

**Audit de performance
Office municipal d'habitation de Lévis**

**Processus de remplacement des locataires
et application des recommandations du
vérificateur général**

2

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

Bureau du vérificateur général

Le 23 août 2021

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 rapport annuel 2020 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



Faits saillants

Objectif de l'audit

Les objectifs de l'audit visent à :

- s'assurer que l'Office municipal d'habitation de Lévis (OMH Lévis) procède au remplacement de ses locataires conformément à la loi et aux règlements et de manière efficiente afin de minimiser les pertes liées aux jours d'inoccupation de ses logements;
- vérifier si les recommandations formulées à l'OMH Lévis en 2017 concernant l'inspection des logements devenus vacants et leur remise en état ont été appliquées.

Résultats de l'audit

Le traitement des avis de départ et la sélection du prochain locataire constituent un processus d'importance des opérations de l'OMH Lévis.

L'OMH Lévis procède au remplacement de ses locataires conformément à la loi et aux règlements. Globalement, les délais d'accusé de réception des avis de départ, ceux de remise des clés, ceux de production des bons de travail pour les inspections de qualification et de remise en état des logements et ceux de transmission de l'avis de qualification ne sont pas problématiques. Toutefois, les délais d'inspection à la suite du départ d'un locataire et ceux de remise en état des logements le sont. Notre analyse fait aussi ressortir qu'une offre de logement rapide suivant la réception de l'avis de départ contribuerait à réduire la durée du processus de remplacement des locataires et, conséquemment, les pertes locatives engendrées par des délais supérieurs à ceux prévus pour la relocation.

L'information juste sur les délais des inspections et de la remise en état des logements permettrait aussi à l'organisation d'orienter ses efforts afin de mieux contrôler ces délais.

Par ailleurs, nous avons effectué l'audit des recommandations émises en 2017 concernant l'entretien des immeubles, et qui sont appliquées ou caduques : six recommandations sont appliquées et une est devenue caduque. Pour les huit autres recommandations, la direction a fourni, dans ses commentaires, une reddition de comptes précisant que deux recommandations sont partiellement appliquées, quatre sont en cours d'application, et deux sont non appliquées. Dans le présent audit, nous jugeons utile de réitérer deux recommandations (O17-12 et O17-13) qui ont des incidences sur le processus de remplacement des locataires; elles sont présentées à la suite des recommandations issues de ce rapport.

Tout au long de ce mandat, j'ai bénéficié d'une bonne collaboration de tous les intervenants de l'OMH Lévis que j'ai sollicités. Les commentaires de la direction sont présentés à la fin du rapport.

Recommandations

- O20-1 Fixer des objectifs précis et des cibles en termes de délais pour produire les bons de travail en vue d'effectuer les inspections de logements à la suite de la réception de l'avis de départ d'un locataire; analyser les écarts par rapport au rendement attendu et prendre les mesures pour que ces délais soient respectés.
- O20-2 Procéder à l'inspection pour la remise en état des logements le plus tôt possible après avoir reçu l'avis de départ du locataire; fixer des objectifs précis et des cibles en termes de délais pour procéder à l'inspection des logements; analyser les écarts par rapport au rendement attendu et prendre les mesures pour que les délais soient respectés.
- O20-3 Établir une planification mensuelle des remises en état à faire et des logements à livrer, et suivre sa réalisation en vue de s'assurer de l'atteinte des résultats.
- O20-4 Systématiser le suivi du nombre d'heures estimé et réel pour effectuer les réparations.
- O20-5 Planifier le processus de relocation des logements dès la réception de l'avis de départ et offrir le logement dès qu'il se qualifie pour une visite.
- O20-6 Organiser des visites virtuelles des logements, par Internet ou par l'envoi de photos de logements préparés, particulièrement lorsque le logement n'est pas qualifié pour une visite.
- O20-7 Établir une procédure de suivi des logements vacants et assurer un meilleur contrôle des délais à toutes les étapes du processus de remplacement des locataires, principalement des délais nécessaires aux inspections et à la remise en état des logements.
- O20-8 Fournir au conseil d'administration l'information lui permettant de mesurer la performance de l'OMH Lévis et de répondre à ses principales préoccupations, notamment en termes de pertes locatives dépassant 30 jours.

Nous réitérons également les recommandations suivantes, émises en 2017 :

- O17-12 Déterminer le standard de l'OMH Lévis pour la remise en état des logements.
- O17-13 Analyser et documenter les écarts importants entre les efforts estimés et réels pour la remise en état des logements.

Table des matières

Contexte.....	1
Lois, règlements et guides.....	1
Rôles et responsabilités.....	2
Programmes pertinents	4
Objectifs et portée de l'audit	5
Résultats de l'audit.....	9
Sélection des locataires et attribution des logements	9
Activités liées au processus de remplacement des locataires	10
Suivi exercé sur l'occupation des logements.....	17
Application des recommandations du vérificateur général.....	18
Conclusions	23
Recommandations	24
Commentaires de la Direction de l'OMH Lévis	24
Analyse du plan d'action par le vérificateur général	26
Annexe 1 – Caractéristiques des programmes	27
Annexe 2 – Description du système de suivi des recommandations	32
Annexe 3 – Logigramme du processus de remplacement des locataires.....	34

Liste des figures et tableaux

Figure I : Organigramme de l'OMH Lévis	3
Tableau I : Sommaire des responsabilités de l'OMH Lévis par programme	5
Tableau II : Risques appréhendés liés au processus de remplacement des locataires	7
Figure II : Délais à chacune des étapes du processus.....	11
Tableau III : Taux d'application des recommandations	19

Liste des sigles

ACL	<i>AccèsLogis</i>
BSI	Bilan de santé des immeubles
BT	Bon de travail
CA	Conseil d'administration
CCR	Comité consultatif des résidents
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
COOP	Coopérative d'habitation
CS	Centre de services
DSI	Direction des services aux immeubles
GRT	Groupe de ressources techniques
HLM	Habitation à loyer modique
LAQ	Logement abordable Québec
OH	Office d'habitation
OMH Lévis	Office municipal d'habitation de Lévis
OSBL	Organisme sans but lucratif
PSL	Programme Supplément au loyer
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SIGLS	Système intégré de gestion des logements sociaux
SHQ	Société d'habitation du Québec

Contexte

- 1 L'Office municipal d'habitation de Lévis (OMH Lévis) est un organisme sans but lucratif (OSBL) régi par la *Loi sur la Société d'habitation du Québec*¹. Il a pour mission d'améliorer les conditions de vie des citoyennes et des citoyens à revenu faible et modeste en offrant des logements et des services de qualité tout en favorisant le pouvoir d'influence et d'action de ses locataires, dans le respect de leur dignité. Il travaille également en collaboration avec les autres ressources disponibles sur le territoire, notamment avec le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Chaudière-Appalaches et les organismes communautaires.
- 2 Dans le cadre des programmes de la Société d'habitation du Québec (SHQ), l'OMH Lévis gère et loue 1 300 logements répartis comme suit : 899 logements ou habitations à loyer modique (HLM), 260 logements à prix abordables (LAQ) et 141 logements *AccèsLogis* (ACL).
- 3 La sélection et le traitement des demandes de départ des locataires de ces logements constituent des processus d'importance parmi les activités de l'OMH Lévis.

Lois, règlements et guides

- 4 Régi par la SHQ, l'OMH Lévis doit respecter la *Loi sur la Société d'habitation du Québec* et ses règlements adoptés en vertu de l'article 86 de la loi.
- 5 L'OMH Lévis souscrit au Code d'éthique et de déontologie des dirigeants et administrateurs des offices d'habitation (OH) du Québec de la SHQ. Le conseil d'administration (CA) de l'OMH Lévis a adopté ce document afin de doter les administrateurs et dirigeants d'un outil de référence qui facilite la mise en place de pratiques de saine gouvernance, lesquelles s'appuient sur une meilleure compréhension des obligations et responsabilités des administrateurs et s'arriment aux valeurs fondamentales de gestion de l'organisation : l'équité, l'imputabilité, la loyauté, le respect, la collaboration et l'excellence.
- 6 Le remplacement des locataires est régi par le *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*² et le *Règlement sur les conditions de location des logements à loyer modique*³, qui découlent de la *Loi sur la Société d'habitation du Québec*. L'OMH Lévis a également adopté des règlements locaux additionnels, notamment pour préciser les critères de classement ainsi que le nombre de points qui

1 Québec, *Loi sur la Société d'habitation du Québec*, RLRQ, chap. S-8, à jour au 14 juin 2020.

2 Québec, *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*, RLRQ, chap. S-8, r. 1, à jour au 1^{er} mai 2020.

3 Québec, *Règlement sur les conditions de location des logements à loyer modique*, RLRQ, chap. S-8, r. 3, à jour au 1^{er} mai 2020.

