

## Suivi des recommandations

# 5

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](http://www.ville.levis.qc.ca/la-ville/verificateur-general)



# Ville de Lévis

Le 26 octobre 2020

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

Monsieur le Maire,

Conformément aux dispositions de l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets le tome 2 du rapport annuel 2019 du vérificateur général de la Ville de Lévis, pour dépôt au conseil municipal.

Veillez agréer, monsieur le Maire, mes salutations respectueuses.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

Yves Denis, CPA auditeur, CA



## Table des matières

Introduction .....	1
Description du système de suivi des recommandations.....	1
Objectif et portée de l'audit .....	4
Résultats de l'audit.....	4
Gestion des grands projets (usine de production d'eau potable Desjardins) .....	5
Gestion des stocks de biens non durables .....	7
Autres recommandations .....	9
Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations.....	13

## Liste des tableaux et figures

Figure I : Cycle des travaux d'audit de performance .....	1
Figure II : Système de suivi des recommandations .....	3
Tableau I : Taux d'application des recommandations par rapport d'audit (3 et 5 ans après leur formulation) .....	5
Tableau II : Taux d'application des recommandations antérieures à 2016 .....	9

## Introduction

- 1 Le vérificateur général effectue le suivi de l'application des recommandations émises dans ses rapports précédents.
- 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 ce qui a trait aux impacts financiers, à la conformité aux lois et règlements, au risque lié à la sécurité des personnes et des biens et aussi à l'image de la Ville.
- 3 Les cotes suivantes sont utilisées pour déterminer l'application des recommandations.

**Appliquée** Les mesures correctives sont en place et permettent de corriger les lacunes déterminées; les résultats sont mesurables et il est fort probable que la pérennité en soit assurée.

**Caducue** La recommandation n'est plus pertinente à cause de changements internes ou dans l'environnement de la Ville.

## Description du système de suivi des recommandations

- 4 Chaque audit de performance est réalisé selon un processus comportant trois étapes : étude préliminaire, analyse détaillée et rapport de certification.
- 5 La figure suivante résume le cycle complet des travaux d'audit de performance.

