

## Suivi des recommandations antérieures

4

## Table des matières

Introduction .....	1
Objectif et portée du suivi des recommandations .....	2
Taux d'application des recommandations .....	2
Résultats du suivi effectué pour l'année 2018.....	3
Gestion de l'information relative aux sites contaminés .....	3
Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus .....	4
Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations .....	7
Annexe - Statut des recommandations des deux rapports d'audit qui ont fait l'objet d'un suivi en 2018 .....	8

## Introduction

- 1 Le vérificateur général effectue le suivi de l'application des recommandations émises dans ses rapports précédents. Cet exercice est réalisé trois et cinq ans après la publication d'un rapport d'audit. Au terme de cinq ans, le vérificateur général évalue la possibilité de poursuivre le suivi en tenant compte des correctifs apportés par l'organisation et des risques qui perdurent relativement à l'objet audité. S'il considère que cet objet est suffisamment contrôlé, le suivi cesse.
- 2 L'évaluation de l'application des recommandations tient compte de l'importance des lacunes détectées initialement et qui ont donné lieu à ces recommandations. Cette notion d'importance peut être appréciée en fonction des conséquences des lacunes notamment en termes financiers, de conformité aux lois et aux règlements, de risques lié à la sécurité des personnes et des biens, et aussi d'image pour la Ville.
- 3 Les cotes suivantes sont utilisées pour déterminer le degré d'application des recommandations.

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 conception et des actions concrètes ont été entreprises.
Non appliquée	Aucune action concrète n'a été entreprise.
Caducue	La recommandation n'est plus pertinente en raison d'un changement dans l'environnement de la Ville, ou d'un changement interne.

- 4 Le processus de suivi débute par une auto-évaluation réalisée par les gestionnaires responsables. Les recommandations qui n'ont pas reçu la cote « Appliquée » ou « Caducue » font l'objet d'un examen des correctifs déclarés, notamment à l'aide de procédures analytiques, ce qui permet de s'assurer du caractère plausible des mesures déclarées quant à leur incidence sur les lacunes soulevées. Les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » ou « Caducue » sont soumises à des procédures analytiques ainsi qu'à des procédés de corroboration détaillés, puisque l'organisation cessera d'y travailler.

## Objectif et portée du suivi des recommandations

- 5 L'objectif du suivi des recommandations est de déterminer leur taux d'application et d'en informer le conseil de la Ville.
- 6 Pour 2018, nous avons effectué le suivi de l'application de 18 recommandations, soit 4 des 24 recommandations du rapport de 2013 portant sur la gestion de l'information relative aux sites contaminés, lesquelles n'étaient pas appliquées lors du précédent suivi ainsi que les 14 recommandations incluses au rapport de 2015 portant sur l'octroi des contrats de 100 000 dollars et plus.
- 7 Nous avons fini de rassembler les éléments probants à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 11 juin 2019.

## Taux d'application des recommandations

- 8 Le tableau 1 présente le taux d'application des recommandations en date du 11 juin 2019 pour chacun des deux audits touchés par le suivi de 2018. L'annexe présente les cotes détaillées pour les 38 recommandations initialement formulées. Pour les recommandations concernant l'octroi des contrats de 100 000 dollars et plus, 69 % sont appliquées ou partiellement appliquées.

**Tableau 1** : Taux d'application des recommandations par rapport d'audit

Rapport d'audit	Nombre de recommandations	Recommandations appliquées		
		Nombre après 3 ans	Nombre après 5 ans	Pourcentage à ce jour
Gestion de l'information relative aux sites contaminés	24	18	22	100*
Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus	14	4	S/O	31*

\* Les recommandations devenues caduques ont été soustraites du nombre total de recommandations pour le calcul du pourcentage.