Chapitre 2

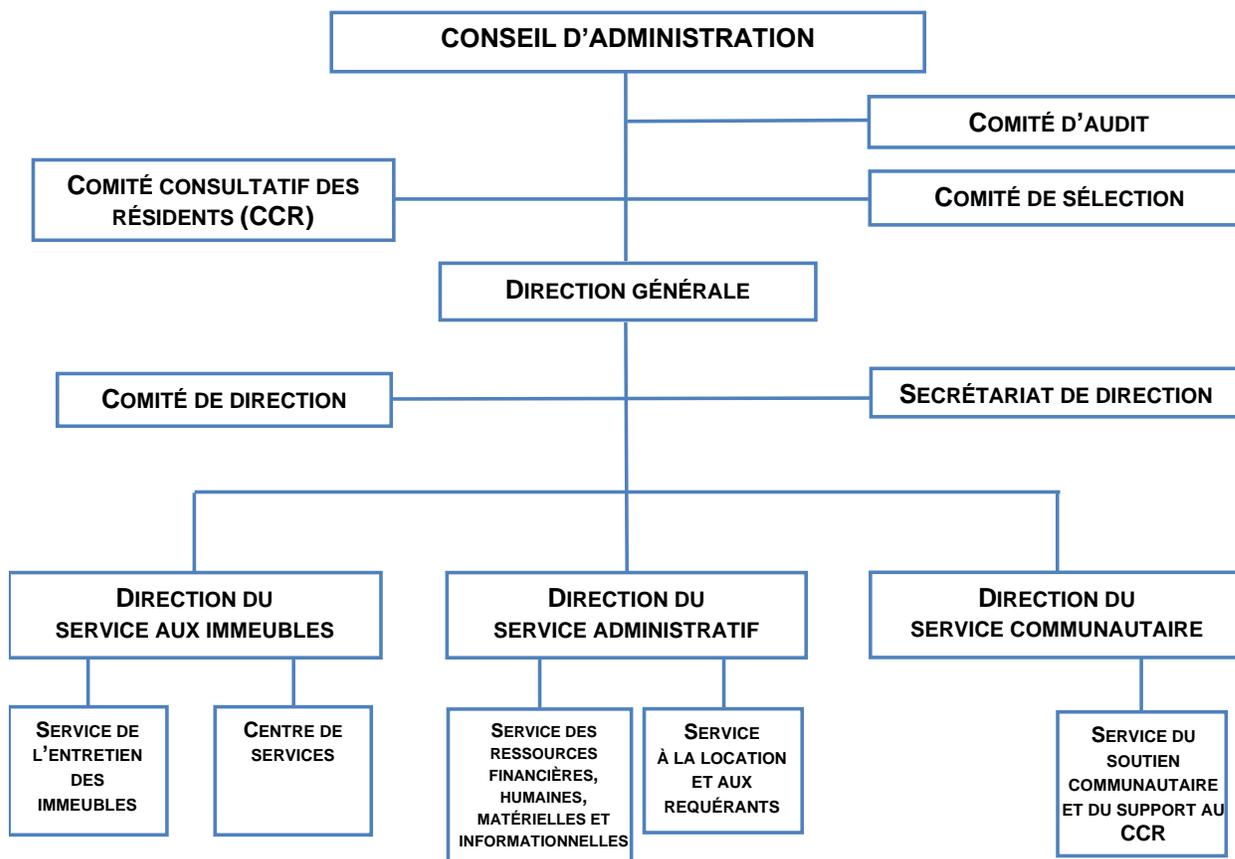
peuvent être attribués par critère pour établir le classement d'une demande de logement.

- 7 Le CA de l'OMH Lévis a adopté le *Règlement du comité de sélection pour le programme HLM* et le *Règlement du comité de sélection pour le programme logement abordable du Québec*. Il a aussi mis en place une politique d'intervention en matière de traitement des plaintes.
- 8 Pour soutenir les employés dans leur travail, l'OMH Lévis met à leur disposition différents outils, notamment pour l'enregistrement et le traitement des demandes de logements et, subséquemment, leur attribution aux requérants qualifiés.
- 9 La SHQ a produit différents documents à l'intention des OH pour les aider dans la gestion de ses programmes :
 - Manuel de gestion du logement social, outil destiné aux directeurs d'offices d'habitations. Il comprend, entre autres, les informations nécessaires à la gestion quotidienne d'un OH, soit la réglementation en vigueur et les directives de la SHQ;
 - Guide sur le *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*;
 - Documents et formulaires pour la gestion des différents programmes (HLM public, *AccèsLogis Québec*, Supplément au loyer).

Rôles et responsabilités

- 10 La gouvernance de l'OMH Lévis est assurée par un CA composé de neuf personnes, dont cinq sont nommées par la Ville de Lévis, deux par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et deux par le comité consultatif des résidents (CCR). En 2017, un comité d'audit composé de quatre membres a été mis en place dans le but d'appuyer le CA dans l'exercice de ses fonctions de surveillance.
- 11 L'organigramme suivant présente sommairement les liens entre la gouvernance, la direction générale et les différentes directions qui forment l'OMH Lévis.

Figure 1 : Organigramme de l'OMH Lévis



- 12 Le directeur général chapeaute l'ensemble des activités de l'OMH Lévis, lesquelles sont regroupées sous trois directions.

Direction du service aux immeubles

- Assure l'entretien de l'ensemble du parc immobilier;
- Produit les bilans de santé des immeubles (BSI) appartenant à l'OMH Lévis;
- Effectue les inspections et la remise en état des logements à la suite du départ d'un locataire;
- Assure l'entretien ménager des espaces communs des immeubles et le traitement des appels de services reçus des locataires;
- Produit le budget « Remplacement-Amélioration-Modernisation » pour chaque ensemble immobilier selon le BSI;
- Assure la coordination des opérations de la Direction du service aux immeubles (DSI) et du Centre de services (CS).

Direction du service administratif

- Effectue le suivi des paiements de loyer, l'acquisition des biens, la gestion des ressources humaines ainsi que la production des différents rapports financiers mensuels et annuels;
- S'occupe du suivi des budgets avec la SHQ dans le respect des règles édictées par cette dernière;
- Procède à l'attribution des logements dans le respect de la liste d'admissibilité et du processus de location.

Direction du service communautaire

- Offre le service de soutien et de support au CCR;
- Assure l'implantation et la coordination de projets visant l'amélioration de la qualité et des conditions de vie des clientèles de l'OMH Lévis;
- Traite les plaintes liées aux règlements d'immeuble et met en œuvre les moyens pour les faire respecter;
- Est responsable de l'accueil et de l'intégration des nouveaux locataires.

Programmes pertinents

- 13 Les programmes considérés comme pertinents dans le cadre de la présente vérification sont le programme HLM, le programme Logement abordable du Québec (LAQ) et le programme AccèsLogis (ACL). Les personnes qui occupent un logement subventionné dans le cadre du programme ACL peuvent également bénéficier du Programme Supplément au loyer (PSL). La responsabilité de l'OMH Lévis au regard de ces programmes est présentée dans le tableau suivant. Les caractéristiques de chacun de ces programmes sont présentées à l'annexe 1.

Tableau I : Sommaire des responsabilités de l'OMH Lévis par programme

Programme	Responsabilités
HLM	Vérifier l'admissibilité des demandeurs
PSL ⁴	Procéder à l'attribution des logements dans l'ordre de priorité établi à la liste d'admissibilité Déterminer le loyer à payer
LAQ ⁵	Procéder à l'attribution des logements dans l'ordre de priorité établi à la liste d'admissibilité
ACL	Procéder à l'attribution des logements dans l'ordre de priorité établi à la liste d'admissibilité Déterminer le loyer à payer pour les personnes bénéficiant du PSL

Objectifs et portée de l'audit

- 14 Cette mission d'audit a été réalisée conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public établies par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.
- 15 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.
- 16 Le vérificateur général de la Ville de Lévis applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et, en conséquence, maintient un système exhaustif 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.

4 Ce programme complémentaire permet à des ménages à faible revenu d'habiter des logements sur le marché locatif privé ou appartenant à un OH, une COOP ou un OSBL, et de profiter de conditions semblables à celles d'un HLM.

5 Il ne se construit plus de logements dans le cadre de ce programme.

Chapitre 2

- 17 Les objectifs de l’audit sont de :
- S’assurer que l’OMH Lévis procède au remplacement de ses locataires conformément à la loi et aux règlements et de manière efficiente afin de minimiser les pertes liées aux jours d’inoccupation de ses logements;
 - S’assurer que les recommandations formulées à l’OMH Lévis en 2017 concernant l’entretien des immeubles ont été appliquées.
- 18 Les critères d’évaluation retenus sont les suivants :
- La sélection des locataires et l’attribution des logements sont effectuées conformément à la loi et aux règlements.
 - Les avis de départ reçus de locataires font l’objet d’une entente de remise des clés de leur logement en temps opportun.
 - L’inspection des logements est effectuée le plus tôt possible après la réception de l’avis de départ des locataires, et un avis de qualification du logement (admissible ou non admissible pour location immédiate) est transmis sans délai aux gestionnaires impliqués.
 - Les réparations sont gérées de manière à minimiser les délais pour la remise en location d’un logement.
 - Le processus de relocation débute le plus tôt possible après la réception de l’avis de départ, et le nouveau bail est signé au moment opportun.
 - Un suivi optimisant l’occupation des logements est effectué pour les rendre disponibles le plus rapidement possible.
- 19 Notre audit concerne la sélection des requérants et l’attribution des logements ainsi que les étapes du processus de remplacement des locataires pour les logements qui sont gérés par l’OMH Lévis (HLM, LAQ et ACL). Les étapes du processus sur lesquelles nous nous sommes penchés de façon détaillée sont les suivantes :
- le traitement des avis de départ;
 - l’inspection et la remise en état des logements;
 - la relocation des logements;
 - le suivi exercé sur l’occupation des logements.
- 20 Certaines des recommandations formulées en 2017 sont intimement liées au processus de remplacement des locataires. Elles ont été traitées dans le cadre de l’examen du processus.
- 21 Dans le cadre de cette mission d’audit, nous avons caractérisé les risques liés au processus de remplacement des locataires : ils sont présentés dans le tableau II.