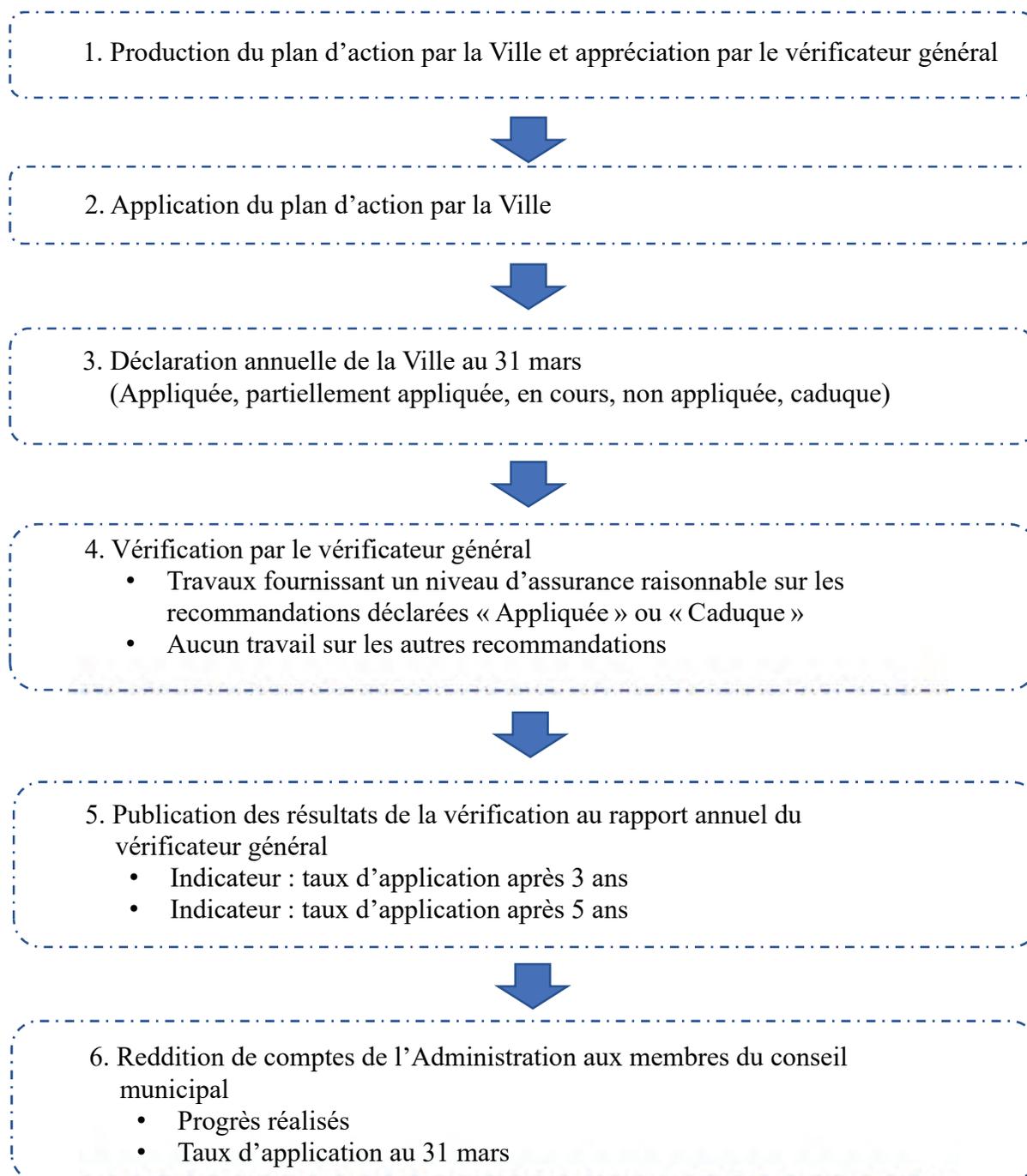
**Figure 1** : Cycle des travaux d'audit de performance



## Chapitre 5

- 6 Au terme de chaque audit, les unités administratives concernées doivent produire un plan d'action. Elles y indiquent les activités prévues pour donner suite à chaque recommandation, le responsable de leur mise en œuvre ainsi que l'échéancier. Le vérificateur général en fait une analyse à partir des critères suivants et transmet ses commentaires aux responsables concernés :
  - Pertinence et suffisance des actions;
  - Désignation d'un responsable pour chacune des actions;
  - Caractère réaliste des échéances présentées.
- 7 Le processus de suivi débute par une auto-évaluation réalisée par les gestionnaires. Les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » ou « Caduque » font l'objet d'une mission d'assurance raisonnable vu que l'organisation cessera d'y travailler. Les résultats sont présentés au rapport annuel du vérificateur général. Ce rapport rend compte, entre autres, du taux d'application des recommandations après trois et cinq ans.
- 8 Les recommandations qui ne sont pas cotées « Appliquée » ou « Caduque » par les gestionnaires ne font l'objet d'aucun travail de la part du vérificateur général et ne sont pas présentées dans son rapport.
- 9 Par la suite, les progrès réalisés et le taux d'application de toutes les recommandations font l'objet d'une reddition de comptes détaillée aux membres du conseil municipal.
- 10 Le système de suivi mis en place conjointement par le vérificateur général et l'Administration est illustré à la page suivante.

Figure II : Système de suivi des recommandations



- 11 En ce qui a trait au processus de la Ville pour gérer la mise en œuvre des recommandations, un responsable de la direction assure la coordination avec le vérificateur général. Il effectue aussi le suivi périodique de l'application des recommandations et produit l'état annuel d'application des recommandations.

