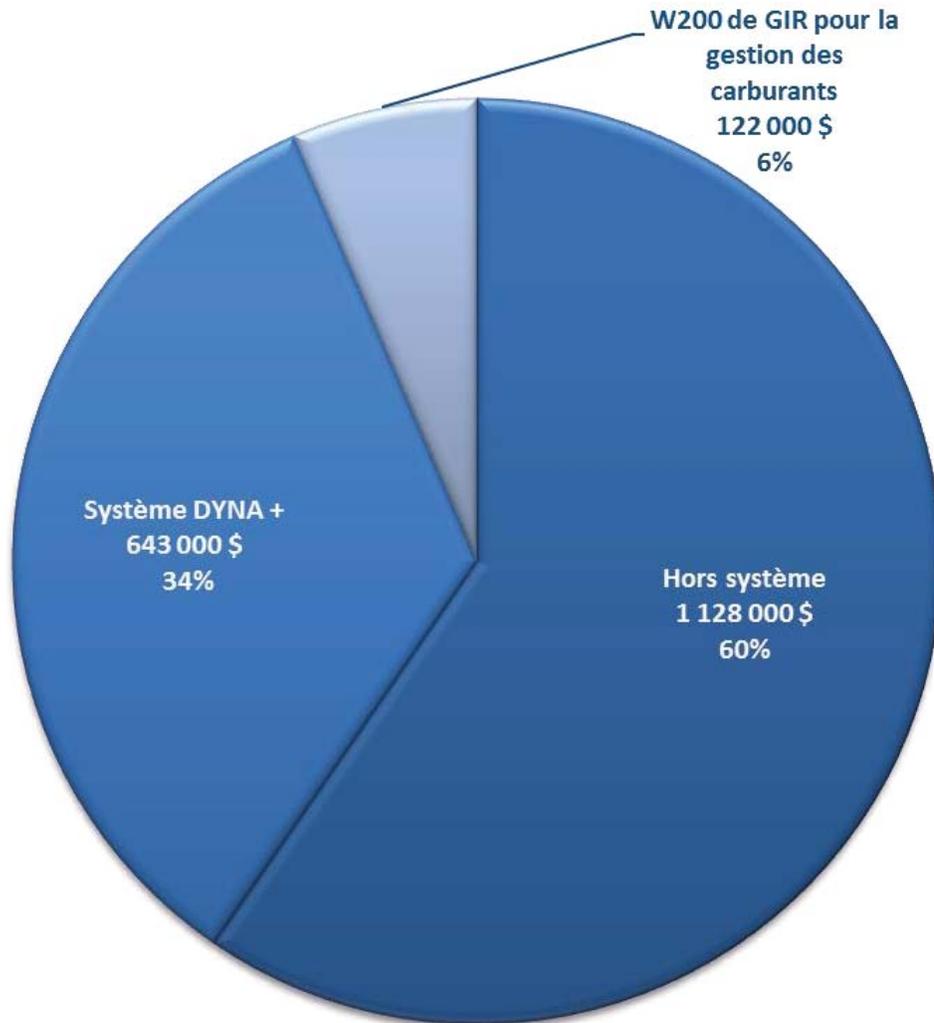
Information de gestion

- 22 La gestion des stocks implique la compilation et l'utilisation d'information de gestion pour assurer le contrôle de ces actifs et favoriser l'efficacité et l'efficience des opérations de la Ville. Les systèmes utilisés ainsi que l'information générée doivent favoriser une utilisation optimale des stocks.

Chapitre 2

- 23 L'utilisation d'un système d'information de gestion n'est pas uniformisée à l'ensemble des départements; la Ville ne peut pas obtenir à un moment précis et au prix d'un effort raisonnable, une vision globale des stocks incluant leur valeur. Au 31 décembre 2016, seulement 40 p. cent des stocks décomptés par la Ville étaient gérés à l'aide d'un système d'inventaire permanent.

Graphique 2 : Répartition au 31 décembre 2016 des stocks suivis par un système informatique et hors système



- 24 Le portrait des quantités et de la valeur des stocks détenus par la Ville n'est donc connu qu'en fin d'année lors de l'inventaire aux fins de la préparation des états financiers. Aucun autre rapport périodique n'est disponible.
- 25 De plus, la démarche annuelle de prise d'inventaire ne couvre pas l'ensemble des services. En effet, nous avons détecté l'existence de stocks non inclus dans la prise d'inventaire de fin d'année. Ces derniers se retrouvent dans les principaux lieux d'entreposage présentés dans le tableau 2; l'intégralité des stocks de la Ville n'est donc

pas présentée aux états financiers. Au moment de notre audit, l'information nécessaire à l'estimation de la sous-évaluation des stocks n'était pas disponible.

Tableau 2 : Stocks non inclus dans la prise d'inventaire de fin d'année

Direction	Service	Exemple de stocks détenus
Direction de l'environnement	Matières résiduelles	Chaux, charbon, huile, diésel, pièces de rechange, bacs de recyclage et de compostage
Direction des infrastructures	Parcs et espaces verts	Poubelles de parc, clôtures, matériel horticole, bandes de patinoires, peinture
Direction de la vie communautaire	Équipements récréatifs	Peinture, chaux, chlore liquide, filets de soccer/tennis, peinture pour les lignes des terrains de soccer

- 26 La Ville utilise actuellement deux systèmes de gestion des stocks. Dyna + est utilisé pour les magasins municipaux. Le service des équipements motorisés utilise W200 (GIR) pour faire la gestion du carburant.
- 27 Le principal système utilisé pour la gestion des stocks, représentant 34 p. cent de la valeur des stocks au 31 décembre 2016, est le module « Achats et inventaires » de DYNA+ déployé à l'ensemble de la Ville en 2009. Ce système gère, pour les trois magasins municipaux, les pièces mécaniques, les stocks d'entretien ménager du Service de la sécurité incendie et certaines fournitures d'équipements de protection individuelle.
- 28 Ce système est technologiquement dépassé et il n'est plus supporté par le fournisseur depuis 2011. Un important projet est en cours afin de remplacer le système d'information financière (Dyna+) par une solution plus moderne (U4). La Ville envisage d'utiliser les fonctionnalités de base de la gestion des stocks prévues dans le nouveau système d'information financière.
- 29 Selon le manuel d'avant-projet, les fonctionnalités de base attendues d'un bon système de gestion des stocks sont notamment :
- Obtention d'information financière en temps réel;
 - Forage de données simples;
 - Production de rapports pour l'analyse de données;
 - Avertissements de réapprovisionnements automatisés;
 - Accès mobile pour réduire les délais d'approbation;
 - Compatibilité avec des applications externes d'exploitation de données (tableurs);
 - Calcul d'indicateurs de performance (rotation des stocks, niveau de stock, etc.).

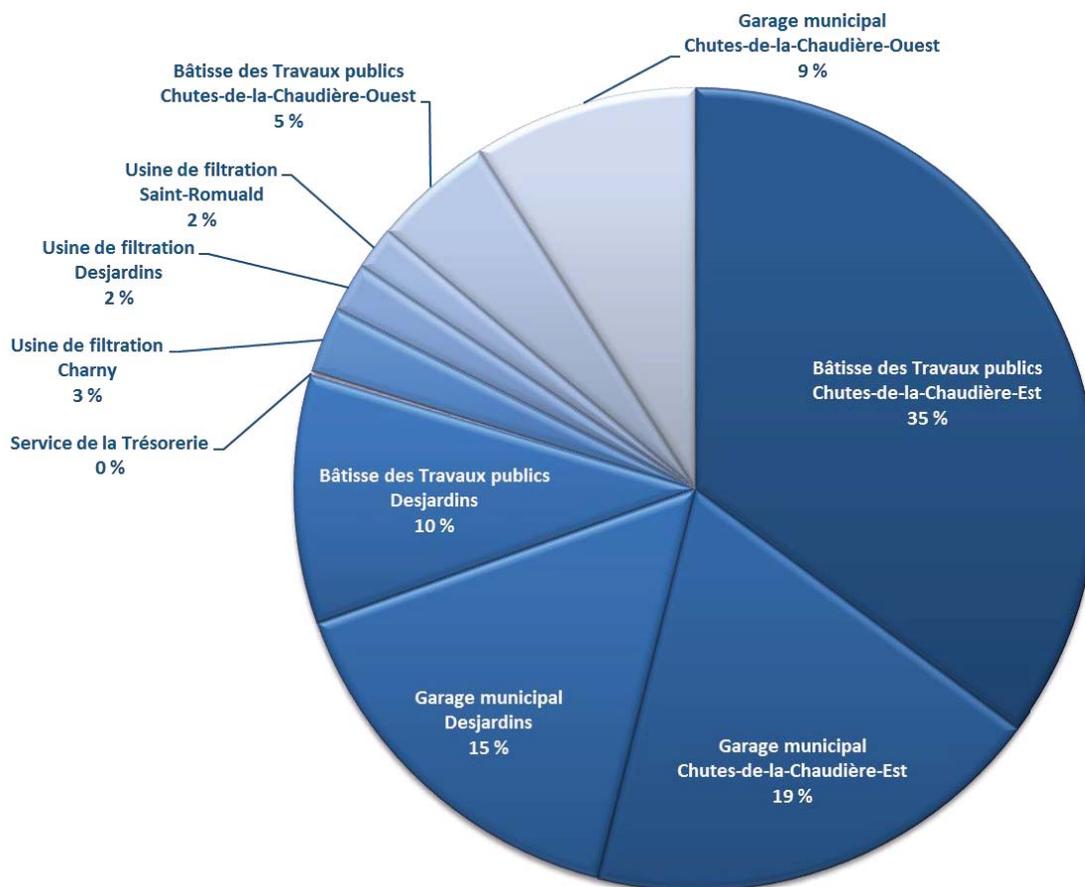
Chapitre 2

- 30 Dans le contexte actuel, les gestionnaires n'ont pas les données ni l'information de gestion nécessaires pour leur permettre d'établir la rotation des stocks et ainsi assurer le maintien d'un niveau de stock optimal selon les besoins. Aussi, les pertes et les vols sont plus difficiles à détecter.
- 31 Le manque d'outils de gestion, jumelé à de l'information financière incomplète et souvent désuète, entraîne de l'inefficience. Il y a également présence d'un risque d'erreur dû à l'utilisation grandissante de fichiers divers dont la mise à jour est faite manuellement par les responsables en place. Plus particulièrement, nous avons noté :
- Une difficulté à évaluer les besoins d'achats pour l'année suivante;
 - Une complexité empêchant de planifier adéquatement les réapprovisionnements selon les valeurs minimums. Les demandes de réapprovisionnement se font visuellement lorsque les niveaux de stocks sont en baisse ou au besoin, notamment ceux liés aux stocks d'aqueduc et égouts et de signalisation. L'absence de réapprovisionnements automatiques, à l'atteinte d'un seuil déterminé, augmente les risques de rupture de stock;
 - Une perte de temps occasionnée par la recherche d'items sur les lieux d'entreposage, notamment pour les services d'aqueduc et égouts et la signalisation, pouvant entraîner des déplacements supplémentaires chez le fournisseur et occasionner des coûts indus si l'item n'est pas localisé et qu'un achat doit être effectué;
 - La fiabilité de l'information financière concernant les stocks est faible. En effet, leur évaluation est complexe et faite au moyen de fichiers divers, externes au système de comptabilité financière, et est mise à jour manuellement (quantités et valeurs).

Accès et protection

Portrait des lieux d'entreposage

- 32 La ville de Lévis est divisée en trois arrondissements, soit l'arrondissement des Chutes-de-la-Chaudière-Est, celui des Chutes-de-la-Chaudière-Ouest et l'arrondissement Desjardins. Le territoire étant très étendu, l'emplacement des stocks est établi en fonction des besoins de proximité de chacun des arrondissements et de la vocation des entrepôts.
- 33 Pour les besoins de proximité, chacun des arrondissements possède un garage municipal auquel se jouxent en périphérie les réservoirs de carburant pour les équipements motorisés, le magasin municipal ainsi que le dépôt de matières en vrac (abrasifs, sable, terre, concassé, etc.).
- 34 En 2015, la Ville a effectué un regroupement physique des stocks par catégorie pour la signalisation, les pièces d'aqueduc et d'égouts, et celles des parcs et espaces verts. Le graphique 3 présente la localisation des stocks par entrepôt au 31 décembre 2016 selon leur valeur.

Graphique 3 : Répartition de la valeur des stocks par emplacement au 31 décembre 2016

Méthodes d'entreposage

- 35 La Ville doit s'assurer de mettre en place des mesures pour protéger les stocks contre la désuétude, les bris, les pertes et les vols. Ces mesures doivent être appliquées à toutes les phases du processus de manutention, soit la réception, l'entreposage et la sortie.
- 36 Nous avons noté un problème au niveau des lieux d'entreposage de certains produits; les services n'ont pas l'espace nécessaire pour mettre à l'abri tous les stocks vulnérables aux intempéries. Certains services doivent donc laisser des biens à l'extérieur, ce qui occasionne des bris ou accélère leur désuétude. Par exemple, nous avons constaté que des tuyaux en PVC, laissés à l'extérieur pendant l'hiver, subissent une usure prématurée, car ils sont exposés aux intempéries et sont même parfois brisés, n'ayant pas été dûment déglacés.
- 37 La visite des lieux d'entreposage a permis de constater le recours aux multi-sites d'entreposage pour une même catégorie de stock. Ces stocks, dispersés sur plusieurs

lieux d'entreposage compliquent les recherches et la manutention et ne permettent pas d'avoir une vue d'ensemble des items en main.

- 38 Dans ce contexte, certains employés ont pris l'initiative de concevoir des abris de fortune (entrepôt « Cosco ») pour l'entreposage des pièces d'aqueduc et d'égoûts à un coût moindre que la construction d'un bâtiment en bonne et due forme.

Accès aux lieux d'entreposage

- 39 Afin de minimiser les risques liés au vol, à la sécurité des personnes ainsi qu'aux bris, des contrôles doivent être conçus et appliqués pour s'assurer que seules les personnes dûment autorisées aient accès aux stocks.