Tableau II : Risques appréhendés liés au processus de remplacement des locataires

Activités concernées	Risques
Sélection des locataires	<p>R1 – Non-respect des conditions de recevabilité des demandes et d’admissibilité /Réglementation-Directives pour la sélection des locataires</p> <p>R2 – Faible définition des orientations</p> <p>R3 – Absence de définition du rendement attendu en termes de délais</p> <p>R4 – Incomplétude ou inexistance des renseignements sur la performance, manque d’information pour analyser les délais</p>
Traitement des demandes/Attribution des logements	<p>R5 – Non-respect des conditions de recevabilité des demandes et d’admissibilité /Réglementation-Directives pour la sélection des locataires non suivies</p> <p>R6 – Faible définition des orientations</p> <p>R7 – Mauvaise définition des responsabilités</p> <p>R8 – Absence de définition du rendement attendu en termes de délais</p> <p>R9 – Incomplétude ou inexistance des renseignements sur la performance, manque d’information pour analyser les délais</p>
Traitement des avis de départ	<p>R10 – Absence de définition du rendement attendu en termes de délais</p> <p>R11 – Non-respect de la réglementation/Directives pour le traitement des avis de départ</p> <p>R12 – Délai trop long pour demander au Service des immeubles de procéder à l’inspection du logement</p> <p>R13 – Incomplétude ou inexistance des renseignements sur la performance, manque d’information pour analyser les délais</p>
Inspection des logements à la suite de la réception d’un avis de départ	<p>R14 – Délai trop long entre la réception de l’avis de départ et l’inspection</p> <p>R15 – Mauvaise organisation du travail</p> <p>R16 – Non-disponibilité des outils nécessaires pour effectuer le travail par les employés qui effectuent l’inspection</p> <p>R17 – Absence de définition du rendement attendu en termes de délais</p> <p>R18 – Incomplétude ou inexistance des renseignements sur la performance, manque d’information pour analyser les délais</p>
Remise en état des logements	<p>R19 – Absence de planification</p> <p>R20 – Manque de ressources pour procéder à la remise en état des logements</p> <p>R21 – Mauvaise qualité des travaux effectués (les employés n’ont pas les outils nécessaires)</p> <p>R22 – Non-respect des délais convenus</p> <p>R23 – Mauvaise affectation des bons de travail (mauvais jugement sur les compétences des ouvriers, par ex.)</p> <p>R24 – Absence de définition du rendement attendu en termes de délais</p> <p>R25 – Incomplétude ou inexistance des renseignements sur la performance, manque d’information pour analyser les délais</p>
Suivi exercé sur l’occupation des logements	<p>R26 – Délais trop longs pour rendre les logements disponibles à la suite des départs/Diminution des revenus de location</p> <p>R27 – Absence de définition du rendement attendu en termes de délais</p> <p>R28 – Incomplétude ou inexistance des renseignements sur la performance, manque d’information pour analyser les délais</p>

Chapitre 2

- 22 Les travaux menés dans le cadre de cet audit ont consisté à définir une stratégie d'évaluation ciblant les informations requises pour établir nos constats et conclure sur les moyens pris par l'OMH Lévis pour gérer de manière efficiente le processus de remplacement des locataires.
- 23 À cette fin, les méthodes de collecte et d'analyse des informations suivantes ont été privilégiées :
- Pour un échantillon de cinq demandes de logements et de cinq demandes de transfert reçues récemment (novembre et décembre 2020 pour les demandes de logement, et d'octobre 2020 à janvier 2021 pour les demandes de transfert) :
 - vérification des conditions de recevabilité et analyse des dossiers pour vérifier que les critères de sélection sont bien appliqués;
 - entrevues pour connaître les contrôles mis en place pour vérifier que les programmes, les politiques et les règlements en vigueur sont appliqués avec objectivité, impartialité, cohérence et de façon efficiente.
 - Pour un échantillon aléatoire d'une quarantaine de dossiers⁶ (une vingtaine en 2019 et une vingtaine en 2020) dans une proportion de cinq dossiers HLM pour trois dossiers LAQ et ACL par année : calcul des délais à chacune des étapes du processus de remplacement des locataires.
 - Entrevues auprès des personnes impliquées à chaque étape du processus pour recueillir les façons de faire et la documentation pertinente.
 - Analyse de l'information et des documents soumis pour établir nos constats et, au besoin, dégager des pistes pour améliorer la situation.
- 24 Nos travaux touchaient les activités réalisées au cours des deux dernières années, soit 2019 et 2020.
- 25 Par ailleurs, le vérificateur général a effectué en 2017 un audit concernant l'entretien des immeubles appartenant à l'OMH Lévis. Le présent audit a également pour objectif de vérifier si les recommandations formulées en 2017 ont été appliquées. À titre informatif, la description du système de suivi des recommandations est présentée à l'annexe 2.
- 26 Tout au long de ce mandat, j'ai bénéficié d'une bonne collaboration de tous les intervenants de l'OMH Lévis que j'ai sollicités. Les commentaires de la direction sont présentés à la fin du rapport.

6 Ce nombre de dossiers permet l'atteinte d'un niveau d'assurance raisonnable pour conclure sur chacun des critères.

Résultats de l'audit

Sélection des locataires et attribution des logements

- 27 Avant de nous pencher sur chacune des étapes du processus de remplacement des locataires, nous avons examiné un certain nombre de demandes afin de vérifier que la sélection des locataires et l'attribution des logements sont effectuées conformément aux critères énoncés dans la loi et les règlements, et ce, avec objectivité et impartialité.
- 28 La personne qui souhaite faire une demande de logement subventionné doit remplir le formulaire de demande de logement disponible sur le site Internet de l'OMH Lévis. De plus, pour que sa demande soit traitée, elle doit fournir minimalement son avis de cotisation provinciale le plus récent ainsi qu'une pièce d'identité avec photo.
- 29 Conformément à l'article 13 du *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*, dans les 30 jours qui suivent la réception d'une demande de location, la personne responsable de la sélection en accuse réception, vérifie l'admissibilité du requérant en se basant sur les critères d'admissibilité énoncés aux articles 14, 15, 16, et l'avise de la décision d'inscrire sa demande au registre ou de ne pas l'inscrire si elle ne satisfait pas aux dispositions du Règlement. Le requérant est également avisé que sa demande sera soumise au comité de sélection et que, dans un délai maximum de 60 jours, il sera informé par écrit de son inscription sur la liste d'admissibilité (article 19 du Règlement), de la pondération de sa demande, ainsi que de son rang sur la liste d'attente en fonction de la grandeur de logement auquel il a droit (nombre de chambres à coucher) et du ou des secteurs choisis.
- 30 Le rang est calculé automatiquement par le Système intégré de gestion des logements sociaux (SIGLS)⁷ en fonction de la date d'ouverture de la demande et des points accordés au requérant. Lorsqu'un logement se libère, il est attribué au requérant en tête de la liste d'admissibilité.
- 31 L'attribution des logements disponibles se fait en fonction du classement sur la liste d'admissibilité pour une catégorie de logement donnée⁸. La personne responsable de la sélection communique avec le requérant inscrit sur la liste par programme et par secteur d'habitation en fonction de son rang. S'il n'est pas disponible, la personne responsable de la sélection communique avec le prochain requérant sur la liste.

7 Ce système permet aux OH et autres gestionnaires de logements sociaux d'effectuer la gestion complète des listes d'attente pour l'obtention d'un logement à prix modique, des locataires et de leurs immeubles.

8 La liste d'admissibilité est constituée à partir des demandes de location jugées conformes. Le comité de sélection examine les demandes et soumet au locateur son avis en ce qui concerne l'admissibilité des requérants et leur classement sur la liste d'attente. Le classement s'effectue en attribuant un pointage selon la situation du requérant. Le procès-verbal des rencontres du comité de sélection et la liste d'admissibilité sont approuvés par le CA.