## Objectif et portée de l'audit

- 12 L'objectif du suivi des recommandations est de déterminer, conformément à la stratégie établie par le vérificateur général, le degré réel d'application des recommandations et d'en informer le conseil municipal.
- 13 Pour 2019, nous avons effectué le suivi de l'application de sept recommandations émises il y a trois ans qui étaient incluses aux rapports portant sur la gestion des grands projets (usine de production d'eau potable (UPE) Desjardins et gestion des grands projets) et sur celui qui traitait de la gestion des stocks de biens non durables. Nous avons aussi procédé au suivi de six autres recommandations, liées à des audits antérieurs à 2016.
- 14 Cette mission a été menée en vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes* et conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 15 Le Bureau du vérificateur général de Lévis applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) du CNAC et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 16 La responsabilité du vérificateur général de Lévis consiste à conclure sur le taux des recommandations appliquées. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères utilisés lors de l'audit initial, lesquels s'appuient sur les exigences législatives, sur les directives de la Ville ainsi que sur les bonnes pratiques reconnues.
- 17 L'audit couvre les recommandations « Appliquées » ou « Caduques » en date du 31 mars 2020. Nous avons fini de rassembler les éléments probants à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 9 octobre 2020.

## Résultats de l'audit

- 18 Le tableau I présente le taux d'application des recommandations pour les audits menés il y a trois ans, soit ceux dont le rapport a été publié en 2016.

**Tableau I** : Taux d'application des recommandations par rapport d'audit (3 et 5 ans après leur formulation)

Rapport d'audit	Nombre de recommandations formulées	Recommandations appliquées		
		Nombre après 3 ans	Nombre après 5 ans	Pourcentage
Gestion des grands projets (UPE Desjardins)	8	3	S/O	38
Gestion des stocks de biens non durables	10	3	S/O	30

## Gestion des grands projets (usine de production d'eau potable Desjardins)

- 19 Outre la conformité des projets aux lois, règlements et directives, les travaux initiaux du vérificateur général sur les grands projets ont porté sur la détermination des besoins, le respect des échéances et des coûts anticipés, la gouvernance des projets et la maîtrise des risques. Huit recommandations ont été formulées lors de l'audit concernant l'usine de production d'eau potable Desjardins, recommandations qui ont également servi de cadre de référence pour l'examen de deux projets supplémentaires.
- 20 Trois recommandations ont été appliquées; celles-ci portaient sur les éléments suivants :
- le mode de rémunération des ingénieurs;
  - le remplacement des ressources professionnelles;
  - l'autorisation des travaux urgents.

### Mode de rémunération des ingénieurs

[V16-4] Le mode de rémunération des honoraires des firmes d'ingénierie devrait prendre davantage en compte les efforts réels qu'elles doivent déployer.

- 21 Le mode d'établissement des honoraires des firmes d'ingénierie a été modifié en 2018 et cette recommandation est maintenant considérée comme **appliquée**. Les tests effectués sur cinq contrats octroyés depuis cette date démontrent que ces honoraires sont maintenant forfaitaires ou à prix unitaire plutôt qu'ajustés en fonction du coût réel des travaux ou de la moyenne des soumissions.

### Remplacement des ressources professionnelles

[V16-5] La Ville devrait déterminer les modalités pour encadrer le remplacement des ressources professionnelles proposées dans les soumissions.

- 22 Faute de directives pour préciser les modalités de remplacement des ressources clés affectées à un contrat, l'audit de 2016 faisait ressortir la difficulté d'exiger l'affectation de ressources équivalentes advenant une telle situation. Cette recommandation est maintenant **appliquée** car les appels d'offres pour l'obtention de services professionnels stipulent maintenant qu'un changement d'une ressource clé, tel un responsable de projet, ne sera accepté :
- que pour les cas de force majeure suivants : maladie, fin d'emploi ou absence prolongée, autrement un montant de 5 000 dollars pour chaque remplacement est exigé à titre de dommages-intérêts;
  - que si la ressource de remplacement est celle dont le nom est mentionné dans l'offre de services déposée avec la soumission;
  - que si le prestataire de services assume tous les frais associés au transfert des connaissances et qu'il n'y a pas d'effet sur l'échéancier.