## Résultats du suivi effectué pour l'année 2018

### Gestion de l'information relative aux sites contaminés

- 9 Les recommandations non encore appliquées au terme du premier suivi effectué en 2015 portaient sur la tenue, par la Ville, de la liste des terrains contaminés, sur le processus d'attribution des permis pour un site visé par un acte de contamination ainsi que sur la protection des terrains acquis par la Ville à des fins de développement industriel pour éviter la présence de matières indésirables.

#### Tenue de la liste des terrains contaminés

- 10 [V13-1] La Ville a donné suite à la recommandation du vérificateur général en obtenant une analyse dans laquelle la Direction des affaires juridiques conclut que la source d'information utilisée par la Ville pour maintenir la liste officielle de terrains contaminés situés sur son territoire est fiable et que le risque qu'une faute lui soit reprochée en fonctionnant ainsi est minime.

#### Processus d'attribution des permis pour un site visé par un acte de contamination

- 11 [V13-12] Un processus formel d'attribution des permis a été élaboré en 2015 par le Service de la mise en valeur des écosystèmes avec la participation des services concernés. Ce processus est intégré au document *Procédures de gestion des sites contaminés* de la Ville de Lévis, dont la dernière version est datée de février 2019. Le document est disponible pour l'ensemble du personnel de la Ville, et une formation sur la gestion des sites contaminés a été donnée à cinq reprises depuis 2016. Plus d'une soixantaine d'employés y ont participé.

#### Protection des terrains acquis par la Ville à des fins de développement industriel pour éviter la présence de matières indésirables

- 12 [V13-21] Des précisions sur les sites autorisés à recevoir des surplus d'excavation non contaminés sont intégrées au document *Procédures de gestion des sites contaminés* de la Ville de Lévis, et un rappel annuel est effectué par le Service de la mise en valeur des écosystèmes auprès des coordonnateurs du Service des travaux publics, qui doivent transmettre cette information à leurs employés concernés : cela répond pleinement à la recommandation formulée en 2013. Pour minimiser davantage les risques de présence de matière indésirables sur ses terrains, la Ville a aussi entrepris des démarches pour aménager un site d'entreposage temporaire pouvant recevoir des surplus d'excavation contaminés. Ainsi, s'il n'est pas possible de le faire sur le site d'origine, elle peut les caractériser en vue de leur élimination ou de leur disposition sur un autre site.

- 13 [V13-22] Par ailleurs, des avis de « propriété privée » ont été disposés sur les terrains visés, et des blocs de béton ont été installés pour en restreindre l'accès.

### Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus

- 14 Lors de la vérification effectuée en 2015, les recommandations formulées visaient :
- la prise en compte des principes de développement durable;
  - le cycle d'octroi des contrats;
  - la planification pluriannuelle des appels d'offres;
  - la connaissance de l'état du marché;
  - les communications avec les fournisseurs;
  - les dépassements de coût des contrats;
  - le traitement des dénonciations.

### Prise en compte des principes de développement durable

- 15 [V15-1] Pour qu'elle soit cohérente avec le *Plan d'action de développement durable* de la Ville, nous constatons dans le rapport de 2015 que la notion de développement durable devrait être intégrée aux documents d'encadrement de la gestion contractuelle. Cette notion a été introduite dans la *Politique d'approvisionnement* en février 2018, et des actions ont commencé à être mises en œuvre pour assurer la prise en compte des principes de développement durable lorsque la Ville procède à des acquisitions.

### Cycle d'octroi des contrats

- 16 [V15-2] Pour que la Ville puisse disposer de suffisamment de temps pour assurer l'efficacité du processus d'appel d'offres, le rapport d'audit soulignait l'importance de bien planifier les acquisitions et d'optimiser les processus afférents : il y était recommandé de revoir les procédés opérationnels en vue d'optimiser les délais de traitement dans le processus d'octroi de contrats. Différentes actions ont commencé à être posées en ce sens, notamment pour anticiper le renouvellement des contrats récurrents et ceux découlant du plan triennal d'immobilisations ainsi que pour inciter les consultants qui produisent les devis techniques à être plus diligents.
- 17 [V15-3] Par ailleurs, le moment choisi pour lancer les appels d'offres peut grandement modifier le nombre de soumissionnaires intéressés de même que les prix qu'ils soumettent. À cet égard, nous recommandons à la Ville de prendre les moyens de s'assurer que le cycle d'octroi des contrats est effectué en temps opportun pour répondre aux besoins des unités administratives. Des démarches ont été entreprises avec la Direction du génie pour que la Direction de l'approvisionnement soit informée plus tôt des activités d'appel d'offres.