- 40 Or, les règles actuelles d'accès physiques aux stocks et les procédures applicables en cette matière ne sont pas précisées. La direction devrait, pour chaque site d'entreposage, préciser:

- le responsable du site et ses responsabilités;
- la procédure d'accès au site;
- la procédure à suivre pour la sortie de stocks;
- les mesures de protection applicables.

- 41 Les accès aux sites d'entreposage sont gérés de manière inégale, et dans certains cas, les contrôles d'accès sont insuffisants. Depuis janvier 2017, un déploiement de cartes magnétiques est en cours dans les magasins municipaux, mais les accès ne sont pas journalisés. Il y a utilisation de clés et de serrures à numéro sur certains sites d'entreposage, mais les combinaisons ne sont pas changées périodiquement.

- 42 Sauf en ce qui concerne le Service des parcs et espaces verts, il n'existe pas de liste des personnes ayant accès aux sites d'entreposage par clé, carte magnétique ou code de sécurité. Aucun processus ne prévoit un suivi des nouveaux employés et de ceux en fin d'emploi pour ajuster les accès.

- 43 En ce qui concerne les magasins, il n'y a pas de magasinier le soir et la nuit pour contrôler les sorties de stocks. Les employés n'inscrivent pas toujours les sorties de pièces sur la feuille prévue à cet effet, ce qui a donné lieu à de nombreux ajustements d'inventaire au 31 décembre 2016. La Ville a procédé à l'installation de caméras de surveillance dans les 3 magasins municipaux en janvier 2017, la situation devrait donc s'améliorer dans le futur.

Réservoirs pétroliers sur le territoire de la Ville

- 44 Représentant un budget d'achat non négligeable, les stocks de carburants sont également des produits dangereux. C'est pourquoi il importe que la Ville assure une gestion sécuritaire et écologique de ces produits.

- 45 Sur le territoire lévisien, il y a trois réservoirs de carburants considérés à risque élevé par la Régie du bâtiment du Québec (RBQ). La majeure partie du carburant détenu par la Ville se trouve dans ces trois réservoirs qui sont sous la responsabilité du Service des équipements motorisés. Ils font l'objet d'un suivi en temps réel pour s'assurer de l'absence de fuites.
- 46 L'accès est protégé par des clôtures pour ne pas que les pompes soient heurtées ou endommagées, et la consommation fait l'objet d'un suivi. Les employés qui veulent faire le plein doivent entrer un code, le numéro de véhicule ainsi que le kilométrage selon l'odomètre avant d'avoir accès au carburant. Un registre des codes est tenu afin que les accès soient limités aux employés autorisés.
- 47 Le dernier inventaire des réservoirs pétroliers date de mai 2014. Il a été effectué par une firme spécialisée mandatée par l'Administration pour réaliser un audit sur 28 équipements pétroliers identifiés par la Ville contenant soit du mazout, du carburant (essence ou diésel) ou des huiles usées. La firme a formulé des recommandations visant à assurer la conformité de la Ville aux lois et règlements pertinents.
- 48 Au moment de notre audit, la Ville n'avait pas d'inventaire récent de tous les réservoirs pétroliers présents sur son territoire et n'était pas en mesure de confirmer si les recommandations proposées par la firme ont été appliquées de façon satisfaisante. À titre d'exemple, le réservoir de la station de ski qui alimente les dameuses n'a pas fait l'objet d'une vérification par la firme, la sécurité de ce réservoir est assurée par l'organisme qui gère la station de ski, soit le Centre de plein air de Lévis. La Ville n'a donc pas l'assurance que des contrôles appropriés sont appliqués pour tous ses réservoirs pétroliers. Notons que chaque service ou direction est responsable des réservoirs pétroliers qu'ils utilisent dans le cadre de leurs opérations.

Santé et sécurité liées à la gestion des stocks

- 49 Les méthodes d'entreposage des stocks, leur manutention et la présence de produits dangereux et de produits pétroliers nécessitent la mise en place de façons de faire et de contrôles visant à minimiser les risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs et à assurer la protection des actifs de la Ville.
- 50 Au cours des trois dernières années, nous avons identifié 11 accidents de travail documentés en lien avec les activités de manutention des stocks et 7 reliés à la gestion des matières dangereuses. Ces 18 accidents représentent 3,5 p. cent de l'ensemble des accidents de travail.

Entreposage et manutention

- 51 D'abord, lors de nos visites de certains lieux d'entreposages, nous avons constaté que la circulation y est difficile en raison de l'encombrement des espaces. En effet, les lieux d'entreposage et les magasins ne sont pas toujours bien dégagés et nettoyés.

- 52 La démarche « Lean » en cours à la Ville, vise à éliminer ce type de situation. Le fonctionnement de l'atelier mécanique situé au 75 rue Monseigneur-Bourget a d'ailleurs été optimisé récemment avec l'utilisation de cette approche et les lieux d'entreposage ont grandement été améliorés du point de vue de l'efficacité et de la sécurité.
- 53 Par ailleurs, les pratiques minimales de sécurité sont suivies et appliquées en ce qui a trait à l'utilisation des équipements de protection individuelle (casques, lunettes, gants, masques, etc.). Ces éléments contribuent à réduire le risque d'accidents liés à la manutention des stocks.

Gestion des matières dangereuses

- 54 Une portion des biens non durables nécessaires au fonctionnement de la Ville se caractérise comme étant des matières dangereuses. Selon la Loi sur la santé et sécurité du travail, une matière dangereuse se définit comme étant une matière qui, en raison de ses propriétés, constitue un danger pour la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'un travailleur, y compris un produit dangereux. Le SIMDUT 2015² vise à protéger la santé et la sécurité des travailleurs en favorisant l'accès à l'information sur les matières dangereuses utilisées au travail.
- 55 La gestion et le contrôle des matières dangereuses sont exercés par chacune des directions selon les connaissances qu'elles ont des bonnes pratiques et des exigences réglementaires applicables. Nous avons constaté qu'aucun cadre de gestion ne précise les principes directeurs au regard de la gestion des matières dangereuses, telles que les méthodes d'entreposage et les manipulations appropriées afin d'assurer la sécurité des employés et des citoyens ainsi que la protection des biens de la ville.
- 56 Nous avons identifié les principaux cadres légaux et réglementaires auxquels la Ville doit se soumettre en matière de gestion des matières dangereuses :
- La Loi sur les produits dangereux (L.R.C. [1985], ch. H-3);
 - Le Règlement sur les produits dangereux (DORS/2015-17);
 - Le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail (DORS/86-304);
 - La Loi sur la santé et la sécurité du travail (Chapitre S-2.1);
 - Le Règlement sur l'information concernant les produits dangereux (Chapitre S-2.1, r. 8,1);
 - Le Code national de prévention des incendies (CNPI, édition 2005);

2 Le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT 2015) est la norme nationale canadienne en matière de communication des renseignements sur les dangers. Le SIMDUT 2015 découle du Règlement sur les produits dangereux (fédéral) et du Règlement sur l'information concernant les produits dangereux (provincial).

- Le Règlement provincial sur les matières dangereuses (Chapitre Q-2, r.32);
 - Le Règlement sur les urgences environnementales (RUE) (DORS/2003-307).
- 57 En 2016, la Ville a entrepris une démarche avec une firme externe pour inventorier les produits dangereux présents dans les bâtiments municipaux et évaluer la conformité de ses pratiques avec les lois et règlements en vigueur en matière de santé et sécurité du travail.
- 58 Dans un premier temps, un inventaire des matières dangereuses a été réalisé dans 32 des 114 bâtiments de la Ville et dans 3 camions de service. Cette démarche a permis d'identifier 1 364 produits dangereux différents. À ce nombre s'ajoutent des produits pétroliers et des halocarbures³ non couverts par cette démarche.
- 59 Dans un deuxième temps, cette démarche a permis à la Ville de concevoir un plan d'action visant à se conformer aux lois et règlements en vigueur. Elle prévoit en assurer le suivi au cours des prochains mois. Voici le sommaire de ce plan d'action :
- Dresser l'inventaire des matières dangereuses sur les lieux de travail;
 - Relever (et éliminer) tous les produits dangereux excédentaires, inutilisés ou inutiles;
 - Réaliser l'entreposage des produits dangereux conformément à la réglementation en vigueur;
 - Participer à l'élaboration d'une procédure d'achat des matières dangereuses;
 - Former et informer le personnel exposé ou susceptible d'être exposé à des matières dangereuses;
 - S'assurer que les contenants de matières dangereuses soient étiquetés de façon conforme;
 - Obtenir et rendre facilement et rapidement disponible les fiches de données de sécurité pour chaque matière dangereuse inventoriée;
 - Déterminer les besoins en matériel (armoires pour produits inflammables, affiches, trousse de déversement, etc.).
- 60 Ce plan d'action met la Ville sur la bonne voie, mais il devra être complété par les points suivants :
- Déterminer des modalités de vérification périodique de la sécurité des lieux d'entreposage pour s'assurer de la conformité aux lois et règlements;
 - Identifier une personne ressource pour la mise à jour de l'inventaire des produits dangereux;
 - Identifier les rôles des gestionnaires et des employés à ce sujet;

3 Les halocarbures sont des substances chimiques composées entre autres, d'halogène (brome, chlore avec ou sans fluor) et de carbone.

Chapitre 2

- Identifier et appliquer des mesures pour assurer l'élimination adéquate des matières dangereuses;
 - Élaborer des plans d'urgence ou des marches à suivre en cas de fuite ou de déversement de matières dangereuses.
- 61 Les formations reçues jusqu'à présent par le personnel sur la gestion des matières dangereuses ne répondent pas à ses besoins et questionnements en fonction des particularités des services dans lesquels ils travaillent. Bien que tout nouvel employé reçoive une formation sur le SIMDUT, aucune mise à jour n'est effectuée. Ainsi, plusieurs personnes ont mentionné qu'ils ont besoin d'acquérir des connaissances concernant :
- l'incompatibilité entre les matières dangereuses dans le contexte de leur service;
 - la mise en place de mesures de prévention et de plans d'urgence en cas de fuite ou de déversement;
 - les premiers soins à prodiguer en cas de contact avec une personne ou de mélanges accidentels.
- 62 La Ville nous a souligné qu'une directive administrative est en cours d'élaboration afin de répondre aux besoins soulevés par les gestionnaires.

Désuétude

- 63 La Ville doit procéder à l'identification des stocks désuets afin d'optimiser les espaces d'entreposage, d'éviter la mobilisation indue de capacités financières et de comptabiliser une provision réaliste aux états financiers.
- 64 Les cas de surstockage que nous avons décelés ainsi que l'information incomplète sur les quantités et l'état des stocks ont une influence sur la gestion des stocks désuets. De plus, nous avons observé que certains services conservent à titre préventif des stocks à rotation faible ou qui ne sont plus utilisés.
- 65 Il y a peu d'information disponible permettant d'identifier les stocks désuets qui pourraient être retournés chez le fournisseur, valorisés ou mis au rebut, et pour cause : les procédés requis pour faire ces évaluations sont exigeants et les gestionnaires ne disposent pas d'outils pour évaluer la désuétude adéquatement.
- 66 La provision pour désuétude des stocks de la Ville a été établie à 56 000 dollars en 2014, en considérant uniquement les stocks d'aqueduc et d'égouts. Or, nous avons constaté un risque de désuétude pour d'autres catégories de stocks (pièces mécaniques et signalisation). De plus, la provision pour désuétude n'a pas fait l'objet d'une réévaluation en 2015 ni en 2016.

Disposition des biens non durables

- 67 Les activités liées à la gestion des stocks incluent également la disposition de ceux-ci avec un souci de l'environnement. De façon générale, nous avons constaté que les services utilisent les bons moyens pour se départir des résidus qu'ils produisent. Notons particulièrement :
- Le recours à différents programmes et à des firmes spécialisées pour la récupération de produits spécifiques tels que les pneus, les huiles usées, etc.
 - Le tri des matières comme les métaux et le bois afin de les vendre à des entreprises spécialisées dans la récupération de ces matériaux.
 - La réutilisation du béton, de l'asphalte et des roches concassées sous forme d'agrégats pour les travaux publics.
 - L'utilisation des ressources présentes à la Ville telles que le site de l'écocentre pour se départir des matières résiduelles et le recours au personnel de la Direction de l'environnement en cas de questionnement.
- 68 Lors de fuite ou de déversement de matières dangereuses, les matières déversées doivent être neutralisées avec des absorbants. Nous ne pouvons pas corroborer la disposition adéquate des absorbants ayant servis à neutraliser les matières dangereuses.

Conclusion de l'audit

- 69 La Ville n'a pas l'assurance de maintenir des stocks en quantité et qualité appropriées avec les outils actuels. Les difficultés à produire et obtenir de l'information de gestion font obstacle à l'efficacité et à l'efficience de la gestion des stocks de biens non durables. L'implantation en cours d'un nouveau système corporatif d'information financière devrait aider la Ville à améliorer ce volet.
- 70 En ce qui a trait à la sécurité des biens détenus à la ville et des personnes impliquées, nos travaux nous ont permis de conclure que des améliorations doivent y être apportées. Particulièrement, la gestion et le contrôle des sites d'entreposage et des matières dangereuses doivent être renforcés. La Ville doit aussi assurer une gestion sécuritaire et écologique des réservoirs pétroliers. Une démarche est en cours depuis mai 2014, mais la Ville ne connaît pas l'état d'avancement de celle-ci et l'inventaire complet des équipements pétroliers reste à faire.
- 71 Quant à la disposition des biens non durables, notre audit nous a permis de conclure que de manière générale, la Ville utilise les bons moyens pour se départir de la majorité de ses résidus.