### **Autorisation des travaux urgents**

[V16-7] Un mécanisme formel d'autorisation *a posteriori* des travaux urgents devrait être mis en place.

- 23 Nous observons en 2016 que, lors de situations imprévues, des travaux pouvaient être entrepris rapidement sans nécessairement avoir obtenu au préalable l'approbation des personnes en autorité à la Ville. Depuis l'audit de 2016, les règles d'autorisation des travaux urgents ont été resserrées dans la Politique d'approvisionnement de la Ville. Ainsi, sur demande du chargé de projet et de son directeur, les demandes de modifications à un contrat sont approuvées par la Direction de l'approvisionnement. Pour celles dont le montant excède 10 % cumulatif du contrat ou est supérieur à 100 000 dollars, les demandes doivent être approuvées par le comité exécutif de la Ville. Selon la Politique d'approvisionnement révisée en 2018, la Direction de l'approvisionnement doit en outre rendre des comptes mensuellement au directeur général sur les contrats attribués ou modifiés par tout fonctionnaire ou employé de la Ville détenant un pouvoir délégué d'autoriser des dépenses, selon les conditions prescrites par le règlement intérieur du comité exécutif.
- 24 Notre analyse des modifications contractuelles révèle que les règles établies sont respectées, et nous avons considéré cette recommandation comme **appliquée**. Toutefois, nous attirons l'attention de l'Administration sur la reddition de comptes mensuelle au directeur général sur les contrats attribués ou modifiés par les délégataires. Même si les autorisations déléguées par le comité exécutif sont obtenues, cette reddition de comptes est importante pour que le contrôle sur les modifications aux contrats soit pleinement exercé.

## Gestion des stocks de biens non durables

- 25 L'audit de 2016 visait à vérifier que la Ville maintient les stocks nécessaires pour soutenir sa prestation de services et avec un souci suffisant à l'égard de la sécurité des biens détenus et des personnes appelées à les manipuler. Nous avons formulé dix recommandations portant sur l'encadrement de la gestion des stocks, l'information de gestion, l'entreposage et la gestion des matières dangereuses.
- 26 Pour cette année, les trois recommandations suivantes ont été appliquées :
- l'établissement d'un plan d'action pour la gestion des produits dangereux;
  - l'affichage dans les aires d'entreposage des produits dangereux;
  - l'accès et la sécurité des aires d'entreposage.

### Établissement d'un plan d'action pour la gestion des produits dangereux

- [V16-13] S'assurer que le plan d'action pour la gestion des produits dangereux est bonifié et réalisé dans les meilleurs délais.
- 27 Lors de l'audit de 2016, nous avons constaté que la Ville avait procédé à un inventaire des produits dangereux dans certains de ses bâtiments et camions de service en vue d'évaluer la conformité de ses pratiques avec les lois et règlements en vigueur. Nous avons également analysé le plan d'action élaboré à la suite des constats effectués et mentionné qu'il était incomplet.
- 28 Le plan d'action a été bonifié par l'intégration des éléments manquants et nous considérons cette recommandation comme **appliquée** car la plupart des actions de ce plan sont mises en œuvre. Toutefois il reste à officialiser la politique de gestion des matières dangereuses et le programme développé par la direction de la gestion du capital humain, de même qu'à réaliser les inspections périodiques des sites d'entreposage.