### Planification pluriannuelle des appels d'offres

- 18 [V15-4 et V15-5] Le recours à un appel d'offres public demande beaucoup d'énergie. De façon à éviter leur trop grande concentration durant une période, nous recommandons que la Ville établisse un calendrier pluriannuel des appels d'offres publics pour les biens et services courants. Cela a été fait grâce à un plan pluriannuel d'approvisionnement basé sur les besoins anticipés des unités administratives et projetant l'activité relative aux appels d'offres. Ces efforts de planification devraient porter leur fruit dans les prochaines années.
- 19 [V15-6] Nous recommandons également que soient regroupées les demandes de publication des appels d'offres. Cette recommandation est caduque : l'approbation des appels d'offres ne nécessitant pas de financement est maintenant déléguée, selon les montants en cause, soit au directeur général soit au directeur de l'Approvisionnement.

### Connaissance de l'état du marché

- 20 [V15-7 à V15-10] Une connaissance appropriée du marché aide à déterminer une stratégie d'acquisition optimale quant à l'appel à la concurrence, à la portée et à la durée des contrats et à l'estimation de leur coût. Cette connaissance permet aussi d'évaluer si le jeu de la concurrence s'exerce adéquatement.
- 21 La Ville procède à l'occasion à des analyses ciblées lorsqu'elle observe un dysfonctionnement du marché dans le cadre d'une acquisition. Toutefois, ces analyses ne s'inscrivent pas dans une démarche structurée en vue de mieux connaître l'état du marché.

### Communications avec les fournisseurs

- 22 Que ce soit aux étapes qui précèdent les appels d'offres ou pendant leur publication, il est nécessaire de communiquer avec les fournisseurs. D'une part, ces communications servent à circonscrire les besoins et les normes minimales de qualité recherchées et ainsi à établir les exigences normatives du devis technique. D'autre part, elles permettent de fournir aux fournisseurs potentiels l'information nécessaire à l'élaboration de leur soumission et de répondre à leurs questions. Lors de ces communications, la prudence est de mise pour éviter toute forme de favoritisme.
- 23 [V15-12] Compte tenu du risque d'accès à des informations privilégiées ou de conflits d'intérêts pendant la phase de prémagasiner, nous avons recommandé que la Ville demande aux entreprises consultées une divulgation volontaire des conflits d'intérêts et une déclaration de confidentialité. Le *Règlement RV-2018-17-91 sur la gestion contractuelle*, entré en vigueur le 20 mars 2018 impose désormais de nouvelles exigences :
- l'incapacité de soumissionner pour toute personne qui a participé à l'élaboration de documents utilisés dans une demande de soumissions, sauf dans le cas d'une firme

qui aurait participé à l'élaboration de clauses techniques ou à l'estimation de coûts, à condition que tous les documents préparés par cette firme soient fournis à l'ensemble des soumissionnaires potentiels;

- l'obligation pour les soumissionnaires de divulguer :
  - les communications tenues avec les concurrents pour présenter leur soumission;
  - l'absence de communication, en période d'appel d'offres, avec un membre du personnel de la Ville dans le but de l'influencer ou d'obtenir des renseignements, sauf avec le responsable de la demande de soumissions.

24 Ces nouvelles exigences, soutenues concrètement par le formulaire « Attestation relative à la probité du soumissionnaire », répondent à la recommandation que nous avons formulée.

