

**A**

**Annexe**  
**Mandat du vérificateur général**

## Table des matières

Portée du mandat du vérificateur général.....	1
Une préoccupation partagée : la recherche d'une meilleure efficacité.....	2
Vision pluriannuelle.....	3

## Portée du mandat du vérificateur général

- 1 Selon l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, 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 par un auditeur externe nommé par le conseil municipal et par le vérificateur général, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci. Les travaux statutaires en matière d'audit portent sur les états financiers de la Ville et des organismes liés, et pour le vérificateur général sur l'audit de la conformité à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* pour les 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 efficacie, 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 durable<sup>1</sup>.
- 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 la gestion 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 beaucoup 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 sa 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 des Chutes-de-la-Chaudière et l'Office municipal d'habitation. 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 en ce qui a trait à la gouvernance, à la gestion et à la pérennité des actifs, et à l'efficacité de certains processus clés, soit sur 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 lors de mon arrivée en fonction<sup>2</sup>, les élus et les gestionnaires de la Ville m'ont communiqué un ensemble d'informations en regard des activités de la Ville ainsi que certaines pistes pour en améliorer la gestion. Plusieurs de ces considérations relevaient 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 le fait « d'obtenir la meilleure qualité et le meilleur rendement (quantité) possible à partir des intrants disponibles »<sup>3</sup>.
- 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

---

<sup>2</sup> Ces discussions ont été tenues principalement à l'été 2015.

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

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

- Concordance des systèmes d'information et plan d'affaires : Les systèmes d'information peuvent procurer des bénéfices considérables, notamment par le partage d'informations (amélioration de la coordination horizontale), l'automatisation d'activités et de 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'efficacité 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 de 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 autant à court terme qu'à plus long terme, et assurer la pérennité des infrastructures et des systèmes.
  - Développement de la Ville : Lévis est une ville en développement, et l'un des enjeux concerne le financement de ce développement (notamment les coûts engendrés pour la Ville). Des choix stratégiques s'imposent pour un développement optimal sans que soit compromise 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 non seulement balisent le choix de mes interventions, mais assurent aussi une meilleure couverture des sujets abordés lors des audits retenus.

## Vision pluriannuelle

- 12 Mes analyses récentes concernant les opportunités de vérification à la Ville de Lévis m'ont permis de concevoir que le thème clé à conjuguer est : *La Ville de Lévis, en*

*marCHE vers la maturité.* En effet, tant plusieurs des recommandations formulées jusqu’à maintenant que les sujets d’audit identifiés pour le futur gravitent souvent autour de la nécessité de structurer les processus et la prise de décision dans une perspective de « grande ville », particulièrement dans le contexte où la ville se développe rapidement.

- 13 Le tableau suivant présente les projets d’audit à valeur ajoutée identifiés en 2019 concernant la Ville, la Société de transport de Lévis ainsi que l’Office municipal d’habitation. Compte tenu des ressources actuelles du BVG, la majeure partie de ces audits pourrait être réalisée dans un horizon d’environ sept années.

**Tableau I : Projets d’audit du vérificateur général**

Ville de Lévis	Société de transport de Lévis	Office municipal d’habitation
Entretien des bâtiments	Processus d’entretien des véhicules	Processus de remplacement des locataires
Gestion des actifs	Autres audits selon les circonstances	Sécurité de l’information
Gestion de projets (autre que les grands projets)		Gestion des inventaires
Gestion financière		Planification stratégique et reddition de comptes
Utilisation et occupation des bâtiments		Autres audits selon les circonstances
Gouvernance des technologies de l’information		
Gestion des RH - Assiduité/Temps supplémentaire		
Gestion des RH - Capacité opérationnelle		
Gestion intégrée du service clientèle		
Utilisation du matériel roulant		
Gestion de l’eau potable		
Gestion des parcs et des milieux naturels		
Développement économique		
Gestion des eaux usées		
Autres audits selon les circonstances		