### Affichage dans les aires d'entreposage des produits dangereux

- [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.
- 29 Lors de l'évaluation de la conformité de ses pratiques de gestion des produits dangereux avec les lois et règlements en vigueur, la Ville avait décelé des lacunes en ce qui a trait à l'affichage aux points d'accès des aires d'entreposage de même qu'à l'information de sécurité liée à chaque produit.
- 30 Nous considérons que cette recommandation est **appliquée**. D'abord, un cartable électronique géré par un système de gestion des matières dangereuses regroupe

maintenant 706 fiches de données de sécurité relatives aux produits dangereux détenus par la Ville. Chaque fiche contient l'information suivante :

- Identification du produit;
- Identification des dangers;
- Composition/information sur les ingrédients;
- Premiers soins;
- Mesures à prendre en cas d'incendie;
- Mesures à prendre en cas de déversement accidentel;
- Manutention et stockage;
- Contrôles de l'exposition/protection individuelle;
- Propriétés physiques et chimiques;
- Stabilité et réactivité;
- Données toxicologiques;
- Données écologiques;
- Données sur l'élimination;
- Informations relatives au transport;
- Informations relatives à la réglementation;
- Autres informations.

31 Aussi, des fiches synoptiques d'instructions ont aussi été développées pour faciliter l'entreposage des matières dangereuses résiduelles, l'inspection des sites et les interventions relatives à certains types de déversement. De plus, tel que la réglementation l'exige, un affichage de mise en garde a été installé aux points d'accès des aires d'entreposage.

32 Enfin, comme il est indispensable de séparer les produits incompatibles les uns des autres pour limiter l'impact d'un déversement et réduire les risques d'incendie ou de réactions violentes, des règles d'entreposage et les incompatibilités ont été précisées pour les types de produits suivants :

- gaz comprimés;
- matières inflammables et combustibles;
- matières comburantes<sup>1</sup>;
- matières toxiques;

---

1 Les matières comburantes sont des liquides ou des solides qui libèrent facilement de l'oxygène ou d'autres substances comburantes (par exemple du brome, du chlore ou du fluor). Elles comprennent aussi les matières qui réagissent chimiquement avec des matières combustibles et les oxydant.

- matières corrosives;
- matières dangereusement réactives.

### Accès et sécurité des aires d'entreposage des produits dangereux

[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.

- 33 L'opération de recensement des produits dangereux de la Ville avait permis de constater que leur entreposage n'était pas toujours sécuritaire. Par exemple, plusieurs produits inflammables n'étaient pas entreposés dans des armoires ventilées.
- 34 Des armoires pour l'entreposage sécuritaire des produits ont été achetées depuis l'audit de 2016. Les précisions obtenues au sujet de deux aires d'entreposage de matières dangereuses nous permettent de conclure que des mesures ont été prises pour entreposer ces produits de façon sécuritaire et que cette recommandation est **appliquée**.

### Autres recommandations

- 35 La Ville a été active à l'égard de recommandations liées à des audits antérieurs à 2016. Ces audits sont la délivrance des permis (2003), l'évaluation municipale (2004) et la fonction résidentielle (2009); nous considérons que trois recommandations ont été appliquées et trois sont devenues caduques cette année.
- 36 Le tableau II présente le taux d'application des recommandations concernant ces audits.

**Tableau II** : Taux d'application des recommandations antérieures à 2016

Rapport d'audit	Nombre de recommandations					Pourcentage total Appliquées*
	Nombre de recommandations formulées	Appliquées pour l'année en cours	Appliquées antérieurement	Caduques	Total Appliquées	
Réglementation et processus visant la délivrance des permis de construction (2003)	6	-	5	1	5	100
Évaluation municipale (2004)	24	2	18	4	20	100
Gestion de la fonction résidentielle (2009)	40	1	26	3	27	73

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

### Réglementation et processus visant la délivrance des permis de construction

[V03-52] Des certificats d'occupation devraient être émis tel que le requiert la réglementation.