25 [V15-11] Nous avons également recommandé d'évaluer l'opportunité d'instaurer un mécanisme de préqualification pour homologuer les produits qui répondent aux besoins de la Ville. Des projets d'homologation d'équipements motorisés sont actuellement en cours.

### **Autorisation des avenants aux contrats entraînant des coûts supplémentaires**

26 [V15-13] Nous avons observé en 2015 un manque d'uniformité dans le processus d'approbation des avenants aux contrats. Les règles d'approbation des modifications aux contrats ont été précisées en 2016 au *Règlement intérieur du comité exécutif*. Ces règles aussi ont été intégrées à la *Politique d'approvisionnement et au Règlement sur la gestion contractuelle* adoptés en 2018. La reddition de comptes au comité exécutif sur les modifications aux contrats par tout fonctionnaire pourra pleinement s'exercer à partir de 2020, année prévue de l'implantation du logiciel nécessaire à la production du rapport mensuel des contrats modifiées destiné au comité exécutif.

### **Traitements des dénonciations**

27 [V15-14] La réception des dénonciations est prise en charge depuis avril 2018 par le vérificateur général dans le cadre de la *Politique sur le signalement des actes répréhensibles*. De plus, une procédure portant explicitement sur la réception et l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication ou de l'attribution d'un contrat vient d'être adoptée par le conseil de la Ville pour se conformer à la *Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics*. Cette procédure est en vigueur depuis le 25 mai 2019.

## Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations

- 28 L'élaboration par la Ville de plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations constitue une bonne pratique, qui devrait être appliquée pour toutes les recommandations. L'exercice implique l'analyse des différentes options pour donner suite aux recommandations et l'établissement de la démarche pour mettre en œuvre la solution optimale. On y trouve normalement les activités à réaliser pour apporter les correctifs souhaités, les responsables désignés de même que l'échéancier. Il est nécessaire dans cet exercice de prendre en compte le caractère systémique de chacune des recommandations, ce qui peut impliquer la collaboration de plus d'une unité administrative. Par ailleurs, plus un plan d'action est produit tôt, plus les recommandations peuvent être appliquées rapidement et de façon ordonnée.
- 29 Compte tenu du caractère structurant de ces plans d'action, le vérificateur général et la Ville travaillent actuellement en collaboration pour s'assurer qu'ils seront systématiquement produits au terme de chaque audit et qu'ils permettront d'appliquer dans un délai maximum de trois ans la totalité des recommandations formulées.

## Annexe - Statut des recommandations des deux rapports d'audit qui ont fait l'objet d'un suivi en 2018

Les recommandations en bleu sont celles suivies en 2018

Gestion de l'information relative aux sites contaminés		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
<b>Connaissances de la Ville sur les sites contaminés</b>						
V13-1	Pour s'assurer du respect conforme de l'article 31.68 de la <i>Loi sur la qualité de l'environnement</i> (LQE) en ce qui concerne les inscriptions sur la liste des terrains contaminés tenue par la Ville, disposer d'une analyse juridique sur la conformité de l'approche actuelle quant à la provenance des notifications d'inscription au registre foncier, et envisager des mesures correctives s'il en ressortait que cette approche comporte des risques notables.	X				
V13-2	Dans le but de maintenir le niveau de connaissances de ENV relativement aux sites contaminés sur le territoire de la ville de Lévis, encourager la formation continue des membres de l'équipe sous sa responsabilité.	X				
V13-3	Afin de partager adéquatement avec les autres directions les connaissances de ENV relativement aux sites contaminés sur le territoire de la ville de Lévis : former certains membres des directions impliquées dans la gestion des sites contaminés, à savoir AGR, URBA, INFRA, FSA et DEV	X				
V13-4	procéder à des rappels périodiques de ces formations;	X				
V13-5	prévoir des séances de formation spécifiques lors de l'embauche de nouveaux employés et employées devant travailler en lien avec les sites contaminés dans ces différentes directions.	X				
<b>Processus mis en place pour documenter les sites contaminés</b>						
V13-6	Afin d'assurer un niveau élevé d'intégrité et d'exactitude quant aux renseignements figurant dans les répertoires contrôlés par la Ville, et ainsi minimiser le risque de prendre des décisions basées sur des renseignements erronés ou de fournir ceux-ci à des tiers, élaborer une procédure d'inscription et de validation des données consignées à la liste officielle de la Ville et apparaissant à la couche d'information GOcité.	X				
V13-7	Dans le but de limiter le risque de prise de décision sur des renseignements erronés ou fragmentaires : unifier les listes sous un seul et même outil d'accès contenant suffisamment d'information pour permettre, notamment, de distinguer un site inscrit en raison d'un avis de contamination ou de décontamination, par rapport à un autre pour lequel la Ville a fait faire une étude de caractérisation sans qu'il ne soit déclencheur d'un des articles de la LQE;	X				