Recommandations à la Ville de Lévis

- V16-9 Améliorer l'encadrement de la gestion des stocks en précisant :
- a) la procédure de prise d'inventaire pour intégrer l'ensemble des stocks importants de la Ville;
 - b) les règles d'accès aux différentes catégories de stocks qui tiennent compte de leurs caractéristiques;
 - c) les mesures à prendre pour identifier les stocks désuets ou en surplus et voir à leur disposition;
 - d) les responsabilités en matière de gestion des stocks, notamment en ce qui a trait aux matières dangereuses (désignation d'une personne ressource).
- V16-10 S'assurer que les systèmes d'information relatifs aux stocks :
- a) produisent une liste complète des biens non durables en main avec leur localisation;
 - b) fournissent une information de gestion qui facilite le suivi des stocks en ce qui concerne les quantités minimales de commandes.
- V16-11 S'assurer que tous les stocks vulnérables aux intempéries sont entreposés convenablement et de façon à assurer une manutention efficace et efficace.
- V16-12 Nettoyer et désencombrer les espaces d'entreposage et sensibiliser les employés sur la sécurité.
- V16-13 S'assurer que le plan d'action pour la gestion des produits dangereux est bonifié et réalisé dans les meilleurs délais.
- V16-14 Afficher, dans les aires d'entreposage qui contiennent des produits dangereux, les risques, les incompatibilités, les mesures de prévention, les consignes de premiers soins et les étapes à suivre en cas de fuite.
- V16-15 Limiter l'accès aux produits dangereux en les entreposant dans des lieux distincts et cadenassés afin de réduire le risque de mélanges accidentels.
- V16-16 S'assurer que la gestion des produits dangereux est conforme aux lois et règlements pertinents.
- V16-17 Procéder au suivi des recommandations de la firme externe découlant de l'audit des équipements pétroliers et faire la mise à jour de l'inventaire des réservoirs pétroliers.

V16-18 S'assurer que les produits dangereux, de même que le matériel ayant servi à les neutraliser lors d'un déversement, soient éliminés conformément aux lois et règlements pertinents.

Commentaires de la Direction générale

« Nous tenons à souligner la collaboration entre les membres du personnel de la Ville et les membres du bureau du Vérificateur général. Cet esprit de collaboration assure une réalisation optimale du mandat d'audit et maximise l'adhésion aux recommandations puisqu'elles sont formulées dans un esprit d'amélioration continue, tout en tenant compte de la réalité des opérations.

Ainsi, nous recevons les recommandations avec ouverture et nous nous engageons à y donner suite afin d'optimiser la gestion de nos stocks et de nos biens non durables.

Au-delà des constats et des recommandations, il est nécessaire de souligner les efforts réalisés et les résultats obtenus jusqu'à présent. Plusieurs initiatives porteuses ont été réalisées dans le passé et différents projets sont en cours afin de consolider notre gestion, dont notamment l'implantation d'un nouveau système corporatif d'information financière qui répondra à plusieurs besoins identifiés dans le cadre de ce mandat d'audit. »

Annexe 1 – Objectif de l’audit et critères d’évaluation

Responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis

En vertu des dispositions des articles 107.8 et 107.13 de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé un audit portant sur la gestion des stocks de biens non durables à la Ville de Lévis. Cet audit a été effectué conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables professionnels agréés du Canada.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à fournir une conclusion sur l’objectif de l’audit et il peut émettre des recommandations s’il y a lieu. 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. Notre évaluation est basée sur les critères que nous jugeons valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-dessous.

Objectif de l’audit

L’objectif visé par cet audit est de vérifier que la Ville maintient des stocks en quantité et qualité appropriées afin d’assurer l’efficacité et l’efficience de la prestation de service, et que les pratiques de gestion favorisent la sécurité des biens détenus à la ville et des personnes impliquées.

Critères d’évaluation

- Il existe des politiques et procédures définies, communiquées, comprises et appliquées qui précisent les rôles, responsabilités et pratiques visant à assurer une saine gestion des stocks de biens non durables de la Ville.
- Des outils adéquats sont en place pour permettre un suivi efficace des stocks.
- L’information de gestion est disponible en qualité et en quantité suffisante et constitue une source d’information fiable pour la prise de décision (approvisionnement, utilisation, mise au rebut, évaluation).
- La Ville maintient les stocks de biens non durables tout en évitant le surstockage.
- Les systèmes et pratiques permettent d’établir de façon fiable la quantité des stocks en inventaire des unités administratives concernées.
- Les mesures sont en place pour protéger les stocks contre la désuétude, les bris, les pertes et les vols et elles s’appliquent pendant tout le cycle de détention des biens visés (réception, entreposage, sortie).
- Des contrôles d’accès aux stocks de biens non durables sont appliqués pour faire en sorte que seules les personnes dûment autorisées y aient accès.
- Les procédures sont en place pour identifier les stocks de matières dangereuses, limiter leur accès et former les employés à ce sujet.

- Les pratiques et procédures de disposition des stocks et des résidus assurent la protection de l'environnement.

Gestion des grands projets

3

Table des matières

Objectif et portée.....	1
Conclusion	1
Système corporatif d'information financière.....	2
Complexe aquatique multifonctionnel	3

Objectif et portée

- 1 Le 27 mars dernier, j'ai remis au conseil municipal, tel que demandé par celui-ci le 27 septembre 2016, mon rapport intitulé *Usine de production d'eau potable Desjardins (UPE Desjardins)*. Ce rapport visait à rendre compte sur les pratiques de gestion qui ont été appliquées dans ce projet, et sur la conformité de l'octroi des contrats.
- 2 Par ailleurs, le chapitre 2 du rapport annuel 2015 du vérificateur général présente la stratégie d'audit concernant les acquisitions de biens et services. Un des mandats identifiés concerne l'examen des projets du programme triennal d'immobilisations (item 5), compte tenu des enjeux et des risques sous-jacents.
- 3 Dans ce contexte, j'ai entrepris un examen de deux projets d'envergure en cours à la Ville : les projets « Système corporatif d'information financière (SCIF) » et « Complexe aquatique multifonctionnel (CAM) ».
- 4 La grille d'analyse développée et validée pour le projet UPE Desjardins a servi à effectuer la présente évaluation. Mes travaux, qui se sont déroulés en mai et juin 2017, visaient à procéder à une appréciation objective de l'application des meilleures pratiques dans le but de détecter des risques significatifs en matière d'identification des besoins, de coûts ou de respect de l'échéancier.
- 5 Les travaux effectués comportent la prise de renseignements auprès des gestionnaires concernés, l'obtention de la documentation clé pertinente à l'évaluation des critères et la corroboration de certains éléments critiques, dans la mesure que j'ai jugée appropriée, pour appuyer la conclusion formulée.

Conclusion

- 6 Pour les deux projets examinés, rien ne me porte à croire qu'il existe des risques significatifs liés à l'identification des besoins, aux coûts et aux échéanciers. Notre analyse démontre une bonne prise en charge des pratiques minimales de gouvernance et de gestion de projet. Cette situation devrait être stable tant que les projets bénéficieront de l'appui de la gouvernance de la Ville et du suivi exercé par les comités en place. Dans ce contexte, les dirigeants peuvent réagir avec diligence en cas d'imprévus, grâce à la disponibilité de l'information et à la mise en place d'une structure de gouvernance fiable et l'attribution de responsabilités claires.

Systeme corporatif d'information financière

Tableau 1 : Projet SCIF - Évaluation des pratiques de gestion

Recommandation	Évaluation
V16-1 Les besoins sur chacune des composantes des ouvrages projetés devraient être documentés et évalués, et ce, avant l'élaboration des plans et devis détaillés.	Le projet comporte une évaluation précise des besoins par le <i>Manuel d'avant-projet</i> et le processus d'homologation. Les documents du projet contiennent une estimation précise du coût du progiciel, avant de lancer le processus d'appel d'offres.
V16-2 Les règlements d'emprunt concernant la construction des ouvrages devraient être autorisés après qu'une estimation réaliste des coûts projetés des travaux ait été complétée.	Les règlements d'emprunt ont été autorisés sur la base de l'estimation précise du coût du progiciel.
V16-3 Pour les projets d'envergure ou atypiques, la Ville devrait définir et documenter un mode de gouvernance ainsi que les besoins en ressources humaines et financière, en considérant particulièrement les éléments suivants :	
a) Le maître d'œuvre de la ville devrait être une personne non impliquée dans les opérations courantes liées aux ouvrages.	Le maître d'œuvre de la ville s'est adjoint un gestionnaire dédié complètement au projet et n'est pas impliqué dans les opérations courantes de la Ville.
b) Les attentes à l'égard de la personne mandatée pour agir à titre de maître d'œuvre devraient comporter des objectifs de performance.	Le gestionnaire de projet a l'obligation, de par les fonctions qui lui ont été assignées, de rendre des comptes sur une base régulière au maître d'œuvre en ce qui a trait aux exigences de performance relatives au respect de la portée, des coûts et des délais.
c) Un processus de consultation et de coordination des besoins des partenaires devrait être implanté avant de débiter l'élaboration des plans et devis détaillés.	Un comité directeur de projet regroupe les parties prenantes pertinentes (clients internes). Une interface de coordination est en place afin d'arrimer les efforts internes avec l'intégrateur (fournisseur de services). Le maître d'œuvre du projet rend compte directement au comité des finances et des ressources humaines. Ces mécanismes assurent la bonne coordination des intervenants et une interface efficace entre la gouvernance et le développement détaillé du projet.
d) Les risques liés à la planification et à la réalisation des ouvrages devraient être évalués de façon à ce que des mesures d'atténuation puissent être appliquées.	La gestion des risques est intégrée à la gestion de projet et les risques identifiés font l'objet d'un suivi régulier auprès du comité directeur. Des mesures d'atténuation ont été mises en place lorsqu'un niveau de risque est devenu intolérable pour l'organisation.
e) Lors de l'élaboration des plans et devis détaillés et tout au long de la construction des ouvrages, des rapports périodiques de suivi des éléments de coûts du projet et des échéanciers devraient être transmis aux autorités et au conseil municipal.	La reddition de comptes est faite auprès du comité des finances et des ressources humaines de la ville, par le biais d'un tableau de bord révisé par le comité du plan triennal d'immobilisations, par le comité exécutif (2 fois par mois) et au conseil municipal à la demande de celui-ci.
f) Les liens d'autorité entre la gouvernance du projet et les personnes responsables de la surveillance des travaux devraient être précisés.	Non applicable à ce projet.
g) Un processus d'audit visant l'utilisation de saines pratiques de gestion devrait être intégré aux différentes étapes de réalisation des ouvrages.	Le vérificateur général assure cet aspect de la gestion du risque.

Recommandation	Évaluation
V16-4 Le mode de rémunération des honoraires des firmes d'ingénierie devrait prendre davantage en compte les efforts réels qu'elles doivent déployer.	Deux modes de rémunération sont utilisés. Premièrement, le développement de la solution est rémunéré à forfait. Deuxièmement, une banque d'heures est prévue pour la mise en place des interfaces servant à échanger de l'information avec d'autres systèmes. Le mode de rémunération tient compte des efforts réels que les ressources externes doivent déployer.
V16-5 La Ville devrait déterminer les modalités pour encadrer le remplacement des ressources professionnelles proposées dans les soumissions.	L'appel d'offres de services professionnels contient les clauses permettant à la Ville de contrôler le risque lié au remplacement de personnes ressources.
V16-6 Les modifications à la nature et à la pondération des critères d'évaluation habituellement utilisés pour évaluer les soumissions devraient être justifiées et documentées.	Aucun ajustement à la méthodologie usuelle de la Ville pour la détermination et l'application des critères de sélection.
V16-7 Un mécanisme formel d'autorisation a posteriori des travaux urgents devrait être mis en place.	Non applicable à ce projet. Aucun changement n'est réalisé sans une approbation a priori des autorités.
V16-8 Les documents corroborant les travaux réellement réalisés devraient être conservés et la Ville devrait effectuer une analyse a posteriori des variations de quantités.	Non applicable à ce projet.

Complexe aquatique multifonctionnel

Tableau 2 : Projet CAM - Évaluation des pratiques de gestion

Recommandation	Évaluation
V16-1 Les besoins sur chacune des composantes des ouvrages projetés devraient être documentés et évalués, et ce, avant l'élaboration des plans et devis détaillés.	Le projet comporte une évaluation précise des besoins par le « Programme fonctionnel et technique », bien livrable produit par l'équipe de projet et supervisé par le comité d'orientation stratégique. Des efforts importants ont été dédiés à l'estimation précise du coût de l'ouvrage.
V16-2 Les règlements d'emprunt concernant la construction des ouvrages devraient être autorisés après qu'une estimation réaliste des coûts projetés des travaux ait été complétée.	Les règlements d'emprunt ont été autorisés sur la base de l'estimation précise du coût de l'ouvrage.
V16-3 Pour les projets d'envergure ou atypiques, la Ville devrait définir et documenter un mode de gouvernance ainsi que les besoins en ressources humaines et financières en considérant particulièrement les éléments suivants :	
a) Le maître d'œuvre de la ville devrait être une personne non impliquée dans les opérations courantes liées aux ouvrages.	Le maître d'œuvre de la ville est dédié complètement au projet et n'est pas impliqué dans les opérations de la Ville.
b) Les attentes à l'égard de la personne mandatée pour agir à titre de maître d'œuvre devraient comporter des objectifs de performance.	Les engagements envers le maître d'œuvre et les attentes signifiées envers celui-ci contiennent des exigences de performance claires, notamment en matière d'efficacité du projet.