- 37 Différents éléments ont été examinés lors de l'audit de 2003, dont la réglementation en vigueur, la procédure de délivrance des permis et les délais observés, les outils informatisés ainsi que la délivrance des permis d'occupation. Des six recommandations alors formulées, cinq ont déjà été appliquées dans une année antérieure. Pour celle restante, qui concerne les certificats d'occupation, la Ville nous indique maintenant qu'elle a fait le choix d'agir plus en amont en exigeant, avant l'aménagement du bâtiment, un certificat d'autorisation pour l'ajout ou la modification de l'usage. Vu qu'elle ne demande plus de certificats d'occupation, la recommandation est devenue **caduque**. Depuis 2018, plus de 400 certificats d'autorisation pour l'ajout ou la modification de l'usage ont été délivrés.
- 38 Il n'en demeure pas moins que, parmi les 5 535 commerces répertoriés en 2019 par le service de l'évaluation, certains peuvent être exploités sans qu'un certificat autorisant l'usage ait été demandé. Consciente de la situation, la Ville envisage de créer une cellule ayant pour mandat d'établir un registre des entreprises, d'amener toutes les entreprises à se conformer à la réglementation et de procéder aux inspections nécessaires pour maintenir à jour les données du registre. Compte tenu de la charge de travail que nécessite ce dossier, il n'a pas été mis en œuvre pour l'instant.
- 39 La Ville devra rapidement prendre position sur ce dossier à partir d'une évaluation plus précise de l'efficacité du contrôle exercé par les règles actuelles d'urbanisme sur les activités commerciales, du manque à gagner de la Ville en taxes et de la brèche que cause la situation actuelle à l'équité entre les commerçants.

### Évaluation municipale

- 40 L'audit de 2004 visait à vérifier le respect des exigences, conditions et méthodes retenues pour l'exécution des activités d'évaluation confiées à une firme privée ainsi que celui des mesures de gestion et de contrôle prises par le Service de l'évaluation pour assurer l'application du contrat. Au terme du dernier suivi, 18 recommandations étaient pleinement appliquées, et 3, partiellement appliquées. Depuis, deux recommandations ont été appliquées, et une est considérée comme caduque.

### Échéanciers fixés au contrat

[V04-68] Le chef de service devrait exiger le respect des échéanciers fixés au contrat.

- 41 Le contrat d'évaluation actuel avec la firme externe contient maintenant moins d'exigences quant au délai à respecter à l'égard de certaines activités liées à

l'évaluation, telles que l'inspection des permis, l'inscription au rôle des modifications et les enquêtes de ventes. En effet, les délais mentionnés sont plus longs, et il est demandé à la firme d'évaluation de simplement tendre à les respecter. Pour cette raison, la recommandation est devenue **caduque**.

- 42 Il n'en demeure pas moins que la Ville doit faire diligence pour recueillir toute l'information pertinente à la suite d'une vente ou d'une demande de permis en vue d'ajuster, s'il y a lieu, la valeur de l'immeuble et de chiffrer la taxe sur la base de cette nouvelle valeur. Le Service de l'évaluation exerce d'ailleurs un suivi trimestriel des inspections menées sur les travaux réalisés à la suite des permis délivrés pour détecter ceux qui n'ont pas fait l'objet d'une inspection. Les analyses effectuées démontrent cependant que 36 % des ventes de 2018 ont été inspectées dans un délai de trois mois, qui est la cible établie, et donc que 64 % l'ont dépassé. Pour ce qui est des permis, nos sondages ont permis de constater que le consortium tarde parfois à effectuer les visites des sites. Nous encourageons donc la Ville à resserrer les contrôles pour que l'information disponible à la suite d'une vente ou de la réalisation de travaux exigeant un permis soit recueillie avec diligence.

#### Mesures de contrôle et de gestion de l'évaluation

[V04-78] Le signataire du rôle devrait instaurer des directives et procédures pour l'ensemble des étapes de la confection, de la tenue à jour et de l'équilibrage du rôle.