Gestion de l'information relative aux sites contaminés		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V13-8	s'assurer que tous les intervenants et intervenantes comprennent bien la différence de contenu entre la liste officielle de la Ville et la liste du MDDELCC, et que le nombre de sites figurant à un répertoire ne peut pas être un indicateur de la complétude des données;	X				
V13-9	valider auprès du MDDELCC que les avis sont bel et bien envoyés à AGR;	X				
V13-10	s'enquérir auprès du MDDELCC des raisons pouvant expliquer l'absence de trois avis de contamination et de décontamination sur sa propre liste alors que la Ville a bien reçu ces avis.	X				
<b>Mécanismes de collaboration entre les directions de la Ville</b>						
V13-11	Dans le but de s'assurer que toutes les informations pertinentes relatives à la gestion des sites contaminés circulent efficacement parmi les directions concernées, mettre en place une procédure formelle à ce sujet et s'assurer de la conformité de son suivi.	X				
V13-12	Afin de minimiser le risque d'autoriser des travaux incompatibles avec un plan de réhabilitation ou de retarder un projet alors que le site ne fait pas l'objet d'un avis au sens des articles 31.51, 31.52, 31.53 ou 31.57 : élaborer un processus formel d'attribution des permis en définissant les étapes à suivre et les sources de données à consulter en ce qui concerne l'application de la LQE;	X				
V13-13	analyser la pertinence de mettre en place un mécanisme de contrôle de l'émission des permis visant à doubler le niveau de vérification et à éviter que la décision ne repose uniquement sur l'inspecteur ou l'inspectrice;					X
V13-14	compléter le projet d'implantation d'une couche d'information intégrée à GOcité quant aux sites contaminés sur le territoire de Lévis;	X				
V13-15	s'assurer que les personnes utilisant cette couche d'information puissent identifier clairement les sites pour lesquels un avis de contamination ou de décontamination a été émis par le MDDELCC;	X				
V13-16	à chacune des mises à jour de la liste officielle de la Ville, informer toutes les directions impliquées dans le processus de gestion des sites contaminés.					X
V13-17	Afin de répondre adéquatement et de façon efficiente à toutes les situations pouvant découler de l'application de l'article 31.52 de la LQE, ainsi que de favoriser l'efficacité dans la protection des sites limitrophes à ceux de la Ville : élaborer un schéma décisionnel pour définir les étapes à réaliser et les ententes à prendre avec les voisins en cas de migration potentielle de contamination d'un site de la Ville vers un site voisin, en s'inspirant du schéma actuel pour le traitement des dossiers de sols contaminés à la Ville de Lévis;	X				