Chapitre 2

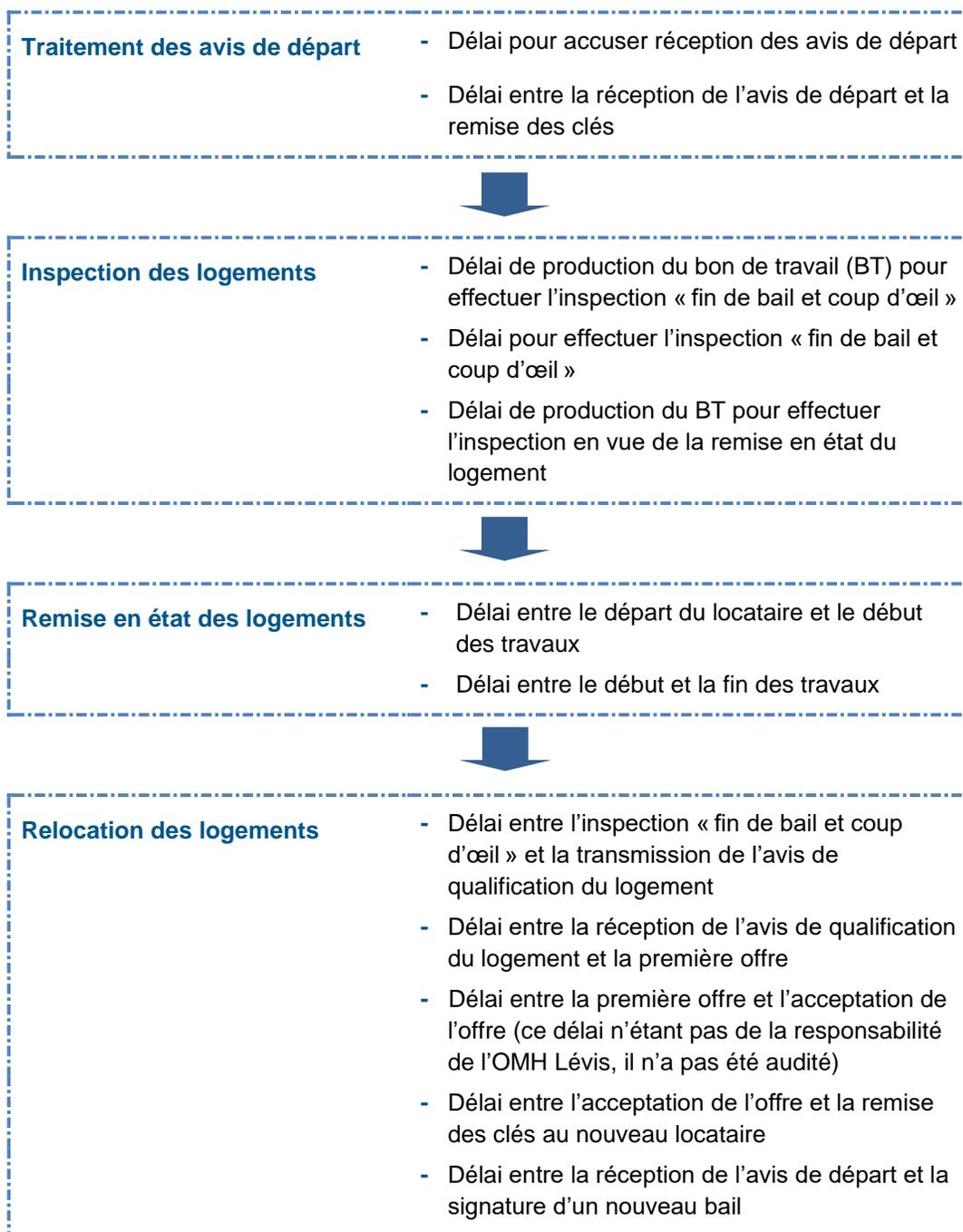
- 32 Une liste de contrôle pour l'évaluation du processus de sélection et d'attribution des logements a été établie.
- 33 Cinq demandes récentes de logement ont été analysées. Les conditions d'admissibilité suivantes ont été vérifiées : preuve de citoyenneté/résidence permanente, autonomie, revenus, valeur des biens. Ces conditions ont été respectées pour toutes les demandes analysées, tout comme le choix de territoire des demandeurs. Les délais pour accuser réception des demandes et informer le requérant de son inscription sur la liste, de la pondération de sa demande et de son rang ont été respectés. Les données saisies dans le système l'ont été conformément à la décision du comité de sélection.
- 34 En conformité avec les exigences du *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*, l'OMH Lévis a adopté des résolutions pour :
- établir des critères de priorité d'une demande de logement;
 - instaurer une procédure de gestion des demandes de logement, définir les critères d'admissibilité à un logement et déterminer les demandes de logement prioritaires (adoption d'une politique concernant les demandes de transfert de logement);
 - déterminer la valeur maximale des biens pouvant être possédés par le requérant ou son ménage;
 - attribuer des points supplémentaires eu égard à certaines situations (ménage composé d'une personne seule répondant à certaines conditions, requérant qui est une personne handicapée, ou qui vit dans un environnement préjudiciable).
- 35 Dans ce dernier cas, le nombre maximum de points supplémentaires qui peut être accordé est établi dans la réglementation (critères additionnels). Ainsi, pour un ménage composé d'une personne seule répondant à certaines conditions, six points au lieu des deux ou quatre points qui seraient normalement alloués peuvent être accordés. Pour un requérant qui est une personne handicapée ou un requérant vivant dans un environnement préjudiciable, entre zéro et cinq points peuvent être accordés. Ces points sont attribués au cas par cas. Afin d'assurer une meilleure objectivité, l'OMH Lévis est en train d'élaborer un document de référence à l'intention des membres du comité de sélection pour encadrer l'attribution des points en fonction des différentes situations rencontrées.
- 36 Cinq demandes de transfert ont été analysées. Pour toutes ces demandes, le nombre de points supplémentaires accordés en vue de réduire le délai d'attente respecte la réglementation, et les données saisies dans le système l'ont été conformément à la décision du comité de sélection.

Activités liées au processus de remplacement des locataires

- 37 Le processus de remplacement des locataires quittant le parc immobilier de l'OMH Lévis est présenté à l'annexe 3.

- 38 Dans le cadre de cet audit, nous avons examiné les délais à chacune des étapes du processus de remplacement des locataires, soit entre le moment où l'OMH Lévis reçoit l'avis de départ du locataire et celui où la relocation des logements est effectuée. Les délais sur lesquels nous avons porté notre attention sont présentés dans la figure suivante.

Figure II : Délais à chacune des étapes du processus



Traitement des avis de départ

- 39 À la suite de la réception d'un avis de départ du locataire⁹, la personne responsable des baux et amendements analyse la demande. Si l'avis est non conforme, le locataire doit fournir l'information manquante et soumettre à nouveau l'avis. Si l'avis est conforme, la personne responsable de la sélection informe le locataire de la date de remise des clés du logement et transmet à la direction des services aux immeubles (DSI) un bon de travail (BT) pour procéder à l'inspection du logement.
- 40 Il n'y a pas de délai prescrit pour accuser réception des avis de départ. Toutefois, l'accusé de réception est généralement envoyé aussitôt que l'avis de départ est reçu, soit généralement en moins de 10 jours. Dans l'accusé de réception, il est indiqué que le locataire doit remettre les clés à la date de résiliation du bail, date à laquelle il quitte le logement.
- 41 Pour l'ensemble des dossiers analysés, le délai moyen entre la réception de l'avis de départ et la remise des clés est de 56 jours.
- 42 Les délais pour accuser réception des avis de départ, de même que ceux pour la remise des clés, ne sont pas problématiques, mis à part quelques données extrêmes. Comme ils sont relativement faibles, ces délais ne sont pas un facteur déterminant sur la durée du processus de remplacement des locataires.

Inspection des logements

- 43 Lorsque la personne responsable des baux et amendements est informée du départ d'un locataire, elle produit un BT pour que la DSI procède à une inspection « fin de bail et coup d'œil » du logement et vérifie qu'il est présentable à un futur locataire. Un à deux mois avant le départ du locataire, la DSI planifie ces inspections, effectuées par des ouvriers d'entretien général.
- 44 Il n'y a pas de délai prescrit pour la production du BT. La moyenne du délai entre la réception de l'avis de départ et la production du BT pour l'inspection « fin de bail et coup d'œil » est d'une dizaine de jours. Plus de la moitié des 42 bons de travail analysés ont été produits dans des délais inférieurs à 5 jours. Toutefois, un tiers ont été produits dans des délais supérieurs à 15 jours.
- 45 Les délais de production du BT pour l'inspection « fin de bail et coup d'œil » ne sont pas problématiques, mis à part quelques données extrêmes. Même si un tiers des bons de travail ont été produits dans des délais supérieurs à 15 jours, la moitié l'ont été dans un délai d'une journée ou la journée même de la réception de l'avis de départ.

9 Les locataires doivent respecter un délai de trois mois pour résilier leur bail s'ils partent pour occuper un logement sur le marché locatif privé, et d'un mois lors d'un départ en hébergement. À la suite d'un décès, le délai de résiliation est de 2 mois.

Généralement, donc, aussitôt que l'avis de résiliation est reçu, un BT pour l'inspection « fin de bail et coup d'œil » est produit.

- 46 Sur réception du BT, la DSI dispose de 15 jours pour effectuer l'inspection « fin de bail et coup d'œil ». Plus de 40 % des inspections ont été réalisées dans des délais supérieurs à 15 jours après la production du BT. Pour l'ensemble des dossiers analysés, la moyenne du délai entre la réception de l'avis de départ et l'inspection « fin de bail et coup d'œil » est de 37 jours.
- 47 Le non-respect du délai de 15 jours pour effectuer l'inspection « fin de bail et coup d'œil » après la réception du BT ainsi que les délais entre la réception de l'avis de départ et cette inspection, retardent l'offre du logement à un nouveau locataire.
- 48 À la suite de l'inspection, la DSI transmet au Service de location un avis de qualification afin que s'amorce le processus de location (visite de logements) et de corrections à apporter avant le départ du locataire.
- 49 Lorsque le locataire est parti et a remis ses clés, la personne responsable des baux et amendements transmet un BT à la DSI pour faire évaluer les travaux à effectuer en vue de la remise en état du logement. Généralement, aussitôt que le locataire est parti, un BT pour l'inspection de remise en état du logement est produit. Sur réception du BT, la DSI dispose de 30 jours pour effectuer l'inspection. Les inspections pour la remise en état des logements, plus techniques, sont réalisées uniquement par le contremaître, qui estime les besoins de sous-traitance et les travaux à effectuer à l'interne.
- 50 Pour l'ensemble des dossiers analysés, la moyenne du délai entre la production du BT et l'inspection de remise en état du logement est d'un peu plus de 50 jours. Un peu moins de la moitié des inspections ont été effectuées dans des délais inférieurs à 30 jours après la production du BT. Si on exclut les délais inférieurs à 30 jours et les valeurs extrêmes, la moyenne du délai entre la production du BT et l'inspection de remise en état du logement est de 75 jours.
- 51 L'attribution tardive des BT, notamment en attendant que le locataire ait quitté le logement avant de procéder à l'inspection, explique les raisons pour lesquelles le délai entre la production du BT et l'inspection de remise en état est supérieur au délai prévu de 30 jours. Son non-respect pour effectuer l'inspection de remise en état des logements retarde le début des travaux requis. Ces travaux pourraient débuter dès que les clés sont remises¹⁰. Ainsi, cette façon de faire permettrait de louer plus rapidement le logement et minimiserait le taux de vacances.