- 43 En 2004, nous déplorions l'absence de directives et de procédures pour assurer l'uniformité des interventions et des critères utilisés, de même que l'équité dans les inscriptions au rôle. Depuis, un *Guide d'inspection modernisé* a été élaboré de même qu'une *Procédure de gestion des absents* lors d'une visite d'un inspecteur. À cela s'ajoute une série d'indications mentionnées à l'appel d'offres pour obtenir les services d'une firme d'évaluation.
- 44 Ces documents constituent un progrès majeur en lien avec la recommandation formulée et contribuent à mieux encadrer les travaux liés à l'évaluation foncière. Nous pouvons considérer que cette recommandation est **appliquée**. Toutefois, il est important qu'en fonction de son contexte particulier et de ses besoins, le Service de l'évaluation continue de préciser dans tous les secteurs (résidentiel, institutionnel, commercial et industriel) la façon d'appliquer les prescriptions et consignes que l'on trouve au *Règlement sur le rôle d'évaluation foncière*<sup>2</sup> et au *Manuel d'évaluation foncière du Québec*.

---

2 Gouvernement du Québec, Règlement sur le rôle d'évaluation foncière (RLRQ, chap. F-2.1, r. 13), à jour au 1<sup>er</sup> février 2020.

### Contrôle des permis de construction

[V04-80] Émettre des directives sur le mode d'intervention dans le rôle, à la suite d'une visite, après l'émission d'un permis.

- 45 Nous avons remarqué, lors de l'audit de 2004, que le seuil pour effectuer un changement de valeur au rôle était parfois à 1 000 dollars, parfois à 5 % de la valeur déjà inscrite au rôle. Cette position a été clarifiée depuis 2004. Pour le secteur résidentiel, le seuil a été établi à 10 000 dollars en considérant les coûts administratifs liés à une correction au rôle et les revenus pouvant être générés. Les modifications au dossier sont toutefois conservées et intégrées à la valeur au rôle lors du dépôt du rôle suivant. Pour les immeubles non résidentiels, le seuil est plutôt fixé à 5 % de la valeur présente au rôle, compte tenu de l'importance des revenus en jeu et du fait que, selon la jurisprudence, l'utilisation d'un tel pourcentage n'est pas susceptible de causer de préjudice.
- 46 L'analyse des changements de valeur de janvier 2019 à mai 2020 nous a permis de constater que ces règles sont respectées dans la plupart des cas. Bien que nous considérions que la recommandation est **appliquée**, nous encourageons le Service de l'évaluation à officialiser cette position et à la communiquer aux acteurs concernés pour que les règles adoptées soient toujours appliquées.

### Gestion de la fonction résidentielle

- 47 L'audit mené en 2009 visait à s'assurer de l'application de saines pratiques de gouvernance et de gérance dans la gestion de la fonction résidentielle, cohérentes avec le plan de gouvernance de la Ville. Les nombreuses recommandations formulées portaient sur l'encadrement administratif, sur les analyses menées préalablement aux ententes relatives aux travaux municipaux et à la délivrance des permis, sur les projets résidentiels ne nécessitant pas l'ouverture de rues et, enfin, sur la cohérence des pratiques avec le plan de gouvernance de la Ville.
- 48 Au terme du dernier suivi effectué par le vérificateur général, 65 % des recommandations formulées étaient appliquées. Depuis, une recommandation est devenue caduque et une autre est maintenant pleinement appliquée.

[V09-03] Favoriser l'engagement formel à respecter les échéances établies dans le cadre de la gestion de la fonction résidentielle, par le biais de mécanismes d'évaluation et d'imputabilité.

- 49 Lors de l'audit de 2009, nous avons constaté que les échéances des projets résidentiels étaient souvent reportées ou tout du moins difficilement respectées. Le manque d'engagement formel à respecter les échéances avait alors été ciblé comme l'une des causes de cette situation.