Recommandation	Évaluation
<p>c) Un processus de consultation et de coordination des besoins des partenaires devrait être implanté avant de débiter l'élaboration des plans et devis détaillés.</p>	<p>Deux comités ont été mis en place : le comité d'orientation et de suivi et le comité de travail. Ces deux comités assurent la bonne coordination des intervenants et une interface efficace entre la gouvernance et le développement détaillé du projet.</p>
<p>d) Les risques liés à la planification et à la réalisation des ouvrages devraient être évalués de façon à ce que des mesures d'atténuation puissent être appliquées.</p>	<p>Le montage financier tient compte des risques concernant l'acquisition de terrains et l'état des sols. Une gestion diligente a été mise en place à l'égard des intervenants externes qui pourraient influencer l'échéancier de réalisation du projet.</p>
<p>e) Lors de l'élaboration des plans et devis détaillés et tout au long de la construction des ouvrages, des rapports périodiques de suivi des éléments de coûts du projet et des échéanciers devraient être transmis aux autorités et au conseil municipal.</p>	<p>Des documents de suivi complets sont soumis régulièrement aux deux comités, selon leurs responsabilités respectives.</p>
<p>f) Les liens d'autorité entre la gouvernance du projet et les personnes responsables de la surveillance des travaux devraient être précisés.</p>	<p>Non applicable au moment de la présente évaluation. Par contre, la Ville prévoit d'assigner du personnel à la surveillance du chantier lorsque celui-ci sera en cours.</p>
<p>g) Un processus d'audit visant l'utilisation de saines pratiques de gestion devrait être intégré aux différentes étapes de réalisation des ouvrages.</p>	<p>Le vérificateur général assure cet aspect de la gestion du risque.</p>
<p>V16-4 Le mode de rémunération des honoraires des firmes d'ingénierie devrait prendre davantage en compte les efforts réels qu'elles doivent déployer.</p>	<p>Afin de limiter les risques liés à la valeur économique du mode de rémunération, la Ville a choisi un mode de rémunération principalement à forfait ou unitaire lorsqu'applicable, en contrôlant les demandes particulières rémunérées à l'heure.</p>
<p>V16-5 La Ville devrait déterminer les modalités pour encadrer le remplacement des ressources professionnelles proposées dans les soumissions.</p>	<p>Ce critère n'est pas applicable pour ce projet en particulier. Par contre, l'appel d'offres de services professionnels (architecture et ingénierie) contient les clauses permettant à la Ville de contrôler le risque lié au remplacement de personnes ressources.</p>
<p>V16-6 Les modifications à la nature et à la pondération des critères d'évaluation habituellement utilisés pour évaluer les soumissions devraient être justifiées et documentées.</p>	<p>Aucun ajustement à la méthodologie usuelle de la Ville pour la détermination des critères de sélection.</p>
<p>V16-7 Un mécanisme formel d'autorisation a posteriori des travaux urgents devrait être mis en place.</p>	<p>Non applicable au moment de la présente évaluation. La Ville prévoit en tenir compte au moment de la conception de l'appel d'offres pour la construction.</p>
<p>V16-8 Les documents corroborant les travaux réellement réalisés devraient être conservés et la Ville devrait effectuer une analyse a posteriori des variations de quantités.</p>	<p>Non applicable au moment de la présente évaluation. La Ville prévoit en tenir compte au moment de la conception de l'appel d'offres pour la construction.</p>

Audits financiers et de conformité

4

Table des matières

Introduction.....	1
États financiers audités	1
Traitement des membres du conseil.....	2
Taux global de taxation réel.....	4
Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 dollars.....	5

Introduction

- 1 Un des mandats des vérificateurs généraux municipaux est de procéder à l'audit des états financiers des personnes morales spécifiées dans la loi et d'en faire rapport, selon le cas, au conseil de leur ville ou au conseil d'administration des organismes touchés. La loi exige également que des auditeurs externes procèdent à l'audit des états financiers des villes, et de plusieurs autres organismes municipaux, entre autres les régies intermunicipales et les sociétés de transport en commun.
- 2 L'audit des états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que ceux-ci ne comportent pas d'anomalies significatives.
- 3 Cet audit est effectué selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada, ce qui implique la mise en œuvre de procédés en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les renseignements fournis dans les états financiers. Le choix des procédés relève du jugement de l'auditeur et, notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction de même que de la présentation d'ensemble des états financiers.
- 4 Les états financiers audités sont basés sur des référentiels comptables différents, selon qu'il s'agisse d'entités publiques ou sans but lucratif. De plus, dans le cas des organismes municipaux, certaines règles comptables singulières sont définies par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, et viennent moduler ces référentiels.

États financiers audités

Ville

- 5 L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016 a été effectué en collaboration avec la firme Mallette et, à la suite de cet audit, un rapport sans réserve a été produit par les deux auditeurs.

Organismes

- 6 En collaboration avec des auditeurs externes, nous avons aussi procédé à l'audit des états financiers de la Société de transport de Lévis et de la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière. Pour chacun de ces deux états financiers, le

vérificateur général a produit un rapport d'audit sans réserve, tout comme les auditeurs externes.

Autre entité

- 7 Nous avons procédé à l'audit des états financiers de l'Office municipal d'habitation de Lévis (OMHL) pour lesquels le vérificateur général et l'auditeur externe avons émis une opinion avec réserve, reproduite aux paragraphes suivants.

OMHL – Fondement de l'opinion avec réserve

« L'état des flux de trésorerie n'a pas été présenté, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif. Cela résulte d'une décision prise par la Société d'habitation du Québec (SHQ) en exigeant plutôt la préparation d'annexes qui rencontrent mieux les exigences des conventions d'exploitation qui lient l'OMHL à la SHQ.

L'Office a constaté des ajustements totalisant 568 803 \$ en diminution de l'actif net au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2016. Je n'ai pas été en mesure d'obtenir des éléments probants appropriés et suffisants afin de déterminer si le traitement comptable de ces transactions est conforme aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif et je n'ai pas été en mesure d'établir si des ajustements pourraient être nécessaires aux états financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2016.

La direction a présenté au bilan dans le passif à long terme des emprunts venant à échéance au cours du prochain exercice pour lesquels l'Office n'a pas encore conclu d'entente avec ses créanciers lui permettant de les refinancer sur une base long terme. La direction n'a pas reclassé ces emprunts dans le passif à court terme, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif. En conséquence, le passif à court terme est sous-évalué de 5 078 942 \$ et le passif à long terme est surévalué du même montant.

Opinion avec réserve

À mon avis, à l'exception des incidences des problèmes décrits dans les paragraphes « Fondement de l'opinion avec réserves », les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Office municipal d'habitation de Lévis au 31 décembre 2016, ainsi que des résultats de ses activités pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif. »

- 8 À la demande des auditeurs et du conseil d'administration, l'OMHL a procédé à une investigation afin de corriger l'écart de 568 803 dollars dans l'actif net au 31 décembre 2016. Selon nos discussions récentes avec l'OMHL, l'écart est en voie d'être corrigé. Ainsi, l'OMHL poursuit l'objectif que les rapports des auditeurs pour les états

financiers au 31 décembre 2017 ne comportent plus cette opinion avec réserve. Un suivi sera fait par l'auditeur externe ainsi que par le vérificateur général.

Traitement des membres du conseil

Mise en contexte

- 9 Les élus des villes du Québec sont rémunérés sur la base des lois provinciales et des règlements municipaux adoptés par chaque conseil municipal. Le cas échéant, il peut également s'y ajouter certaines rétributions fixées par le conseil d'administration des organismes municipaux au sein desquels ils siègent.
- 10 En termes de législation provinciale, ces rémunérations sont encadrées par la Loi sur le traitement des élus municipaux, et par la Loi sur le régime de retraite des élus municipaux.
- 11 La Ville a fixé les paramètres de la rémunération des membres du conseil par les règlements suivants :
 - le règlement RV-2002-00-25 sur le traitement des membres du conseil, adopté le 13 juillet 2002;
 - le règlement RV-2006-05-69 modifiant le règlement RV-2002-00-25 sur le traitement des membres du conseil, adopté le 29 novembre 2006;
 - le règlement RV-2010-09-34 modifiant le règlement RV-2002-00-25 sur le traitement des membres du conseil, entré en vigueur le 25 mars 2010.
- 12 La Société de transport de Lévis a rétribué les élus siégeant à son conseil d'administration en vertu du règlement 109 concernant le traitement de certains membres du conseil d'administration de la Société de transport de Lévis, adopté le 16 décembre 2010.
- 13 La Direction des finances de la Ville procède annuellement à des vérifications qui tiennent compte de l'ensemble des sources de rémunération, en y incluant la Communauté métropolitaine de Québec, de façon à s'assurer que les plafonds légaux et réglementaires soient respectés.

Objectif, portée de l'audit et critères d'évaluation

- 14 En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé la vérification de conformité portant sur la rémunération des élus et la contribution à leur régime de retraite. Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables professionnels agréés du Canada.
- 15 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit et il peut émettre des recommandations s'il y a lieu. 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. Notre évaluation est basée sur les critères que nous jugeons valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-dessous.

Objectif de l'audit

- 16 L'objectif poursuivi consiste à s'assurer que la rémunération des élus et la contribution au régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements en vigueur.

Critères d'évaluation

- La rémunération des élus respecte l'article 4 de la Loi sur le traitement des élus municipaux en ce qui concerne les montants maximums et minimums.
 - Aucun élu ne gagne plus de 90 p. cent de la rémunération du maire, selon l'article 2 de la Loi sur le traitement des élus municipaux.
 - L'indexation de la rémunération respecte l'article 24.2 de la Loi sur le traitement des élus municipaux.
 - Les règlements adoptés par la Ville sont respectés.
 - Les taux de cotisation des élus et de la Ville respectent les directives de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) qui sont établis selon la Loi sur le régime de retraite des élus municipaux.
- 17 Nos travaux ont été effectués en mars et avril 2017. Ils visaient la rémunération et les contributions du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016.

Résultats de la vérification

- 18 À mon avis, sur la base des travaux de vérification que j'ai effectués pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2016, la rémunération des membres du conseil municipal et la contribution à leur régime de retraite sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, à la Loi sur le traitement des élus municipaux¹, à la Loi sur le régime de retraite des élus municipaux² ainsi qu'aux règlements de la Ville de Lévis en vigueur à cet effet.

Taux global de taxation réel

- 19 L'article 107.14 de la Loi sur les cités et villes stipule que pour une municipalité de plus de 100 000 habitants, il est de la responsabilité du vérificateur général de vérifier le calcul établissant le taux global de taxation réel.

1 Loi sur le traitement des élus municipaux, RLRQ, chapitre T-11.001, à jour au 8 décembre 2016.

2 Loi sur le régime de retraite des élus municipaux, RLRQ, chapitre R-9.3, à jour au 1^{er} décembre 2016.

- 20 Le taux global de taxation réel représente le taux théorique qu'il serait nécessaire d'imposer si l'ensemble des revenus de taxation de la municipalité, à l'exception de certains d'entre eux, provenait d'une taxe générale imposée sur la valeur de tous ses biens-fonds imposables. C'est aussi une façon d'exprimer l'effort fiscal moyen des contribuables fonciers des immeubles imposables.
- 21 Ce taux est ainsi utilisé par le gouvernement du Québec dans le calcul des sommes versées aux municipalités à l'égard des immeubles des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.
- 22 Nous avons effectué l'audit du taux global de taxation réel qui doit être établi conformément aux dispositions législatives de la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale.
- 23 J'ai signé un rapport d'audit sans réserve sur la conformité de l'établissement du taux global de taxation réel de la Ville pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016.

Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 dollars

Nature et portée des travaux

- 24 Chaque année, le vérificateur général a l'obligation, en vertu de l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes, de s'assurer que les personnes morales ayant bénéficié d'une subvention annuelle d'au moins 100 000 dollars de la municipalité ont fait auditer leurs états financiers. Il y est également spécifié que l'auditeur indépendant d'une telle personne morale doit transmettre au vérificateur général une copie :
- des états financiers annuels de cette personne morale;
 - de son rapport sur ces états;
 - de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
- 25 Pour l'année financière de la Ville se terminant le 31 décembre 2016, les organismes concernés et leur fin d'exercice sont :
- Alliance-Jeunesse Chutes-de-la-Chaudière, 31 mars;
 - Centre aide et prévention jeunesse de Lévis, 31 mars;
 - Centre socio-culturel et sportif St-Étienne inc., 31 mai;
 - Complexe de soccer Honco de Lévis, 31 décembre;
 - Diffusion Avant Scène, 31 décembre;
 - Diffusion culturelle de Lévis, 31 décembre;

Chapitre 4

- Maison de soins palliatifs du Littoral, 30 juin;
 - Patro de Lévis, 31 décembre.
- 26 Nous avons effectué une revue des états financiers de ces personnes morales, du rapport de l'auditeur sur ces états et, le cas échéant, de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations remis au conseil d'administration ou aux dirigeants des organismes vérifiés. Cette revue a porté sur les exercices financiers se terminant au cours de l'année 2016.
- 27 Enfin, il est important de préciser que cet audit se limite à l'objectif formulé ci-haut, et que nous n'avons effectué aucune vérification des comptes ou documents des personnes morales concernées quant à l'utilisation appropriée des subventions provenant de la Ville de Lévis.

Conclusion

- 28 Les états financiers des personnes morales concernées par l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes ont fait l'objet d'un audit par un auditeur indépendant et les rapports appropriés nous ont tous été remis.

Suivi des recommandations antérieures

5

Table des matières

Objectif et portée	1
Conclusions	2
Gestion de l'information relative aux sites contaminés	2
Gestion de la fonction résidentielle.....	3
Bilan de l'application des recommandations antérieures	4

Objectif et portée

- 1 Le vérificateur général de la Ville de Lévis effectue chaque année le suivi de l'application des recommandations émises dans ses rapports précédents.
- 2 Au plus tard trois ans après leur émission, toutes les recommandations font normalement l'objet d'un suivi. Par la suite, elles demeurent sous la vigie du vérificateur général jusqu'à ce qu'elles soient complètement appliquées ou devenues caduques. À ce moment seulement, elles seront exclues du plan de travail de la Ville.
- 3 Ainsi, pour cette année, dans le cadre de cet exercice de suivi, deux audits antérieurs ont fait l'objet d'un examen plus approfondi, il s'agit d'un audit portant sur l'information relative aux sites contaminés ainsi qu'un autre portant sur la gestion de la fonction résidentielle.
- 4 Toutes les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » sont soumises à des procédés d'audit fournissant un niveau élevé d'assurance, par la corroboration détaillée, en plus de la prise de renseignements et l'analyse. Les autres recommandations font l'objet de procédés d'examen visant à s'assurer de la plausibilité des déclarations de la direction par la prise de renseignements et l'analyse seulement.
- 5 Par ailleurs, la fonction de vérificateur général existe depuis 2002 à Lévis, et de 2002 à 2016, 470 recommandations ont été formulées à la Ville ou à des organismes faisant partie du champ de compétence du vérificateur général. J'ai donc trouvé approprié d'effectuer un bilan global de l'application de toutes les recommandations émises par le vérificateur général depuis 2002. Les recommandations formulées en 2015 et en 2016 étant trop récentes pour en faire une évaluation à ce moment-ci, le bilan global couvre donc les 456 recommandations formulées entre 2002 et 2014 inclusivement. Cet exercice visait d'abord à départager les éléments qui restent à appliquer de ceux qui ne sont plus pertinents (caduques), compte tenu des changements qui ont pu émerger dans l'environnement interne et externe de la ville. Cette analyse avait aussi pour buts, d'une part, d'identifier la nature des recommandations formulées et, d'autre part, de dégager une connaissance globale de l'organisation et d'alimenter les réflexions futures du vérificateur général.
- 6 Ces travaux d'examen se sont déroulés entre novembre 2016 et juin 2017.