## Chapitre 4

Gestion de l'information relative aux sites contaminés		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducque
V13-18	s'assurer que les ententes faites avec les voisins pour les travaux de réhabilitation dans le cadre d'une contamination d'un site de la Ville par migration sont conformes au modèle élaboré par AGR, ou modifier le modèle s'il est jugé inadéquat.	X				
V13-19	Dans le but de favoriser l'exactitude et l'actualité de l'information partagée quant aux sites contaminés, procéder à l'inscription des renseignements dès que l'administration municipale en prend connaissance, en précisant les nuances pertinentes.	X				
V13-20	Pour minimiser les risques pour la Ville d'avoir à démontrer qu'elle a adéquatement communiqué à un acquéreur l'ensemble des connaissances relativement à l'état d'un site en terme de caractérisation environnementale, s'assurer que l'équivalent de la clause 7.1 du formulaire « Offre d'achat d'un terrain à des fins industrielles » figure au document signé par la Ville et l'offrant.	X				
V13-21	Afin d'éviter des coûts additionnels pour la Ville en études de caractérisation, et pour qu'elle puisse vendre les sites à usage industriel à leur pleine valeur : procéder à un rappel périodique auprès des employés et employées concernés quant aux sites permis pour les surplus d'excavation;	X				
V13-22	limiter l'accès aux sites destinés au développement industriel et identifier clairement en bordure de rue qu'il s'agit de propriétés de la Ville et que l'accès y est interdit.	X				
V13-23	Afin de limiter les risques d'être responsable d'une contamination sur un site dont la Ville est locataire, analyser la pertinence, sur la base des activités pour lesquelles elle doit louer des sites, d'ajouter une clause dans le bail définissant la responsabilité de chaque partie en cas de contamination du site, ou minimalement, d'inclure de façon systématique une mention attestant que le locataire et le locateur reconnaissent l'absence de risques à ce sujet.	X				
V13-24	Afin de limiter les risques d'interprétation quant au niveau de contaminants présents sur un site de la Ville au moment de la signature d'un bail qu'elle signe en tant que locateur, ajouter une clause similaire à la clause 7,1 de « l'Offre d'achat d'un terrain à des fins industrielles », dans laquelle la Ville énumère les études qu'elle a en sa possession au moment de la signature du bail et dont le locateur a eu copie ou accès.	X				

Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus		Appliquée	Partiellement appliquée	En cours	Non appliquée	Caducue
V15-1	Mettre à jour sa politique d'approvisionnement afin d'y intégrer les principes pertinents de développement durable.	X				
V15-2	Revoir ses procédés opérationnels afin d'optimiser les délais de traitement dans le processus d'octroi des contrats.		X			
V15-3	Prendre les moyens pour s'assurer que le cycle d'octroi des contrats débute plus tôt afin de répondre aux besoins des unités administratives.		X			
V15-4	S'assurer que la Direction de l'approvisionnement est informée de la planification annuelle des besoins en appels d'offres des unités administratives, y compris les projets prévus au programme triennal d'immobilisations.		X			
V15-5	Élaborer un calendrier pluriannuel des appels d'offres publics pour les biens et les services courants et justifier la durée des contrats.		X			
V15-6	Regrouper les demandes pour autoriser la publication de ces appels d'offres une seule fois par année.					X
V15-7	Fixer une marge d'erreur acceptable entre le montant des estimations et le prix des soumissions obtenues.	X				
V15-8	Améliorer la fiabilité de ses estimations.				X	
V15-9	Se doter d'un référentiel de prix pour les biens et les services couramment utilisés.				X	
V15-10	Colliger, analyser et diffuser des renseignements sur l'état actuel de ses marchés et réaliser des études sur les contrats octroyés afin d'optimiser les résultats du processus d'appel d'offres public.			X		
V15-11	Évaluer l'opportunité d'instaurer un mécanisme de préqualification pour homologuer les produits qui répondent à ses besoins.			X		
V15-12	Les entreprises consultées lors de la phase prémagasinage d'un produit devraient être soumises à une divulgation volontaire de conflit d'intérêts et à une déclaration de confidentialité.	X				
V15-13	Uniformiser la procédure de traitement des formulaires d'approbation des avenants et du suivi des coûts pour offrir un contrôle suffisant au moindre coût administratif.		X			
V15-14	Confier la responsabilité de la réception des dénonciations à une personne neutre et indépendante afin d'assurer leur traitement confidentiel et leur suivi.	X				