- 50 Ce constat avait été formulé en raison de l’accent mis alors sur l’échéancier de réalisation des travaux et les pénalités qui pouvaient être appliquées en cas de retard. Or, en 2013, la Ville a modifié le règlement sur les ententes relatives à des travaux municipaux en retirant les pénalités liées au manque de respect des échéances, et elle a créé en mai 2014 le Bureau de projets, dont le mandat est de coordonner l’analyse et la délivrance des autorisations pour les projets de développement soumis à la Ville. Différentes mesures de suivi ont aussi été mises en place pour s’assurer que les projets progressent sans perte de temps tant à l’interne de la Ville que du côté des promoteurs. Enfin, en 2018, dans le but de faciliter la planification et la réalisation des projets, la Ville a publié le *Guide à l’intention du promoteur immobilier* pour diffuser le processus de réalisation d’un projet de développement sur son territoire.
- 51 Nous considérons que cette recommandation est **caduque**, étant donné que l’accent est maintenant mis sur le soutien des promoteurs et le suivi rigoureux du déroulement des projets, plutôt que sur un engagement formel à respecter un échéancier précis. Il n’en demeure pas moins que les mesures prises par la Ville entraînent un meilleur contrôle sur le déroulement des projets de développement.
- [V09-16] Dans le cadre du processus sur la gestion de la fonction résidentielle, étudier l’opportunité de développer des outils informatisés basés sur le principe de données communes accessibles à de multiples usagers, de façon décentralisée et sécuritaire.
- 52 Dès 2007, la Ville souhaitait se doter d’un outil informatisé pour soutenir la gestion de la fonction résidentielle et envisageait le développement d’un système de gestion de projets immobiliers qui fournirait une base de données commune pour l’ensemble des acteurs concernés.
- 53 La Ville a posé des gestes importants pour être en mesure de suivre l’évolution des projets de développement et de partager l’information sur ces derniers. Ainsi, le Bureau de projet collige et structure, depuis 2017, l’information sur chaque projet de développement résidentiel, dans un répertoire accessible aux employés concernés, ce qui contribue à accroître l’efficacité. Cette recommandation est donc **appliquée**.

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

- 54 Au cours des deux dernières années, le vérificateur général a incité l’Administration à produire un plan d’action à la suite de chaque audit pour donner suite à l’ensemble des recommandations formulées. Produire dès la fin d’un audit, un tel plan contribue à ce que les correctifs requis soient mis en place.
- 55 Compte tenu du caractère structurant de ces plans d’action, le vérificateur général indiquait dans son rapport annuel 2018 qu’il souhaitait les recevoir et les examiner, au

terme de chaque audit, pour s'assurer qu'ils sont suffisamment étayés et qu'ils couvrent la totalité des recommandations formulées.

- 56 Lors de la préparation du présent rapport, nous avons à nouveau comparé les façons de faire de certaines organisations en matière de suivi des recommandations. Il découle de cet exercice que l'Administration doit être plus proactive dans la production des plans d'action à la suite de la formulation des recommandations qui lui sont adressées par le vérificateur général. Ainsi, nous recommandons à la Ville, à compter du rapport annuel 2020 du vérificateur général :
- De faire état dans les commentaires de la direction, et pour chaque rapport du vérificateur général, des actions préliminaires envisagées par l'Administration pour donner suite aux recommandations formulées dans ce rapport;
  - De soumettre un plan d'action complet au vérificateur général dans un délai de trois mois après la publication du rapport. Ce plan d'action doit comporter l'identification des actions à réaliser, leur attribution à des responsables de même qu'un échéancier de réalisation pour chacune des actions prévues.
- 57 Le vérificateur général procédera à l'examen de ces plans d'actions afin de s'assurer de l'application de toutes les recommandations, et en rendra compte dans son rapport.
- 58 Cette façon de faire vise à maximiser l'efficacité de l'application de l'ensemble des recommandations formulées par le vérificateur général.
- 59 Par ailleurs, un plan d'action conçu à la suite de l'audit portant sur la gestion du matériel roulant et publié en février 2020 nous a été transmis au terme de l'audit. À tous égards importants, nous pouvons conclure positivement sur le caractère complet et pertinent des actions ciblées. De plus, une personne responsable est désignée pour chaque action. Rien ne nous porte à croire que les recommandations formulées ne seront pas appliquées.