Signification du statut

- 7 L'évaluation de l'application des recommandations tient compte de l'importance des lacunes détectées initialement. Cette notion réfère, la plupart du temps, aux conséquences négatives de ces lacunes (impact monétaire, conformité, retombées sur l'image de la Ville, risque lié à la sécurité des personnes, aspect systémique).

Chapitre 5

Appliquée	Les mesures correctives sont en place et permettent de corriger les lacunes identifiées; les résultats sont mesurables et il est fortement probable que la pérennité en soit assurée.
Partiellement appliquée	Les mesures correctives sont conçues, mais non complètement déployées, ou les résultats ne sont pas encore mesurables.
En cours	Les mesures correctives sont en cours de conception, des actions significatives ont été entreprises.
Non appliquée	Aucune action n'a été entreprise ou des actions non significatives ont été entreprises.
Caducue	La recommandation n'est plus pertinente à cause d'un changement dans l'environnement de la ville, ou en raison de l'impact d'un changement interne.

Conclusions

Gestion de l'information relative aux sites contaminés

- 8 Lors de la vérification initiale, en 2013, le vérificateur général avait formulé 24 recommandations concernant la connaissance de la Ville sur les sites contaminés, le processus mis en place pour documenter les sites contaminés ainsi que sur les mécanismes de collaboration entre les directions de la ville.

Tableau 1 : Statut des recommandations sur la gestion de l'information relative aux sites contaminés

Nombre total		Statut des recommandations				
		Appliquées	Partiellement appliquées	En cours	Non appliquées	Caduques
Nombre	24	18	3	1	-	2
Taux (%)	100	75	13	4	-	8

- 9 Globalement, 88 p. cent des recommandations ont été complètement ou partiellement appliquées, et 4 p. cent sont en cours d'application. Deux recommandations ont été jugées caduques, car elles ne font plus référence à des risques pertinents dans le contexte de la ville.
- 10 D'abord, la Ville a grandement amélioré sa connaissance sur les sites contaminés, par la formation du personnel et les rappels effectués à ce sujet. Elle a aussi mis en place

un processus adéquat pour documenter les sites contaminés et faire les liens pertinents avec le ministère concerné.

- 11 Pour ce qui est des mécanismes de collaboration entre les directions de la Ville, plusieurs des recommandations formulées ont été appliquées. Les travaux restants concernent, notamment, la circulation de l'information entre les directions, la consultation et la prise en compte des données pertinentes à la Loi sur la qualité de l'environnement lors de la délivrance des permis, ainsi que la limitation des accès aux sites destinés au développement industriel.

Gestion de la fonction résidentielle

- 12 Lors de la vérification initiale, en 2009, le vérificateur général avait formulé 40 recommandations concernant l'encadrement administratif, la gestion des exigences et les orientations stratégiques de ce type de développement. Les recommandations les plus significatives avaient trait à :
- La priorisation des projets;
 - La gestion de projets;
 - Les plans d'urbanisme, les plans directeurs et la réglementation de la ville;
 - Les rôles et responsabilités des multiples intervenants;
 - La gouvernance de la fonction en lien avec la réglementation applicable.

Tableau 2 : Statut des recommandations sur la gestion de la fonction résidentielle

Nombre total	Statut des recommandations				
	Appliquées	Partiellement appliquées	En cours	Non appliquées	Caduques
Nombre	40	26	8	3	2
Taux (%)	100	65	20	8	5

- 13 Globalement, 85 p. cent des recommandations ont été complètement ou partiellement appliquées. Deux recommandations ont été jugées caduques, car elles ne font plus référence à des risques pertinents dans le contexte de la ville. Compte tenu de la complexité des processus en cause et du grand nombre d'intervenants, les avancées concernant la gestion de la fonction résidentielle sont significatives.
- 14 D'abord, la Ville a redéfini la gestion de projet applicable. Un bureau de projets a été mis en place en 2014, ayant pour mission de s'assurer que les directions concernées par les projets de développement résidentiel analysent les projets déposés. Ainsi, pour qu'ils se réalisent, tous les projets de développement menés à terme doivent avoir fait l'objet d'une analyse des impacts sur les infrastructures et les équipements municipaux, la fluidité et la sécurité du réseau routier et la fiscalité municipale. Les processus ont

Chapitre 5

été revus en ce sens, notamment dans le but de réduire les délais entre la demande initiale et les approbations finales auprès des promoteurs.

- 15 Des avancées significatives ont aussi été réalisées en ce qui a trait au plan d'urbanisme et aux divers plans directeurs de la ville.
- 16 Du point de vue de la gouvernance, la conception d'une stratégie de développement résidentiel, commercial et industriel, de même que les travaux effectués concernant la réglementation ont grandement amélioré cet aspect de la fonction.
- 17 Les travaux les plus importants qui restent à faire concernent la priorisation des projets et la mise en place de mesures d'audit.
- 18 La direction estime que dans un horizon d'un an, le nouveau processus du bureau de projets aura substantiellement progressé et aura fait l'objet d'un audit.

Bilan de l'application des recommandations antérieures

- 19 Le présent bilan concerne les 456 recommandations formulées par le vérificateur général de 2002 à 2014. Dans une proportion de 85 p. cent, les recommandations formulées à la Ville ou aux divers organismes ont été soit appliquées (76 p. cent) ou partiellement appliquées (9 p. cent). En général, le travail qui reste à faire s'inscrit dans les différents projets de la Ville. Aussi, seulement 8 p. cent des recommandations formulées sont cotées caduques à ce jour. Ces données démontrent la pertinence de la fonction de vérificateur général et l'adhésion de l'organisation aux travaux de celui-ci.
- 20 Le tableau 3 présente le bilan global de l'application des recommandations formulées entre 2002 et 2014.

Tableau 3 : Évaluation globale de l'application des recommandations

Sujet	Recommandations formulées	Statut des recommandations (%)				
		Appliquées	Partiellement appliquées	En cours	Non appliquées	Caduques
Gestion de la fonction résidentielle (2009)	40	26	8	3	1	2
Gestion de la pérennité des infrastructures municipales (2010)	53	22	18	9	3	1
Organisation de la sécurité civile (2012)	33	26	1	6		
Gestion de l'information relative aux sites contaminés (2013)	24	18	3	1		2
Planification et gestion des opérations financières (STLévis) (2014)	46	44	1	1		
Autres recommandations (2002 à 2014)	260	208	12	3	5	32
Total	456	344	43	23	9	37
Taux (%)	100	76	9	5	2	8

Catégories de recommandations formulées

- 21 L'analyse des données cumulées depuis 2002 nous permet de catégoriser les recommandations formulées selon leur type. Les catégories suivantes et leur définition ont été utilisées pour cet exercice.

Tableau 4 : Catégories de recommandations

Type	Description
Contrôles et suivi de gestion	Assurer le bon fonctionnement de l'organisation, le respect des directives et des échéanciers et le respect des principes de saine gestion.
Gouvernance	Établir les règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation.
Organisation	Identifier, obtenir et affecter les ressources humaines, matérielles et financières; répartir les tâches et les responsabilités; s'assurer du réalisme des échéanciers; établir une vigie constante; parer à l'imprévu.
Planification	Identifier des objectifs précis à partir d'un projet, établir les étapes d'un programme de réalisation et instaurer une infrastructure de fonctionnement.
Reddition de comptes	Rendre des comptes lorsqu'il y a un mandataire ou un administrateur du patrimoine d'autrui.

Tableau 5 : Répartition des recommandations formulées de 2002 à 2014 par catégorie

Catégories	Recommandations formulées	Répartition (%)	Appliquées ou partiellement appliquées (%)
Gouvernance	88	19	84
Organisation	59	13	86
Planification	42	9	74
Contrôles et suivi de gestion	255	56	87
Reddition de comptes	12	3	67
Total	456	100	

- 22 Trois catégories principales se dégagent de l’analyse de l’ensemble des recommandations formulées, soit les contrôles et suivi de gestion (56 p. cent), la gouvernance (19 p. cent) et l’organisation (13 p. cent).
- 23 Cette analyse dégage un besoin important pour la Ville de procéder à la documentation des processus de gestion en vigueur et au renforcement de ces contrôles. Elle démontre aussi la nécessité de renforcer l’organisation de la gestion dans une optique d’efficacité, par ailleurs identifiée par bon nombre d’intervenants au fil des projets d’audit que j’ai réalisés.
- 24 Il n’y a pas de disparité importante entre les taux d’application pour les trois catégories principales, ce qui signifie que toutes les instances de l’organisation sont sollicitées et collaborent, dans une mesure comparable, à l’application des recommandations.

Délai d’application des recommandations

- 25 L’étude du délai d’application des recommandations fournit des renseignements utiles sur plusieurs aspects de la relation entre le vérificateur général et l’organisation :
- La valeur ajoutée des recommandations formulées (pertinence, faisabilité, améliorations tangibles);
 - La valeur perçue que l’organisation accorde aux travaux du vérificateur général;
 - La capacité du vérificateur général à identifier des projets d’audit à valeur ajoutée;
 - La volonté de l’organisation de s’améliorer et donc d’appuyer la fonction de vérificateur général.
- 26 Les tableaux 6 et 7 nous renseignent sur le délai d’application des recommandations formulées.

Tableau 6 : Statut actuel des recommandations par année d'émission

Année des recommandations	Recommandations formulées	Recommandations appliquées ou partiellement appliquées	
		Nombre	Pourcentage (%)
2002	73	65	89
2003	76	68	89
2004	55	42	76
2005	16	12	75
2006	4	2	50
2007	25	20	80
2009	42	36	86
2010	54	41	76
2012	39	33	85
2013	26	23	88
2014	46	45	98
Résultat global	456	387	85

Tableau 7 : Nombre d'années pour l'application complète des recommandations formulées de 2002 à 2014

Nombre d'années	Pourcentage cotées « Appliquées »
1 à 3 ans	75
4 à 6 ans	8
Plus de 6 ans	17
Total	100

27 Ces données démontrent que pour l'ensemble de la période de 2002 à 2014, 85 p. cent de toutes les recommandations formulées sont appliquées ou partiellement appliquées. Aussi, 83 p. cent des recommandations sont complètement appliquées après six ans, dont 75 p. cent après trois ans. Par ailleurs, 17 p. cent des recommandations ont pris plus de six ans pour être appliquées, ce qui peut démontrer que celles-ci ont été formulées alors que l'organisation n'était pas en mesure de les régler à court terme, et ce, pour deux raisons possibles :

- il s'agit de recommandations structurantes qui nécessitent des efforts à plus long terme;
- le sujet traité ne fait pas partie des priorités de l'organisation dans un contexte de ressources limitées.

Chapitre 5

- 28 Ces considérations influencent les travaux du vérificateur général, notamment à l'effet qu'elles contribuent à définir la notion de valeur ajoutée pour l'organisation lors de l'identification des travaux à réaliser ou l'exécution de ceux-ci.
- 29 Par ailleurs, selon la politique du vérificateur général, nous effectuons un suivi des recommandations trois ans après leur formulation. L'analyse des données nous indique un délai moyen de 3,7 années avant qu'une recommandation soit complètement appliquée. Il n'y a donc pas lieu de revoir la politique du vérificateur général à ce sujet, tant que les recommandations formulées respectent un terme de réalisation faisable en tenant compte des ressources disponibles et des priorités de l'organisation. Bien que ce délai ne soit pas alarmant, il pourrait être amélioré. Ainsi, tous les intervenants sont sollicités par cet aspect, qui nécessite une approche critique par rapport aux travaux effectués et aux objectifs fixés.
- 30 Toutes les recommandations antérieures qui ne sont pas appliquées à ce moment-ci feront l'objet, au cours des prochains mois, d'un suivi particulier par la Direction générale.

Reddition de comptes du vérificateur général

6

Rapport annuel 2016
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Bureau du vérificateur général.....	1
Activités (mai 2016 à juin 2017).....	1
État des dépenses du bureau du vérificateur général (exercice financier 2016)	3

Bureau du vérificateur général

- 1 Le bureau du vérificateur général est constitué du vérificateur général, d'une adjointe exécutive et, depuis le 27 mars dernier, d'une professionnelle conseillère en vérification. Lors de la réalisation de mandats d'audit, le vérificateur général peut aussi procéder à l'embauche de ressources externes, selon ses besoins.