10 Même si, en occupation, l'inspecteur n'a qu'une vue réduite des lieux (la surface des murs et des planchers est réduite, et les bris sont souvent camouflés ou difficilement accessibles au regard) et que la présence du locataire peut le gêner, une inspection avant que le locataire parte favoriserait une première évaluation du caractère complexe ou non des travaux à réaliser, et permettrait de les commencer dès le départ du locataire. L'inspection « début de bail » permettrait d'estimer les travaux qui sont à compléter. Ces travaux, plutôt mineurs, pourraient se faire par la suite, même si le logement est occupé.

Recommandations à la direction de l'OMH Lévis

- O20-1 Fixer des objectifs précis et des cibles en termes de délais pour produire les bons de travail en vue d'effectuer les inspections de logements à la suite de la réception de l'avis de départ d'un locataire; analyser les écarts par rapport au rendement attendu et prendre les mesures pour que ces délais soient respectés.
- O20-2 Procéder à l'inspection pour la remise en état des logements le plus tôt possible après avoir reçu l'avis de départ du locataire; fixer des objectifs précis et des cibles en termes de délais pour procéder à l'inspection des logements; analyser les écarts par rapport au rendement attendu et prendre les mesures pour que les délais soient respectés.

Remise en état des logements

- 52 À la suite du départ du locataire, le contremaître fournit à l'employé d'entretien assigné pour réaliser les travaux un devis de préparation du logement. Le contremaître effectue manuellement un suivi du nombre d'heures requis pour réaliser les travaux en consignnant dans un tableau la date de l'inspection du logement, le nombre d'heures estimé pour sa remise en état et, une fois les travaux terminés, le nombre d'heures réel.
- 53 Pour l'ensemble des dossiers analysés, les travaux ont débuté en moyenne 86 jours après le départ du locataire. Pour les HLM, le délai moyen entre la date de départ du locataire et la date de début des travaux est de 90 jours, soit environ 3 mois. Pour les LAQ et les ACL, ce délai est de 71 jours, soit un peu plus de 2 mois. La remise en état des logements devrait débiter dès le départ du locataire.
- 54 Le délai moyen entre la date de début et de fin des travaux est d'une douzaine de jours, et ce, tant pour les HLM que pour les LAQ et les ACL. Le délai moyen entre la date de départ du locataire et la date de fin des travaux est d'une centaine de jours, soit plus de 3 mois. Pour les HLM, le délai moyen est de 105 jours, soit 3,5 mois. Pour les LAQ et les ACL, ce délai est de 84 jours, soit un peu moins de 3 mois.
- 55 Bien qu'une liste de logements « Prêts à louer », comprenant tous les logements (HLM, LAQ et ACL) qui se libéreront au cours des trois prochains mois et qui sont à remettre en état, soit transmise à la DSI par le Service de location, il n'y a pas de planification des remises en état à faire ni des logements à livrer.
- 56 Par ailleurs, aucun standard en termes de délais pour la remise en état des logements n'est établi (à titre d'exemple, les standards établis par l'OMH Québec pour la remise en état des logements sont de moins de 2 mois).
- 57 Les délais pour remettre en état les logements sont un facteur déterminant sur la durée du processus de remplacement des locataires. Si ces délais étaient réduits, les nouveaux locataires pourraient emménager plus rapidement, ce qui aurait pour effet de réduire les

pertes de revenus locatifs pour l'OMH Lévis, et d'améliorer la disponibilité des logements de façon générale.

- 58 Des écarts importants entre le nombre d'heures réel pour effectuer les réparations et le nombre d'heures estimé peuvent affecter la disponibilité des logements. Pour l'ensemble des dossiers analysés, l'écart moyen entre le nombre d'heures réel et le nombre d'heures estimé est d'environ 7 heures, mis à part quelques valeurs extrêmes. Ces écarts ne sont pas analysés par l'OMH Lévis. Même si, en moyenne, les écarts sont relativement faibles, il importe de bien les contrôler.

Recommandations de 2017 réitérées à la direction de l'OMH Lévis

- O17-12 Déterminer le standard en termes de délais pour la remise en état des logements.
- O17-13 Analyser et documenter les écarts importants entre les heures estimées et réelles pour la remise en état des logements.

Nous ajoutons les recommandations suivantes :

- O20-3 Établir une planification mensuelle des remises en état à faire et des logements à livrer, et suivre sa réalisation en vue de s'assurer de l'atteinte des résultats.
- O20-4 Systématiser le suivi du nombre d'heures estimé et réel pour effectuer les réparations.

Relocation des logements

- 59 Avant que le logement puisse être offert, un employé de la maintenance procède à une inspection « fin de bail et coup d'œil » afin de confirmer que le logement est présentable tel quel ou pas. Si le logement est présentable, l'employé de maintenance transmet un avis de qualification à la personne responsable de la location. Si le logement n'est pas présentable, la personne responsable de la location attend qu'un ménage ou que des travaux soient effectués pour que le logement soit présentable.
- 60 Lorsqu'un logement est présentable, la personne responsable de la location contacte le requérant en tête de la liste d'admissibilité pour connaître son intérêt et planifier une visite du logement. Si le requérant refuse le logement offert, la personne responsable de la sélection communique avec le suivant sur la liste.
- 61 Pour l'ensemble des dossiers analysés, le délai moyen entre l'inspection et la transmission de l'avis de qualification du logement est de 20 jours. Plus des deux tiers des avis de qualification ont toutefois été transmis dans des délais inférieurs à 5 jours après l'inspection.
- 62 Des retards entre l'inspection et la transmission de l'avis de qualification font que la personne responsable de la location n'a pas toujours l'information concernant l'état du

logement (présentable ou non présentable) au moment opportun pour pouvoir l'offrir à un futur locataire, ce qui occasionne des retards.

- 63 Pour l'ensemble des dossiers analysés, le délai moyen entre la date de réception de l'avis de qualification du logement et la première offre est de 58 jours. Le délai le plus court est de 13 jours. Avant d'aller inspecter le logement, la personne responsable de la location attend que le locataire actuel en soit parti, ce qui peut expliquer ce délai. Une offre de logement rapide suivant la réception de l'avis de départ contribuerait à réduire la durée du processus de remplacement des locataires.
- 64 La première offre de logement peut faire l'objet d'un refus. Toutefois, les délais entre cette première offre et l'offre ou les offres subséquentes ne semblent pas constituer un facteur déterminant sur la durée du processus de remplacement des locataires.
- 65 Lorsque le logement offert est accepté par le requérant, la personne responsable des baux et amendements prépare le bail, le fait signer et procède à la remise des clés au nouveau locataire dans la dernière semaine du mois précédant le début du bail.
- 66 Pour l'ensemble des dossiers analysés, le délai moyen entre la date d'acceptation de l'offre et la date de remise des clés au nouveau locataire est de 59 jours, soit environ 2 mois. Pour les HLM, le délai moyen est de 54 jours, soit un peu moins de 2 mois. Pour les LAQ et les ACL, ce délai est de 71 jours, soit un peu plus de 2 mois.¹¹
- 67 Globalement, pour l'ensemble du processus de remplacement des locataires, soit entre le moment où l'avis de départ est reçu et celui où un nouveau bail est signé, le délai moyen est de 156 jours, soit environ 5 mois. Pour les HLM, le délai moyen est de 184 jours, soit environ 6 mois. Pour les LAQ et les ACL, ce délai est de 103 jours, soit environ 3,5 mois. Ces délais correspondent à ceux calculés par SIGLS. Sur la base des règles établies par l'OMH Lévis, la relocation d'un logement devrait se faire dans les 4 mois suivant la réception de l'avis de départ d'un locataire. Pour l'année 2020, les pertes locatives entraînées par un retard de 2 mois pour la location des HLM peuvent être estimées à près de 80 000 \$.
- 68 Outre la liste des logements en processus de location, qui est tenue à jour par la personne responsable des baux et amendements, nous n'avons trouvé aucune procédure de suivi des logements vacants, ce qui peut contribuer à expliquer les délais de location, qui empêchent de rendre les logements disponibles le plus rapidement possible.

11 Le requérant qui accepte le logement offert doit donner un préavis de deux mois à son propriétaire afin de résilier son bail, ce qui correspond au délai moyen entre la date d'acceptation de l'offre et la date de remise des clés.

Recommandations à la direction de l'OMH Lévis

- O20-5 Planifier le processus de relocation des logements dès la réception de l'avis de départ et offrir le logement dès qu'il se qualifie pour une visite.
- O20-6 Organiser des visites virtuelles des logements, par Internet ou par l'envoi de photos de logements préparés, particulièrement lorsque le logement n'est pas qualifié pour une visite.