Activités (mai 2016 à juin 2017)

- 2 Concernant l'audit des états financiers des entités faisant partie de son champ de compétence et l'audit du calcul du taux global de taxation réel, l'intervention du vérificateur général de la Ville de Lévis se fait en étroite collaboration avec les auditeurs externes. Pour 2016, j'ai signé des rapports d'auditeur concernant les états financiers de quatre organisations de même que le taux global de taxation réel et la rémunération des élus.
- 3 Le 27 septembre 2016, le conseil municipal m'a mandaté pour analyser les pratiques de gestion appliquées dans le cadre des travaux de construction de l'usine de production d'eau potable Desjardins et pour soumettre mes recommandations quant aux mesures de contrôle et aux correctifs à appliquer. Le mandat visait également à s'assurer que les règles d'octroi des contrats respectaient les lois et règlements en vigueur à ce moment. J'ai déposé ce rapport au conseil municipal le 27 mars 2017.
- 4 Durant la dernière année, j'ai aussi complété l'étude des activités et des enjeux de l'Office municipal d'habitation de Lévis. Cette étude préliminaire, qui visait à identifier des projets potentiels d'audit de performance, a été présentée aux membres du conseil d'administration le 23 mars 2017. Les projets d'audit qui y sont identifiés débiteront au cours des prochains mois.
- 5 J'ai également poursuivi et complété l'audit sur la gestion des stocks de biens non durables à la ville dont les conclusions apparaissent dans le présent rapport. Ce mandat s'inscrit dans la stratégie du vérificateur général concernant les acquisitions de biens et services, publiée dans mon rapport de l'année dernière.
- 6 Cette année, j'ai estimé qu'il serait pertinent d'effectuer un bilan de l'application des recommandations formulées depuis le début de la création du bureau du vérificateur général à la Ville de Lévis (2002 à 2014). Les conclusions de cette analyse apparaissent aussi dans le présent rapport.
- 7 Pour cette deuxième année de mon entrée en fonction, j'ai utilisé au maximum l'ensemble des ressources à ma disposition afin de fournir des rapports utiles au conseil municipal et aux citoyens de Lévis.

Chapitre 6

- 8 Le tableau 1 présente le coût total des mandats d'audit de performance terminés entre mai 2016 et juin 2017.

Tableau 1 : Coût des mandats terminés (audit de performance) – mai 2016 à juin 2017¹

Mandat	Coût interne ²	Coût externe ³	Coût total
Usine de production d'eau potable Desjardins	97 093 \$	62 855 \$	159 948 \$
Gestion des stocks de biens non durables	19 462	22 587	42 049
Suivi des recommandations antérieures	37 281	15 704	52 985
Total	153 836 \$	101 146 \$	254 982 \$

Ressources

- 9 Afin de réaliser mon mandat, je procède à l'embauche de ressources externes expérimentées en audit de performance ou pour l'exécution de différentes tâches spécialisées.
- 10 Le tableau suivant présente les ressources externes qui ont collaboré aux travaux du vérificateur général, de mai 2016 à juin 2017.

Tableau 2 : Ressources externes (mai 2016 à juin 2017)

Ressource externe	Montant ³
Guy Tremblay, consultant	72 809 \$
Mallette S.E.N.C.R.L., société de comptables professionnels agréés	27 811
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP	18 373
René Villemure, éthicien	10 499
Jean Cinq-Mars, consultant	9 712
Guy Perron, CPA inc.	6 798
Première avenue communication	1 935
Lemieux Nolet, comptables professionnels agréés, S.E.N.C.R.L.	323
Total	148 260 \$

1 Exclut les efforts consentis par les unités auditées.

2 Inclut les avantages sociaux.

3 Inclut les taxes nettes.

Associations, forums et formation

- 11 Le vérificateur général participe à un regroupement des dix vérificateurs législatifs municipaux, l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec. Ce regroupement constitue un lieu d'échange d'expertises et de connaissances pertinentes à l'exercice de nos fonctions.
- 12 Par ailleurs, la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), créée par les vérificateurs législatifs canadiens, fournit aussi un forum d'échanges et de support. La FCAR a récemment créé un regroupement des vérificateurs généraux municipaux du Canada. Ce dernier est appelé à jouer un rôle important dans le futur concernant l'échange de pratiques professionnelles entre pairs et la formation de ceux-ci.
- 13 Afin de me conformer aux exigences de ma profession, j'ai participé depuis mai 2016 à 49 heures de formation visant principalement la connaissance du secteur municipal, la comptabilité, l'audit financier ainsi que l'audit de performance.
- 14 J'ai notamment participé à un symposium de deux jours sur l'audit de performance organisé par le Conseil canadien des vérificateurs législatifs (regroupement des vérificateurs généraux des provinces, du Canada et des Bermudes), et à une rencontre d'échange entre les vérificateurs généraux municipaux du Canada.

État des dépenses du bureau du vérificateur général (exercice financier 2016)

- 15 Le budget du vérificateur général est déterminé par l'article 107.5 de la Loi sur les cités et villes et pour l'année 2016, le calcul du budget minimal alloué est de 318 800 dollars. Depuis quelques années, le budget annuel octroyé au vérificateur général est fixé par le conseil municipal à 345 000 dollars. Pour 2016, le conseil municipal a accepté de reporter la totalité des crédits inutilisés du budget de 2015 à l'année 2016, ce qui porte le budget du vérificateur général à 400 358 dollars.
- 16 Voici l'état des dépenses du bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016. Le rapport de l'auditeur indépendant est présenté à la suite de ce tableau.

Tableau 3 : État des dépenses du bureau du vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2016

	Budget 2016	Budget amendé 2016 ¹	Réalizations	
			2016	2015
Rémunération	196 694 \$	196 694 \$	195 803 \$	165 345 \$
Avantages sociaux et charges sociales	47 207	47 207	55 239	47 689
Déplacements et représentations	2 830	2 830	2 786	1 156
Publications	3 770	3 770	2 911	1 210
Honoraires professionnels	86 949	142 307	134 721	66 387
Formation	1 890	1 890	3 340	1 626
Cotisations versées à des associations	2 830	2 830	2 592	3 193
Fournitures de bureau	2 830	2 830	1 605	3 036
	345 000 \$	400 358 \$	398 997 \$	289 642 \$

Note complémentaire

Principales méthodes comptables :

Cet état des dépenses est établi conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de comptabilité d'exercice.

Les dépenses comprennent uniquement les dépenses directement engagées par le vérificateur général de la Ville de Lévis.

- 1 Les amendements budgétaires proviennent principalement d'un report, au budget de 2016, de crédits inutilisés en 2015 au montant de 55 358 dollars (CV -2015-10-56).

MALLETTE

Malette S.E.N.C.R.L.

200-3075 chemin des Quatre-Bourgeois
Québec QC G1W 5C4Téléphone 418 653-4431
Télécopie 418 656-0800
Courriel info.quebec@malette.ca

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil,

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses engagées (informations financières) par le vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016. Ces informations financières ont été préparées afin de satisfaire à l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

Responsabilité de la direction pour les informations financières

La direction du Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces informations financières conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère nécessaire pour permettre la préparation d'informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les informations financières, sur la base de notre audit. Nous avons réalisé notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les informations financières. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de la Ville portant sur la préparation et la présentation fidèle des informations financières afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Ville. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

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

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

Opinion

À notre avis, les informations financières donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle des dépenses engagées par le vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Mallette S.E.N.C.R.L.¹

Mallette S.E.N.C.R.L.
Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada
Le 17 mai 2017

¹ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A102687

Annexe
Mandat du vérificateur général

A

Rapport annuel 2016
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Portée du mandat du vérificateur général.....	1
Une préoccupation partagée : la recherche d'une meilleure efficacité.....	2
Cadre normatif et méthodologique	4

Portée du mandat du vérificateur général

- 1 Selon l'article 107.8 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), le mandat du vérificateur général comporte, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci, l'audit financier, l'audit de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives applicables, ainsi que l'audit de performance.
- 2 L'audit financier de la Ville de Lévis est réalisé à la fois par un auditeur externe nommé par le conseil municipal et par le vérificateur général. Ce dernier supervise la réalisation des travaux de l'auditeur externe et peut être amené à commander certains travaux supplémentaires pour étayer son opinion sur les états financiers audités. Les travaux statutaires en matière d'audit financier portent sur les états financiers, sur le calcul du taux global de taxation et sur l'information relative aux organismes subventionnés à plus de 100 000 dollars.
- 3 L'audit de performance consiste à évaluer de façon méthodique et objective la gestion d'une organisation. Il vise à s'assurer que les deniers publics confiés à l'administration sont gérés avec économie, efficacité et efficacité, et qu'elle rend compte de cette gestion de manière appropriée et en temps opportun. Ce type d'audit tient compte d'un quatrième élément : le développement durable¹.
- 4 L'efficacité peut être considérée comme la pierre angulaire de la performance. En effet, alors que l'économie concerne l'acquisition des intrants au meilleur coût, il est opportun de souligner que la définition du besoin (caractéristiques des intrants) influence de manière significative l'opération des systèmes et les résultats (en quantité et en qualité). Quant à l'efficacité, les administrateurs savent généralement qu'il ne sert à rien d'être efficace dans la production d'extrants qui ne correspondent pas aux besoins des clients. Dans un contexte municipal, l'Administration se doit de fournir des résultats qui conviennent aux citoyens, tant par la nature et la qualité des services que par la façon d'en assurer la prestation et par leur coût. Elle doit aussi déployer les efforts nécessaires pour en rendre compte.
- 5 Enfin, la gestion municipale est encadrée par une panoplie de lois et de règlements qui confèrent de nombreux pouvoirs et responsabilités aux villes. La conformité à ces lois et règlements devient dès lors une préoccupation importante. Par ses différents travaux d'audit, le vérificateur général exerce une vigilance en cette matière, tout en étant conscient que ces éléments de conformité peuvent, à l'occasion, représenter une contrainte, notamment en matière d'efficacité.

1 « Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » Loi sur le développement durable, (L.R.Q., chapitre D-8.1.1, art. 2.)

Entités relevant du champ de compétence du vérificateur général

- 6 Quatre entités font partie du champ de compétence du vérificateur général. La Ville de Lévis, la Société de transport de Lévis, la Régie intermunicipale de gestion des déchets et l'Office municipal d'habitation possèdent leur propre structure de gouvernance. Le Vérificateur général est habilité à effectuer l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance dans ces quatre organismes.
- 7 L'ampleur des ressources gérées par ces entités et les attentes à leur égard justifient des interventions de la part du vérificateur général, soit du point de vue de la gouvernance, de la gestion et de la pérennité des actifs, de l'efficacité de certains processus clés, soit de l'efficacité à livrer des résultats conformes à ce qu'exige leur mission.

Une préoccupation partagée : la recherche d'une meilleure efficacité

- 8 Lors des rencontres que j'ai menées à ce jour², les élus et les gestionnaires de la Ville m'ont communiqué un ensemble d'informations en regard des activités de la municipalité et ont partagé certaines pistes pour en améliorer la gestion. Plusieurs de ces considérations étaient associées au thème de l'efficacité. Selon la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, « l'efficacité est la capacité à tirer le meilleur parti des ressources disponibles », soit « d'obtenir la meilleure qualité et le meilleur rendement (quantité) possible à partir des intrants disponibles »³.
- 9 Ces discussions reflètent une disposition favorable à l'amélioration continue. Elles m'ont permis d'identifier cinq thèmes porteurs en matière d'efficacité dans le contexte des pratiques de gestion actuelles de la Ville.
 - Planification stratégique et opérationnelle : Dans la mesure où l'engagement et le ton donné par la direction sont empreints du leadership nécessaire, le cycle de la planification permet de fixer des buts et de s'y référer pour le développement de stratégies et l'attribution des ressources. Les acteurs concernés sont alors à même d'orienter leurs efforts vers ces buts.
 - Gestion de projets et gestion des opérations : La gestion de projets vise des initiatives ponctuelles définies dans le temps et englobe la planification, l'organisation et le contrôle des activités et des ressources en visant l'atteinte d'objectifs précis. La gestion des opérations fait référence aux interventions visant à s'assurer que les tâches ou les fonctions répétitives sont organisées de façon à éviter les pertes systémiques.
 - Gestion des ressources humaines : L'efficacité est grandement influencée par la gestion des ressources humaines, notamment au regard de l'affectation et de

2 Ces discussions ont été tenues à l'été 2015.

3 *Guide pratique sur l'audit de l'efficacité*, 2014, p. 8, Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilité.

l'utilisation du personnel selon les besoins de l'organisation et de la clarté des rôles et responsabilités.

- Alignement des systèmes d'information au plan d'affaires : Les systèmes d'information peuvent procurer des bénéfices considérables, notamment par le partage d'information (amélioration de la coordination horizontale), l'automatisation de certaines activités et services et l'exploitation de données en vue d'améliorer les façons de faire.
 - Information sur la performance : L'information sur la performance, si elle est bien conçue et exploitée correctement, permet notamment à l'organisation de systématiser l'amélioration continue, et de se développer plus efficacement en devenant une organisation apprenante.
- 10 Même si l'efficience prime, des thèmes liés aux autres aspects de la performance (économie, efficacité, conformité) ont également émergé de mes discussions avec les autorités municipales.
- Gestion contractuelle : Outre les obligations légales et réglementaires à respecter, la définition des besoins et l'estimation rigoureuse du coût des solutions envisagées pour les combler doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part de la Ville lorsqu'elle procède à l'acquisition de biens et services. D'autres éléments pourraient faire l'objet d'une surveillance : la quantité et l'ampleur des suppléments autorisés aux fournisseurs, le risque de fractionnement de contrats et les considérations liées à l'indépendance des donneurs d'ouvrage par rapport aux marchés (éthique).
 - Service à la clientèle : Le délai et la qualité des réponses aux demandes des citoyens constituent des volets importants de la qualité des services. Une attention soutenue accordée à ces demandes contribue à l'amélioration continue des services.
 - Situation financière de la Ville : La maîtrise financière de l'organisation passe par une bonne connaissance tant des charges et engagements actuels que des retombées attendues des décisions prises. Les moyens financiers doivent permettre de satisfaire les besoins à court terme, mais aussi, dans une vision à plus long terme, assurer la pérennité des infrastructures et des systèmes.
 - Développement de la Ville : Lévis est une ville en développement et l'un des enjeux liés à ce développement concerne le financement (notamment les coûts engendrés pour la Ville). Des choix stratégiques s'imposent pour obtenir un développement optimal sans compromettre la situation financière de la Ville à long terme. À défaut de processus adéquats pour gérer ces développements, la position concurrentielle de Lévis et son pouvoir d'attraction pourraient être compromis.
- 11 Tous ces éléments baliseront non seulement le choix de mes interventions, mais assureront aussi une meilleure couverture des sujets abordés lors des audits retenus.
- 12 Par ailleurs, j'entends instaurer un mécanisme efficace et transparent de communication avec les autorités municipales pour les tenir au courant du résultat de mes audits (voir l'annexe B à ce sujet). Je considère que la qualité de la communication

est la pierre angulaire de l'adhésion des gestionnaires à mes recommandations qui viseront notamment l'amélioration des pratiques de gestion.