Suivi exercé sur l'occupation des logements

- 69 Pour que leur occupation soit optimisée, la liste des logements en processus de location est mise à jour hebdomadairement par la personne responsable des baux et amendements. Elle comprend leur statut (vacants, pour lesquels une offre est en cours, ou en attente/occupés), la date de résiliation et celle de retour des clés, la date à laquelle le logement est prêt à être loué, la date de l'offre. Cependant, aucune analyse ne semble être faite des délais entre les différents moments clés du processus de location.
- 70 À chacune des réunions du CA, le directeur général présente aux administrateurs les informations pertinentes suivantes :
- Nombre de demandes admissibles et délais moyens d'attente avant d'obtenir un logement;
 - Délais de location par type de logement (Délais moyens de vacance - Délais moyens de préparation - Délais moyens de relocation);
 - Nombre de résiliations;
 - Nombre de logements vacants.
- 71 Au 31 décembre 2020, selon l'information de gestion déposée au CA du 21 janvier 2021, tirée du SIGLS :
- le nombre de demandes admissibles était de 254;
 - le délai moyen d'attente avant d'obtenir un logement était de 463 jours;
 - le délai moyen de vacance, soit la moyenne du nombre de jours où les logements disponibles à la location sont sans bail en vigueur, était de 60 jours;
 - le délai moyen de préparation, soit la moyenne du nombre de jours où des logements réservés (avec un bail signé) sont en attente pour être remis en état¹², était de 29 jours;
 - le délai moyen de relocation, soit la moyenne du nombre de jours où des logements sont disponibles en vue de leur relocation, était de 130 jours;

12 Calcul de la moyenne : somme des jours de préparation de chacun des logements disponibles à la location, soit l'écart entre la date de « prêt à louer » ou date du jour du calcul (si aucune date de prêt à louer) et la date de résiliation du dernier bail, divisé par le nombre total des logements vacants.

Chapitre 2

- le nombre de logements vacants, soit le nombre de logements inoccupés disponibles pour leur location, était de 48.
- 72 Un comparatif entre l'état de la liste d'attente en date de la dernière réunion et son état actuel (total de requérants en attente d'un logement par secteur et nombre de demandes admissibles) est également présenté aux membres du CA.
- 73 L'OMH Lévis a établi des règles visant à améliorer le processus de location des logements. Elles spécifient les délais pour la relocation d'un logement, laquelle devrait se faire dans les quatre mois suivant la réception de l'avis de départ d'un locataire. Elles prévoient également que l'inspection « fin de bail et coup d'œil » devrait se faire dans la première semaine suivant la réception de l'avis de départ, et que le rapport d'inspection devrait être remis rapidement à l'agent de location. Or ces délais ne sont pas respectés.
- 74 Ainsi, pour l'ensemble des dossiers analysés, le délai moyen entre la réception de l'avis de départ et l'inspection de qualification est de 37 jours. Les délais pour procéder aux inspections de remise en état des logements ne sont pas non plus respectés (écarts entre le rendement attendu pour procéder aux inspections (30 jours) et les délais moyens mesurés). Les délais pour la remise en état des logements, entre la date de départ du locataire et la date de fin des travaux, sont de plus de 3 mois en moyenne pour l'ensemble des dossiers vérifiés. Enfin, le délai moyen entre la date de réception de l'avis de départ et la signature d'un nouveau bail est de 156 jours, soit environ 6 mois pour les HLM et 3,5 mois pour les LAQ.¹³

Recommandations à la direction de l'OMH Lévis

- O20-7 Établir une procédure de suivi des logements vacants et assurer un meilleur contrôle des délais à toutes les étapes du processus de remplacement des locataires, principalement des délais nécessaires aux inspections et à la remise en état des logements.
- O20-8 Fournir au conseil d'administration l'information lui permettant de mesurer la performance de l'OMH Lévis et de répondre à ses principales préoccupations, notamment en termes de pertes locatives dépassant 30 jours.

Application des recommandations du vérificateur général

- 75 Dans le cadre du présent audit, nous avons également effectué le suivi de l'application de quinze recommandations émises en 2017 et qui étaient incluses au rapport du vérificateur général portant sur l'entretien des immeubles appartenant à l'OMH Lévis. L'objectif du suivi des recommandations est de déterminer, conformément à la

13 Ces délais nous paraissent plus pertinents que ceux calculés par le SIGLS.

stratégie établie par le vérificateur général, le degré réel d'application des recommandations.

- 76 Le processus de suivi débute par une auto-évaluation réalisée par les gestionnaires. L'évaluation de l'application des recommandations par le vérificateur général 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 de ces lacunes.
- 77 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 en raison de changements internes ou dans l'environnement de l'organisation.
- 78 Les recommandations qui sont considérées comme « Appliquée » ou « Caducue » font l'objet d'une mission d'assurance raisonnable vu que l'organisation cessera d'y travailler. Les recommandations qui ne sont pas cotées « Appliquée » ou « Caducue » par les gestionnaires ne font l'objet d'aucun travail de vérification.
- 79 La responsabilité du vérificateur général consiste à conclure sur l'application des recommandations. L'audit couvre les recommandations « Appliquée » ou « Caducue » en date du 26 février 2021. Nous avons fini de rassembler les éléments probants à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 8 mars 2021.
- 80 Le tableau III présente le taux d'application des recommandations pour l'audit mené en 2017.

Tableau III : Taux d'application des recommandations (après 3 ans)

Rapport d'audit	Nombre de recommandations				Pourcentage Appliquées*
	Nombre de recommandations formulées	Appliquées	Caducue	Non appliquées	
Entretien des immeubles	15	6	1	8	43

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

Détermination des besoins d'entretien et de réparation, et planification des travaux

- [O17-1] Structurer les inspections annuelles des immeubles afin de colliger davantage d'informations sur leur état et enregistrer l'information pertinente dans l'application BSI.net.
- [O17-2] Réajustement dans l'application BSI.net le statut des composants défectueux lorsque les correctifs ont été effectués.
- 81 Lors de l'audit de 2017, nous avons fait ressortir que l'évaluation de la vie restante des composants majeurs (évaluation sur 15 ans) des HLM n'avait pas été effectuée correctement. Cette donnée est nécessaire à une planification adéquate des dépenses importantes des prochaines années. Pour le cycle 2016-2020, un bilan de santé (BSI) avait été produit pour 29 % des immeubles. En 2017, aucun BSI n'avait été dressé.
- 82 Les tests que nous avons effectués en 2017 faisaient également ressortir que le statut des composants au BSI n'est pas toujours ajusté à la suite des travaux effectués. Qui plus est, pour les problèmes exigeant des travaux de remplacement, d'amélioration ou de modernisation, le BSI aurait dû être mis à jour pour que le budget nécessaire à leur réalisation soit planifié.
- 83 Selon l'information colligée dans l'application BSI.net au 25 février 2021, pour le cycle d'inspection 2016-2020, un rapport BSI a été produit pour 86 % (18/21) des immeubles à HLM appartenant à l'OMH Lévis, soit pour 80 % (717/899) des logements. Par ailleurs, le dernier rapport du bilan de santé de l'ensemble immobilier fait état du statut des composants défectueux, et des constats faits lors de l'inspection (description des correctifs effectués ou qui restent à apporter) sont saisis. Nous considérons que ces recommandations sont **appliquées**.

Services offerts aux organismes du milieu œuvrant dans le domaine du logement social

- [O17-5] S'assurer que les services externes ne compromettent pas la prestation des services de base de l'OMH Lévis, et établir la tarification de ces services sur la base des coûts supportés.
- 84 Lors de l'audit de 2017, nous avons relevé que, préalablement à la signature d'ententes avec ces organismes, les responsables n'avaient pas réalisé d'analyse formelle de l'incidence de ces ententes sur la prestation des services de base de l'OMH Lévis et n'avaient pas l'assurance que la tarification appliquée pour les services offerts couvrirait tous les coûts supportés.
- 85 Dans son plan d'action pour donner suite aux recommandations formulées en 2017, une révision de l'entente de service entre l'OMH Lévis et le Groupe de Ressources Techniques (GRT) Nouvel Habitat devait être effectuée.

- 86 L'entente n'a pas été révisée, mais l'OMH Lévis a demandé que le GRT lui fournisse un plan clé qui détermine l'emplacement de la boîte à clés, celui de chacun des locaux techniques (entrée d'eau, salle électrique, ascenseur, salle mécanique, conciergerie, atelier, etc.) et ceux des panneaux de contrôle alarme-incendie et d'accès afin de pouvoir localiser rapidement les lieux où intervenir et accélérer le traitement des demandes d'inscription au service. Un modèle du type de plan clé voulu par l'OMH a été transmis au GRT. De plus, des frais de 624 \$ seront dorénavant ajoutés pour l'ouverture de nouveaux dossiers en vue de l'obtention, par un nouveau client, du service d'appel d'urgence et d'entretien¹⁴. Nous avons considéré cette recommandation comme **appliquée**.