Cadre normatif et méthodologique

- 13 Pour assurer la qualité de ses travaux, le vérificateur général s'appuie sur un ensemble de normes édictées par CPA Canada, l'organisme chargé d'encadrer les travaux de certification de la profession d'auditeur. Sous-jacentes aux normes spécialisées qui encadrent l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance, certaines exigences s'appliquent à tous les travaux visant à procurer un niveau d'assurance. Elles concernent généralement :
- les règles déontologiques applicables au vérificateur, y compris son indépendance par rapport aux entités faisant l'objet de l'audit;
 - le contrôle de la qualité;
 - l'esprit critique, le jugement professionnel ainsi que les compétences et techniques en matière de certification;
 - la planification et l'exécution des missions d'audit;
 - l'obtention d'éléments probants suffisants et appropriés;
 - le recours à des spécialistes et la réalisation des consultations appropriées;
 - l'établissement des conclusions de l'audit;
 - le contenu des rapports d'audit;
 - la documentation des dossiers d'audit.
- 14 Lors d'un audit de performance, la méthodologie privilégiée par le vérificateur général vise la conformité à ces exigences et comporte différentes étapes. Après avoir arrêté un sujet d'audit, le vérificateur réalise une analyse préliminaire afin de répertorier les pratiques de saine gestion dans le domaine et d'établir la stratégie d'intervention. Par la suite, lors d'un examen détaillé, la situation existante est confrontée aux saines pratiques. Enfin, un rapport d'audit est présenté aux gestionnaires concernés pour obtenir leurs commentaires. Ce rapport est publié dans le rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal.
- 15 Le vérificateur recherche un niveau d'assurance élevé pour étayer les constats et conclusions de ses rapports. À cet égard, notons que l'assurance absolue ne peut être atteinte en raison de l'existence de facteurs comme le recours au jugement, l'utilisation des sondages, les limitations inhérentes au contrôle et le fait qu'une grande partie des éléments probants que peut obtenir le praticien sont de nature convaincante plutôt que concluante.

- 16 L'application judicieuse de cette méthodologie favorisera la collaboration des responsables, en plus d'inciter à la recherche des meilleures solutions et à l'application des recommandations formulées.
- 17 Finalement, je ne pourrais passer sous silence ce que plusieurs considèrent comme les critères de qualité d'un rapport d'audit.
- Valeur ajoutée : Le rapport favorise la prise de décisions éclairées sur des sujets d'importance pour l'organisation (pertinence et significativité).
 - Produit à temps : Le rapport perd de sa pertinence s'il est produit trop tard suivant le moment de l'évaluation et ne favorise pas la prise de décisions éclairées.
 - Fondé objectivement : Les analyses sont réalisées en profondeur, afin d'éviter les dérives dues à la présentation de cas d'espèce.
 - Compréhensible : Le rapport évite les démonstrations inutilement techniques et vulgarise le sujet traité autant que possible.
 - Produit à un coût raisonnable : Le coût d'un audit ne devrait pas excéder les avantages qu'en tirent les décideurs et ultimement la population.

Annexe

Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis Audit de performance

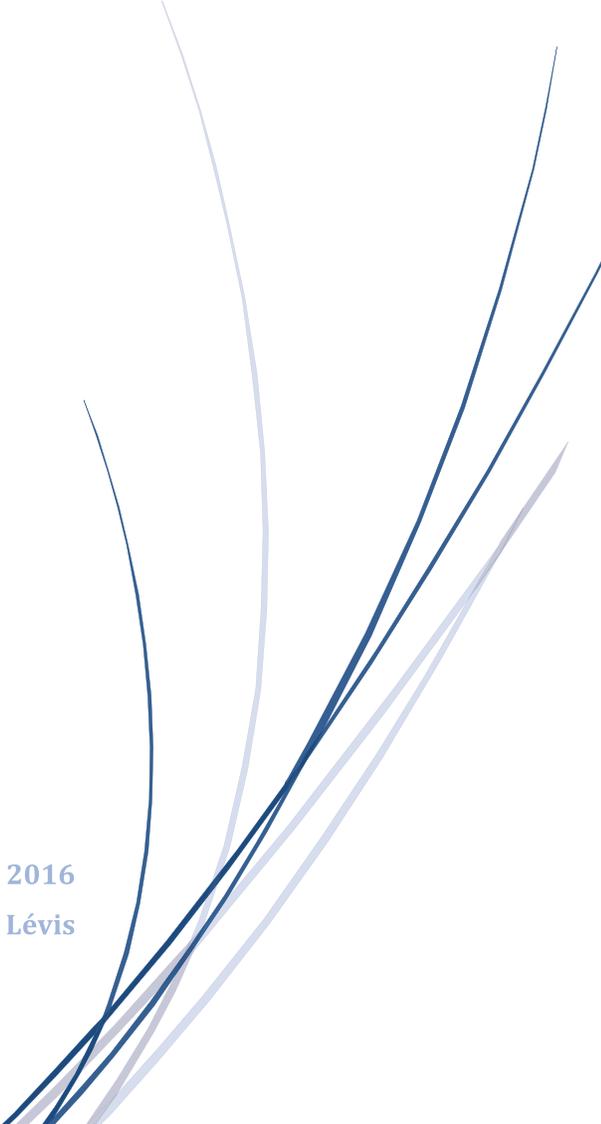


Table des matières

Message du vérificateur général de la Ville de Lévis	1
Assises	2
Audit de performance.....	3
Accès à l'information	4
Étapes et responsabilités partagées lors d'un audit de performance.....	6
Sommaire - Déroulement d'un audit de performance et responsabilités	9
Publication du rapport	10
Suivi de l'application des recommandations.....	11
Relations avec le conseil de la Ville.....	11
Références.....	11

Message du vérificateur général de la Ville de Lévis

Le présent document vise à préciser les attentes entre le vérificateur général, les unités auditées et le conseil municipal, en présentant les principes régissant les relations entre ces différents intervenants ainsi que des renseignements sur notre processus d'audit.

Dans nos relations avec l'Administration municipale et les entités, nous cherchons à :

- approfondir continuellement la connaissance que nous avons du contexte de travail des directions;
- favoriser les échanges;
- agir avec professionnalisme et objectivité.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis s'efforce de promouvoir le respect, la confiance et l'intégrité dans ses relations avec les gestionnaires, tout en maintenant son indépendance, son professionnalisme et son objectivité.

Notre but principal est de mieux servir le conseil de la Ville et les citoyens en veillant à ce que les rapports et les recommandations qui découlent de nos audits de performance soient équitables et objectifs, et à ce qu'ils soient reconnus comme tels par les personnes responsables de la gestion des deniers publics.

Ce document constitue une source d'information utile pour les gestionnaires concernés; il favorisera des rapports fructueux et respectueux entre l'Administration municipale et le personnel du vérificateur général.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

A handwritten signature in blue ink that reads "Yves Denis".

Yves Denis, CPA auditeur, CA

Assises

Encadrement

- 1 Le vérificateur général de la Ville de Lévis (VG) est une institution au service du conseil municipal. Sa mission première est d'informer objectivement le conseil municipal et les contribuables sur la rigueur de la gestion des biens qui sont confiés aux gestionnaires municipaux et sur la pertinence de leur reddition de comptes. La portée du mandat du VG et ses responsabilités sont définies par la loi¹.
- 2 Le VG met en œuvre les mesures nécessaires pour que ses audits soient effectués avec indépendance, objectivité, respect et rigueur.
- 3 Pour assurer la qualité de ses travaux, le VG s'appuie sur un ensemble de normes édictées par CPA Canada, l'organisme chargé d'encadrer la profession d'auditeur. Sous-jacentes aux normes spécialisées qui encadrent l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance, certaines exigences s'appliquent à tous les travaux visant à procurer un niveau d'assurance. Elles concernent généralement :
 - les règles déontologiques applicables à l'auditeur, y compris son indépendance par rapport aux entités faisant l'objet de l'audit;
 - le contrôle de la qualité;
 - l'esprit critique, le jugement professionnel, ainsi que les compétences et techniques en matière de certification;
 - la planification et l'exécution des missions d'audit;
 - l'obtention d'éléments probants suffisants et appropriés;
 - le recours à des spécialistes et la réalisation des consultations appropriées;
 - l'établissement des conclusions de l'audit;
 - le contenu des rapports d'audit;
 - la documentation des dossiers d'audit.
- 4 Afin que l'exercice puisse se réaliser dans un climat de confiance, le VG privilégie une approche de collaboration et une communication continue avec les unités administratives concernées.

Valeurs

- 5 L'objectivité des travaux du VG repose, en premier lieu, sur son indépendance face à l'Administration et aux organismes audités. Ce principe sous-tend une réserve et une distance qu'il doit observer afin de ne pas prendre part aux décisions de gestion des

1 Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19), articles 107.1 à 107.17.

unités administratives. Ces dernières sont tenues, quant à elles, d'éviter de créer toute situation qui pourrait faire en sorte de réduire cette indépendance.

Audit de performance

Définitions

- 6 Le VG peut effectuer différentes interventions d'audit dans les organisations faisant partie de son champ de compétence. Découlant d'une exigence légale ou selon son plan de travail pluriannuel, il réalise soit les audits des états financiers, des audits de la conformité ou des audits de performance.
- 7 L'audit des états financiers vise à exprimer une opinion sur les états financiers quant à la présentation d'une image fidèle de la situation financière de la Ville ou d'un organisme audité, et du résultat de leurs activités, conformément au référentiel comptable applicable.
- 8 Un audit de la conformité vise à évaluer si les décisions prises et les activités pertinentes de la municipalité sont conformes aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux politiques et aux directives de la municipalité.
- 9 Pour sa part, l'audit de performance a pour objectifs de déterminer si les ressources ont été acquises et utilisées avec un souci d'économie et d'efficacité et si des procédés satisfaisants ont été mis en œuvre pour évaluer l'efficacité et en rendre compte au conseil municipal. Ce type d'audit procure des indications sur les meilleures pratiques de gestion applicables pour administrer les fonds publics de façon optimale.

Sélection des activités

- 10 La nature, la fréquence et la portée d'un audit de performance sont discrétionnaires puisque le choix des processus ou des activités à vérifier relève du VG.
- 11 Les préoccupations des élus et de la haute direction, l'importance des activités, leur sensibilité publique, les risques qui y sont associés de même que la valeur ajoutée des travaux d'audit sont des éléments pris en compte pour arrêter une intervention dans un secteur d'activité.
- 12 Outre son pouvoir discrétionnaire, le VG doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.
- 13 Les audits de performance ne mettent pas en question le bien-fondé des politiques du conseil de la Ville. Ils examinent plutôt les méthodes de gestion, les contrôles et les mécanismes de rapport de l'Administration et des organismes visés en se fondant sur

les politiques régissant l'Administration publique et les meilleures pratiques applicables.

Accès à l'information

- 14 Il importe de souligner que le VG peut obtenir toute information qu'il juge pertinente et nécessaire pour exécuter un audit.
- 15 Les auditeurs peuvent recevoir tous les renseignements qu'ils jugent pertinents et nécessaires pour leur permettre d'exécuter leurs audits et leurs examens. Les auditeurs peuvent demander des documents, des rapports et des explications aux fonctionnaires ainsi qu'aux cadres, aux employés ou aux mandataires des organisations.
- 16 À mesure que les auditeurs font part aux responsables des renseignements dont ils ont besoin et des entrevues qu'ils veulent réaliser, ceux-ci doivent leur donner l'accès requis. L'information demandée peut viser toutes les formes de communication – écrite, orale et visuelle, sur support papier ou électronique – et concerner tant les ébauches que les versions définitives des documents.
- 17 Les responsables doivent mettre le personnel requis à la disposition de l'équipe d'audit dès que celle-ci identifie les personnes qu'elle veut interviewer. Il n'est pas acceptable ni approprié qu'on prépare le personnel en vue d'une entrevue, ni qu'on filtre l'information demandée par le VG. En règle générale, seuls les employés qui sont interviewés assistent aux entrevues, afin de favoriser l'obtention de réponses franches et complètes. Dans certaines circonstances, l'équipe d'audit et les responsables pourront convenir qu'il est approprié que des observateurs assistent à une entrevue, mais cette décision appartient au VG.
- 18 Il est essentiel que les auditeurs aient accès à l'information en temps opportun pour que le VG puisse s'acquitter de ses obligations en matière de présentation de rapports au conseil de la Ville. Les gestionnaires doivent répondre avec diligence aux demandes d'information du VG.
- 19 Des facteurs tels que le format de l'information demandée et l'endroit où elle se trouve, la disponibilité d'une personne où la charge de travail peut induire des délais dans l'obtention de l'information. Dans ces circonstances, il pourrait être opportun de discuter avec le VG pour convenir des délais de réponse.
- 20 Dans certains cas, un retard à produire l'information ou les documents demandés pourrait équivaloir à un refus d'accès. Le VG est tenu par les normes professionnelles de signaler ces cas au conseil de la Ville.
- 21 Le VG préfère obtenir l'information sous forme électronique, mais accepte les copies papier.

- 22 L'information à fournir peut comprendre, sans pour autant s'y limiter :
- la correspondance;
 - des notes de service;
 - des livres;
 - des rapports;
 - des plans;
 - des cartes;
 - des dessins;
 - des diagrammes;
 - des analyses;
 - des sondages;
 - des illustrations ou des éléments graphiques;
 - des photographies;
 - des films;
 - des microfilms;
 - des enregistrements sonores;
 - des bandes vidéo;
 - des enregistrements.
- 23 Les auditeurs peuvent extraire une partie de l'information et la photocopier.
- 24 L'équipe d'audit tient un registre des documents demandés et reçus au cours de l'audit.
- 25 Les auditeurs doivent respecter les mêmes dispositions de sécurité que le personnel de l'Administration ou des organismes audités.
- 26 En effet, le respect de la confidentialité des affaires de l'entité auditée constitue l'un des principes sous-jacents de l'audit. Le VG s'engage donc à garantir la confidentialité de l'information obtenue en respectant les normes de sécurité et de discrétion en vigueur dans les unités administratives et en contrôlant l'accès à ses dossiers. Réciproquement, toute personne qui prend connaissance d'un rapport d'audit doit traiter celui-ci de façon confidentielle avant son dépôt au conseil municipal.
- 27 Finalement, selon le paragraphe 107.16 de la Loi sur les cités et villes, le VG, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Ainsi, le VG doit refuser de communiquer les documents qui contiennent des renseignements obtenus ou compilés par lui, ou pour son compte, dans le cadre d'une enquête, d'un examen ou d'un audit réalisé par lui ou sous son autorité. Les membres du public ne

peuvent pas consulter les sommaires de plan d'audit, ni les ébauches de rapports, ni les autres documents d'audit détenus par le VG, tels que les feuilles de travail.

Étapes et responsabilités partagées lors d'un audit de performance

- 28 Le déploiement d'un audit de performance se fait sur quatre grandes étapes². Pour chacune d'elles, la collaboration des gestionnaires et du personnel est primordiale.

Contact avec l'unité administrative

- 29 Avant d'entreprendre ses travaux, le VG informe par écrit le dirigeant de l'unité administrative de son intention d'y effectuer un audit, lui en précise le sujet et le déroulement général.
- 30 Lors d'une première rencontre, il expose les motifs à la base de son intervention de même que l'objectif général poursuivi. Le VG s'enquiert de l'état général de la situation concernant l'activité visée (mouvement de personnel, risques liés aux activités, changements importants à venir, etc.) et il présente les responsables de l'audit sur place.
- 31 Il discute également du mode de fonctionnement souhaité et demande au gestionnaire de désigner une personne qui agira à titre d'interlocuteur principal. Cette personne aura le rôle de faciliter l'exécution de la mission du VG.
- 32 Tout au long de l'audit, le VG s'assure de communiquer de façon pertinente et efficace avec les gestionnaires concernés. Ces communications visent notamment à développer un climat de confiance, à accroître la crédibilité du vérificateur, à rendre compte des résultats des travaux, à informer de toute modification importante apportée au déroulement du mandat et à déceler toute situation potentielle de conflit.

Étude préliminaire (planification)

- 33 Lors de l'étude préliminaire, les professionnels impliqués dans l'audit recueillent d'abord des informations sur les activités concernées. Pour ce faire, ils analysent des documents et des rapports propres à l'activité auditée, réalisent des entrevues avec certains membres du personnel et identifient les bonnes pratiques de gestion dans le domaine. Ces travaux permettent de préciser les objectifs de l'audit et les éléments qui seront touchés (portée) de même que les critères d'évaluation qui seront utilisés.

2 Le déroulement d'un audit de conformité est essentiellement le même.

- 34 Le projet d'audit est consigné dans un rapport d'étude préliminaire qui comprend généralement les éléments suivants.
- Vue d'ensemble : présentation succincte du sujet traité, encadrement légal de l'activité visée, rôles et responsabilités des principaux acteurs, systèmes et processus concernés;
 - Portée et étendue de l'audit : période et activités couvertes; responsabilités du VG;
 - Objectifs de l'audit et critères d'évaluation;
 - Équipe d'audit et échéancier de réalisation.
- 35 Un projet de rapport d'étude préliminaire est transmis aux responsables qui sont invités à faire part de leurs commentaires concernant l'information qui s'y trouve, et plus particulièrement celle portant sur les responsabilités, les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation. Puisque l'activité sera analysée à la lumière des critères d'évaluation, il est essentiel que le VG et la direction s'entendent sur le caractère approprié des critères proposés (notamment la pertinence de ceux-ci). Après discussions des éléments présentés au projet, un rapport d'étude préliminaire définitif est produit et constitue la base de l'étape suivante.

Examen détaillé

- 36 À cette étape, l'équipe d'audit est amenée à scruter en profondeur les processus et les activités concernés pour en dresser un diagnostic précis. Elle recueille également les éléments probants pour appuyer ses constatations et ses conclusions.
- 37 Plusieurs procédés peuvent être utilisés pour obtenir une information suffisamment solide pour conclure. Les plus fréquents sont les suivants :
- Rencontres avec les dirigeants et les employés de l'unité administrative;
 - Analyse de documents et de dossiers;
 - Consultation et exploitation de bases de données;
 - Comparaisons avec des entités ou activités semblables;
 - Réalisation de sondages;
 - Observation des activités.
- 38 La collaboration du personnel et des gestionnaires de l'unité administrative est essentielle tout au long de cette étape, non seulement pour faciliter la collecte de l'information nécessaire à l'audit, mais aussi pour favoriser la compréhension du contexte dans lequel les activités se déroulent.
- 39 À mesure que l'information est rassemblée, le VG valide l'exactitude des faits et des exemples auprès des gestionnaires concernés. Au terme de l'examen détaillé, le VG rencontre les représentants de l'unité administrative pour leur faire part de ses principales constatations. Ces derniers ont alors l'occasion d'exprimer leur point de

vue. Les commentaires alors échangés sont pris en compte pour la rédaction du rapport.

Recommandations préliminaires et projet de plan d'action

- 40 À la fin de l'étape de l'examen, l'équipe d'audit sollicite les vues des gestionnaires afin d'élaborer des recommandations clairement formulées et axées sur l'application de mesures concrètes. Les discussions devraient porter, entre autres, sur le caractère concret et réaliste des recommandations et sur les réponses probables des gestionnaires à celles-ci.
- 41 Cela donne aux unités auditées suffisamment de temps pour préparer des réponses et élaborer un projet de plan d'action; celui-ci sera ajusté en fonction des travaux de finalisation de l'audit.

Rapport d'audit

- 42 Après avoir présenté les renseignements pertinents sur l'activité auditée et la portée de l'audit, le projet de rapport expose les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'audit. À cette étape le VG demande aux responsables concernés de formuler des commentaires par écrit. Une rencontre peut alors être nécessaire entre le VG et les gestionnaires afin de préciser certains points, d'échanger sur les commentaires formulés et, le cas échéant, d'obtenir d'autres renseignements qui étayent la position de l'unité auditée.
- 43 Les réponses aux recommandations n'ont pas pour objet de contester les constatations de l'audit. L'équipe d'audit et les gestionnaires concernés par l'audit doivent tenter de régler tout différend. Si cela n'est pas possible, le gestionnaire qui n'accepte pas une recommandation doit dans sa réponse expliquer les raisons de ce désaccord. La réponse sera intégrée au rapport et le VG peut réagir à tout commentaire s'il le juge à propos. Le VG informe les responsables de tout changement important apporté aux réponses définitives, et ce avant la publication du rapport.
- 44 En publiant la réponse des gestionnaires à une recommandation, le VG donne à ceux-ci la possibilité d'indiquer au conseil s'ils l'acceptent, et de décrire les mesures qu'ils comptent prendre ainsi que le calendrier de mise en œuvre.
- 45 Le rapport définitif est intégré dans le Rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal. Ce rapport est transmis au maire qui doit le déposer à la première séance du conseil qui suit sa réception.

Plan d'action définitif

- 46 Le plan d'action définitif, qui concrétise les engagements des gestionnaires à l'égard de la mise en œuvre des recommandations, est produit par les gestionnaires à la fin de

l'audit. Ce plan d'action énonce les mesures, les indicateurs et les échéanciers de réalisation permettant la mise en œuvre complète des recommandations.

Sommaire - Déroulement d'un audit de performance et responsabilités

Étape	Vérificateur général (VG)	VG et gestionnaires	Gestionnaires
Étude préliminaire (Planification)	Envoie une lettre de mission au sujet de l'audit.	Réunion d'introduction (VG et haute direction)	
	Identifie les spécialistes (au besoin)	Planification des travaux (dont les entrevues et les échanges avec le personnel)	
	Produit le rapport d'étude préliminaire (projet)		Commentent dans les délais prescrits les objectifs, les critères et l'étendue de l'audit décrits dans le Rapport d'étude préliminaire et confirment la responsabilité de la direction à l'égard du programme ou du secteur visé par l'audit
	Produit le rapport d'étude préliminaire (définitif)		
Examen détaillé	Procède à la collecte, à l'analyse et à la synthèse de l'information	Travaux d'examen (entre autres, informer les gestionnaires des constatations)	
	Produit les conclusions de l'audit	Rencontres pour discuter des constatations, confirmer les faits et exemples et discuter des recommandations vers la fin des travaux sur le terrain	Commentent les faits et exemples
Rapport		Rencontre sur les constatations et recommandations préliminaires	Produisent les ébauches de réponses aux recommandations
	Produit l'ébauche du rapport qui contient les recommandations préliminaires	Rencontre sur l'ébauche du rapport	Commentent l'ébauche du rapport
	Produit le rapport définitif		Produisent un projet de plan d'action
			Produisent les réponses définitives aux recommandations et le plan d'action définitif

- 47 Des spécialistes peuvent être appelés à intervenir tout au long d'un audit de performance. Le spécialiste est une personne réputée comme étant un chef de file dans un domaine d'activité et qui est choisie par l'équipe d'audit pour formuler des avis – mais non prendre des décisions – sur la portée et l'importance des questions d'audit, les secteurs d'examen, les risques identifiés et l'étendue de l'audit. Ces conseillers sont choisis en fonction de leurs compétences, de leur expertise, de leurs connaissances dans un domaine d'audit précis et de leur expérience.

Publication du rapport

Avant le dépôt

- 48 Quelques jours avant le dépôt du rapport au conseil de la Ville, le VG rend disponible aux gestionnaires concernés le matériel de communication qui a été préparé pour le dépôt.
- 49 Le VG demande que le matériel de communication de la Ville ou d'un organisme audité lui soit transmis avant d'être rendu public.

Séance à huis clos avec les conseillers

- 50 Les conseillers qui assistent à la séance à huis clos qui leur est réservée reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci. Étant donné le caractère confidentiel de ces documents, ceux-ci seront remis au VG à la fin de la séance.

Transmission aux médias sous embargo

- 51 Le jour du dépôt, les médias reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci, maintenus sous embargo jusqu'au moment du dépôt au conseil de la Ville.
- 52 Le VG reste à la disposition des journalistes après le dépôt du rapport pour répondre à leurs questions.
- 53 Dans certains cas, des conseillers, des administrateurs, des journalistes ou des membres du public désirent obtenir des renseignements supplémentaires sur les audits réalisés ou sur des sujets qui ne sont pas traités dans le rapport. Le VG ne fournit pas d'autre information que celle contenue dans le rapport. En conséquence, le VG renvoie aux gestionnaires concernés toute question qui nécessite de plus amples renseignements ou de l'information contextuelle qui n'est pas liée au sujet audité.

Dépôt au conseil municipal

- 54 Le dépôt du rapport du vérificateur général au conseil municipal donne lieu à sa publication sur le site Internet de la Ville.

Suivi de l'application des recommandations

- 55 La formulation de recommandations donne lieu systématiquement à un suivi de la part du VG. Ce suivi permet d'établir si les recommandations formulées ont été appliquées et si les mesures prises ont permis de remédier aux déficiences observées. Ainsi, pour toutes les recommandations émises par le VG, un suivi est effectué au plus tard trois ans après le dépôt du rapport au conseil municipal.
- 56 Le VG fait appel à cette occasion aux unités administratives concernées pour obtenir l'information pertinente et faciliter l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations. Les résultats de cet exercice sont publiés dans le Rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal. Pour certains audits ou certaines recommandations, le VG peut choisir d'effectuer un suivi plus approfondi, notamment lorsque les recommandations présentent un intérêt particulier. Ces travaux s'apparentent alors à ceux associés à un audit. Peu importe la nature du suivi, les recommandations qui ne sont pas appliquées pourraient faire l'objet d'un autre suivi plus tard.

Relations avec le conseil de la Ville

- 57 Le VG relève du conseil de la Ville et, à ce titre, communique aux membres du conseil, sur une base équitable, l'information appropriée pour la compréhension de sa mission et de ses rapports. Ainsi, avant le dépôt d'un rapport d'audit, le VG en fait une présentation à huis clos à l'ensemble des élus, afin de leur permettre d'en comprendre la teneur et les retombées potentielles.
- 58 Aussi, le VG peut recevoir les préoccupations des élus et des citoyens. Il intégrera à sa convenance ces informations à son plan de travail.
- 59 Finalement, le VG doit s'adresser au conseil de la Ville pour tout ajustement à la nature et à la quantité de ressources mises à sa disposition.

Références

- 60 La conception de ce guide est inspirée de publications produites par d'autres vérificateurs législatifs à ce sujet. Ainsi les modèles des vérificateurs généraux du

Annexe B

Canada, du Québec et municipaux ont contribué, de près ou de loin, à alimenter le présent guide.

Annexe
Extrait de la Loi sur les cités et villes

C

Rapport annuel 2016
Vérificateur général de la Ville de Lévis

À jour au 1^{er} juillet 2017

Extrait de :

L.R.Q. chapitre C-19

LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

IV.1. — Vérificateur général

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

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

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;

2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1°;

3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

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

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

1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107,2.

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

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

1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;

2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;

3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;

4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;

5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;

6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;

7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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

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

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

Annexe C

1° de la municipalité;

2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;

b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;

c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

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

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

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;

2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins

100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

1° des états financiers annuels de cette personne morale;

2° de son rapport sur ces états;

3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;

2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

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

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

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

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

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

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

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner concernant, notamment :

1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;

2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;

3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;

4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;

5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;

6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le

président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

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

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;

2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

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

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

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

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

Annexe C

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

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

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

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

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.



Ville de Lévis

Le Vérificateur général

2309, chemin du Fleuve

Lévis (Québec)

G6W 5P7

418 835-8565

verificateurgeneral@ville.levis.qc.ca