Réponse aux appels de service des locataires

- [O17-8] Mettre à jour les balises établies pour prioriser les interventions liées aux appels de service.
- [O17-9] Analyser les appels de service ouverts et s'assurer de leur pertinence, particulièrement ceux qui datent de plusieurs mois.
- [O17-10] Analyser les délais de réponse aux appels de service pour prévoir un temps de réponse réaliste et diriger de façon appropriée les interventions.
- 87 Avec un parc de 1 300 logements vient nécessairement une série d'appels de service de la part des locataires aux prises avec divers problèmes qui peuvent les empêcher de jouir pleinement de leur logement. Tous ces problèmes n'ont pas la même priorité : certains exigeront une intervention d'urgence, alors que, pour d'autres, il sera acceptable d'intervenir selon des normes de service préétablies et rappelées au locataire au moment de son appel de service.
- 88 Pour l'OMH Lévis, une intervention d'urgence est requise notamment pour les situations suivantes :
- menace à la sécurité des personnes (ex. : alarme-incendie);
 - menace à l'intégrité du bâtiment (ex. : fuite d'eau, problème électrique);
 - situation empêchant l'usage normal et minimal des lieux (ex. : coupure d'électricité, d'eau courante).
- 89 La liste détaillée qui sert de référence pour établir les priorités des interventions n'était pas à jour. Cela pouvait faire en sorte qu'à l'occasion une priorité soit mal attribuée.

¹⁴ Il n'y a pas eu de nouveau client depuis.

90 Les balises établies pour prioriser les interventions liées aux appels de service ont été mises à jour. L'analyse des délais de réponse aux appels de service n'est toutefois pas réalisée, plusieurs facteurs variant constamment :

- Un BT est souvent associé à plusieurs interventions et actions subséquentes. La première intervention liée à une infiltration d'eau ou à un problème de plomberie, par exemple, nécessitera plusieurs actions. L'employé qui reçoit le BT se rend sur les lieux, répare le bris ou relaie le problème à un plombier si c'est majeur, ouvre mur ou plafond si l'écoulement est intérieur, doit laisser une période d'assèchement si c'est requis, puis effectue une action de cloisonnement, plâtre et peinture, etc. Plusieurs cas de ce genre débordent d'une seule intervention. Le BT est lié à la cause (intervention) et non aux actions à poser. Fermer et rouvrir un BT à chaque action viendrait surcharger la gestion et complexifier la recherche d'information pertinente.
- Les priorités d'interventions inscrites dépendent du jugement et de la compréhension du degré d'urgence par la personne réceptionniste. Bien que des valeurs de délais par défaut ont été associées aux types de composants d'un logement, la priorisation des délais d'intervention dépend davantage de l'interprétation de la réceptionniste, qui a plutôt tendance à raccourcir les délais à partir de l'information que lui a communiquée le locataire, ce qui a pour résultat de concentrer les efforts sur les courtes périodes et de rallonger ainsi les délais pour les interventions moins urgentes.
- Les délais standards d'intervention établis de façon générale varient selon différentes conditions ou périodes de l'année. Par exemple, la réparation d'une moustiquaire dont le délai, en fonction de la date d'appel, se termine normalement en hiver, sera automatiquement dépassée.
- La capacité de répondre aux BT varie selon la période de l'année (vacances d'été, maladies prolongées, jours fériés, période des Fêtes, etc.). Entre juillet et septembre, par exemple, l'OMH Lévis accuse une augmentation de pointe de logements qui se libèrent contre une réduction importante de ses effectifs en raison des vacances. Les priorités d'interventions changent, et les BT moins urgents écotent. En réduction d'effectifs, les priorités du service se concentrent principalement sur la remise en état des logements et les BT d'urgence. Tout ce qui n'est pas urgent est relayé au second plan. Des absences pour maladie longue durée et la rareté de la main-d'œuvre forcent l'OMH Lévis à « jongler » constamment avec les priorités de base faute de pouvoir remplacer au pied levé un employé indisponible par un employé fonctionnel.
- Le réajustement des délais ou des priorités d'intervention se fait de façon globale lorsque c'est requis. Une analyse globale a été effectuée récemment pour mieux tenir compte de ces facteurs. Selon l'OMH Lévis, cette analyse aurait permis de déterminer des délais plus réalistes basés sur la capacité de l'organisation à répondre aux appels de service dans des délais raisonnables selon les types d'interventions. Antérieurement, les priorités d'intervention se définissaient ainsi : urgence, 1 jour, 2 jours, 3 jours, 4 jours, 5 jours, 10 jours, 15 jours, etc., et l'analyse des BT plaçait au-delà de 95 % des priorités en urgence ou avec de très courts délais. Depuis que l'OMH Lévis a réajusté de façon globale les ordres de priorité pour mieux répondre à la réalité, le portrait des BT en suspens est beaucoup plus réaliste.

- 91 La recommandation O17-8 est considérée comme **appliquée**. De plus, vu que l'OMH Lévis a réalisé une analyse des délais de réponse aux appels de service et que, à la suite de celle-ci, elle a réajusté les ordres de priorité, nous considérons les recommandations O17-9 et O17-10 comme étant **appliquées**.

Mesures de la performance

[O17-15] Préciser les besoins d'information de gestion à l'égard de tous les types d'immeubles, s'assurer qu'elle est produite à partir de données fiables et effectuer un suivi diligent de cette information.

- 92 Nous avons reformulé cette recommandation par la O20-08. La recommandation O17-15 est donc cotée **caduque**.

Conclusions

- 93 L'OMH Lévis procède au remplacement de ses locataires conformément à la loi et aux règlements applicables. Globalement, les délais pour accuser réception des avis de départ, ceux de remise des clés, ceux de production des bons de travail pour les inspections de qualification et de remise en état des logements ainsi que ceux de transmission de l'avis de qualification ne sont pas problématiques.
- 94 Toutefois, les délais d'inspection à la suite du départ d'un locataire et ceux de remise en état des logements le sont. Une meilleure information sur les délais aux étapes déterminantes du processus de remplacement des locataires que sont les inspections et la remise en état des logements permettrait à l'organisation d'orienter ses efforts afin de mieux contrôler ces délais et, conséquemment, de limiter les pertes liées aux jours d'inoccupation des logements.
- 95 Notre analyse fait aussi ressortir qu'une offre de logement rapide suivant la réception de l'avis de départ contribuerait à réduire la durée du processus de remplacement des locataires et, conséquemment, les pertes locatives engendrées par des délais supérieurs à ceux prévus pour la relocation (pour l'année 2020, les pertes locatives entraînées par un retard de 2 mois pour la location des HLM peuvent être estimées à près de 80 000 \$).
- 96 Par ailleurs, nous avons effectué l'audit des recommandations émises en 2017 concernant l'entretien des immeubles, et qui sont appliquées ou caduques : six recommandations sont appliquées et une est devenue caduque. Pour les huit autres recommandations, la direction a fourni, dans ses commentaires, une reddition de comptes précisant que deux recommandations sont partiellement appliquées, quatre sont en cours d'application, et deux sont non appliquées.

Recommandations

- O20-1 Fixer des objectifs précis et des cibles en termes de délais pour produire les bons de travail en vue d'effectuer les inspections de logements à la suite de la réception de l'avis de départ d'un locataire; analyser les écarts par rapport au rendement attendu et prendre les mesures pour que ces délais soient respectés.
- O20-2 Procéder à l'inspection pour la remise en état des logements le plus tôt possible après avoir reçu l'avis de départ du locataire; fixer des objectifs précis et des cibles en termes de délais pour procéder à l'inspection des logements; analyser les écarts par rapport au rendement attendu et prendre les mesures pour que les délais soient respectés.
- O20-3 Établir une planification mensuelle des remises en état à faire et des logements à livrer, et suivre sa réalisation en vue de s'assurer de l'atteinte des résultats.
- O20-4 Systématiser le suivi du nombre d'heures estimé et réel pour effectuer les réparations.
- O20-5 Planifier le processus de relocation des logements dès la réception de l'avis de départ et offrir le logement dès qu'il se qualifie pour une visite.
- O20-6 Organiser des visites virtuelles des logements, par Internet ou par l'envoi de photos de logements préparés, particulièrement lorsque le logement n'est pas qualifié pour une visite.
- O20-7 Établir une procédure de suivi des logements vacants et assurer un meilleur contrôle des délais à toutes les étapes du processus de remplacement des locataires, principalement des délais nécessaires aux inspections et à la remise en état des logements.
- O20-8 Fournir au conseil d'administration l'information lui permettant de mesurer la performance de l'OMH Lévis et de répondre à ses principales préoccupations, notamment en termes de pertes locatives dépassant 30 jours.

Nous réitérons également les recommandations suivantes, émises en 2017 :

- O17-12 Déterminer le standard de l'OMH Lévis pour la remise en état des logements.
- O17-13 Analyser et documenter les écarts importants entre les efforts estimés et réels pour la remise en état des logements.

Commentaires de la Direction de l'OMH Lévis

« Nous tenons à souligner la collaboration entre les membres du personnel de l'OMH Lévis 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 le processus de remplacement des locataires et le suivi des recommandations antérieures.

Nous souhaitons attirer votre attention sur l'article 65 qui fait mention d'un délai de 71 jours dans les programmes LAQ ACL pour le remplacement des locataires par rapport à 54 jours dans le programme HLM. Cette différence s'explique par le fait que l'offre de logement dans le programme HLM se fait tout au long de l'année contrairement aux programmes LAQ ACL qui se fait au 1^{er} juillet de chaque année. Lorsqu'un logement se libère dans ces programmes, nous n'avons pas de requérants disposés à prendre possession d'un logement en cours de bail.

Suivi des recommandations formulées lors de l'audit sur l'entretien des immeubles en 2017.

Six recommandations formulées sont appliquées, deux recommandations sont partiellement appliquées, quatre recommandations sont en cours d'application, deux recommandations ne sont pas appliquées et une recommandation est caduque. »

Recommandations	Statut ¹⁵
O17-1 Structurer les inspections annuelles des immeubles afin de colliger davantage d'information sur leur état et enregistrer l'information pertinente dans l'application BSI.net.	Appliquée
O17-2 Rajuster dans l'application BSI.net le statut des composants défectueux lorsque les correctifs ont été effectués.	Appliquée
O17-3 Développer et mettre en place un plan d'entretien pour les immeubles des programmes Logement abordable Québec (LAQ) et Accès Logis (ACL). <i>Commentaire de la direction : « L'OMH Lévis s'assure de respecter la Loi sur le bâtiment et le Code de sécurité du Québec pour les bâtiments existants. »</i>	Non-appliquée
O17-4 Accentuer la responsabilisation des locataires à l'égard de l'état des logements mis à leur disposition.	En cours
O17-5 S'assurer que les services externes ne compromettent pas la prestation des services de base de l'OMH Lévis, et établir la tarification de ces services sur la base des coûts encourus.	Appliquée

15 Les recommandations ayant un statut « Appliquée » ou « Caduque » ont été auditées par le vérificateur général.

Recommandations	Statut ¹⁵
<p>O17-6 Soutenir le choix des ententes avec des fournisseurs de biens et de services par des analyses démontrant les avantages attendus en termes d'économies ainsi que de rapidité et de qualité de service.</p> <p><i>Commentaire de la direction : « L'OMH Lévis devra procéder à l'analyse des ententes avec les fournisseurs de biens et de services afin de démontrer les avantages attendus en termes d'économies ainsi que de rapidité et de qualité de service. »</i></p>	Partiellement
<p>O17-7 Exercer un suivi des ententes avec des fournisseurs de biens et de services en vue de les renouveler ou de les modifier en temps opportun.</p>	En cours
<p>O17-8 Mettre à jour les balises établies pour prioriser les interventions liées aux appels de service.</p>	Appliquée
<p>O17-9 Analyser les appels de service ouverts et s'assurer de leur pertinence, particulièrement ceux qui datent de plusieurs mois</p>	Appliquée
<p>O17-10 Analyser les délais de réponse aux appels de service pour prévoir un temps de réponse réaliste et diriger de façon appropriée les interventions.</p>	Appliquée
<p>O17-11 Effectuer plus rapidement l'inspection des logements qui deviendront vacants de façon à réduire le temps nécessaire à leur remise en état et s'assurer que celle-ci fait clairement ressortir les bris et l'usure prématurée des composants du logement attribuables aux locataires.</p>	Partiellement
<p>O17-12 Déterminer le standard de l'OMH Lévis pour la remise en état des logements.</p>	En cours
<p>O17-13 Analyser et documenter les écarts importants entre les efforts estimés et réels pour la remise en état des logements.</p>	En cours
<p>O17-14 Structurer le contrôle qualité exercé sur les travaux d'entretien de moindre envergure et obtenir de la part des locataires concernés la confirmation que les travaux ont été réalisés.</p> <p><i>Commentaire de la direction : « Les travaux d'entretien sont réalisés sans obtenir de la part des locataires concernés la confirmation que les travaux ont été réalisés. Le bon de travail est fermé. »</i></p>	Non-appliquée
<p>O17-15 Préciser les besoins d'information de gestion à l'égard de tous les types d'immeubles, s'assurer qu'elle est produite à partir de données fiables et effectuer un suivi diligent de cette information.</p>	Caduque

Analyse du plan d'action par le vérificateur général

La direction de l'OMH Lévis a soumis au vérificateur général un plan d'action formel. Ce plan d'action comporte des actions pour toutes les recommandations, nomme des responsables et fixe un échéancier de réalisation réaliste.

Annexe 1 – Caractéristiques des programmes

Programme de logements HLM

Le programme HLM permet à des ménages à faible revenu d’occuper un logement. Le loyer payé correspond à 25 % des revenus totaux des ménages. Un montant forfaitaire supplémentaire pour l’électricité et des frais accessoires s’ajoute au prix du loyer en vertu d’une grille tarifaire déterminée par la Société d’habitation du Québec (SHQ).

Admissibilité

Les requérants de logements HLM doivent d’une part répondre aux conditions d’acceptation suivantes, gérées par un Office d’habitation (OH) :

- le requérant doit être âgé d’au moins 18 ans ou être mineur émancipé;
- le requérant doit être citoyen canadien ou résident permanent;
- le requérant doit avoir résidé sur le territoire de la ville 12 mois au cours des 24 mois qui ont précédé la date du dépôt de sa demande et être actuellement résident du Québec¹;
- le requérant doit être en mesure de satisfaire de façon autonome à ses besoins essentiels ou fournir la garantie qu’il reçoit l’aide nécessaire d’un organisme reconnu;
- le nombre d’enfants pris en compte implique des critères complémentaires (ex. : moins de 18 ans ou aux études à plein temps, etc.).

Les requérants doivent d’autre part avoir un revenu familial maximum ne dépassant pas les seuils suivants :

Tableau I : Seuils de revenus maximaux (2020)

Situation familiale	Revenu mensuel maximal Accepté (\$)	Revenu annuel maximal Accepté (\$)
Couple ou personne seule	2 416,67	29 000
2 ou 3 personnes	2 916,67	35 000
4 ou 5 personnes	3 333,33	40 000
6 ou 7 personnes	4 500,00	54 000
8 ou 9 personnes	4 875,00	58 500
10 ou 11 personnes	5 041,67	60 500
12 personnes et plus	5 166,67	62 000
Actifs possédés	Inférieurs à 50 000 \$	

1 Le critère de la résidence ne s’applique pas pour les femmes victimes de violence conjugale référées par des maisons d’hébergement ou ayant un rapport policier confirmant la violence, ni pour les personnes handicapées circulant en fauteuil roulant. Toutefois, dans les deux cas, les personnes doivent résider au Québec.

La demande acheminée à l'OH doit être accompagnée des documents suivants :

- bail et relevé d'Hydro-Québec;
- preuve de garde des enfants;
- preuve de biens possédés (maison, placements);
- avis de cotisation provinciale de toutes les personnes de 18 ans et plus incluses dans la demande, ainsi que pièces justificatives;
- preuve de scolarité pour les enfants de 18 ans et plus;
- revenu de pension alimentaire.

L'information ainsi recueillie permet de prioriser les demandes acceptées au regard de points cumulés à partir des informations reçues (ex. : plus les revenus sont élevés tout en demeurant sous le seuil maximal acceptable, moins de points seront octroyés).

Conclusion/Reconduction du bail et détermination du loyer

Aux fins de la conclusion du bail ou de sa reconduction, le locataire doit fournir au locateur le nom des personnes qui habitent avec lui et les preuves requises pour la détermination du loyer. Ces renseignements doivent être fournis dans un délai d'un mois suivant la demande du locateur.

En tout temps, le locataire est tenu d'informer le locateur de l'ajout d'occupants dans un délai d'un mois après l'arrivée du nouvel occupant. L'arrivée d'un nouvel occupant est prise en compte dans la détermination du loyer.

Lors de la reconduction d'un bail, si aucun changement dans la composition du ménage n'est intervenu par rapport à celle prise en compte dans la détermination du loyer applicable pour le bail précédent, le locateur peut d'office, aux fins de la détermination du loyer applicable pour le bail reconduit, indexer les revenus apparaissant au bail précédent.

Programme LAQ

Le programme LAQ, destiné à une population à revenu modeste, offre des logements à un prix inférieur au marché. Ces logements sont offerts en priorité aux ménages inscrits sur les listes d'attente pour un logement LAQ et ACL.

Contrairement à la formule des HLM, le loyer n'est pas calculé au prorata du revenu du ménage; il est plutôt fixé selon le type et la grandeur de logement requis et est offert à un coût se situant entre 75 % et 95 % du loyer médian. À titre informatif, le tableau suivant présente le prix des loyers pour la période du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021.

Tableau II : OMH Lévis-Prix des loyers – Programme LAQ en fonction du nombre de chambres (du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021)

Nombre de pièces	Nombre de chambres à coucher	Coût mensuel du loyer (\$) (non chauffé – non éclairé)
4 ½	2	605 à 619
5 ½	3	682 à 804
6 ½	4	800

Admissibilité

Les logements abordables concernent les familles qui répondent aux conditions suivantes :

- familles mono- ou biparentales avec enfant(s) à charge;
- personnes en emploi avec un revenu modeste;
- revenu familial brut annuel (incluant pension alimentaire, CNESST et SAAQ) se situant entre 20 000 \$ et 65 000 \$.

Il n'est pas nécessaire d'avoir résidé 12 mois sur le territoire de la Ville de Lévis et il n'y a aucune exigence relative au capital financier maximal pouvant être détenu par la famille. Le coût du loyer est calculé exclusivement en fonction du nombre de chambres de l'appartement.

Conclusion/Reconduction du bail et détermination du loyer

Le bail lié à la location d'un logement LAQ est d'une durée de 12 mois. Lorsque la situation demeure inchangée, l'OH peut renouveler immédiatement le bail pour une autre année. Le coût du loyer est calculé exclusivement en fonction du nombre de chambres de l'appartement.

Programme ACL

Le programme ACL favorise le regroupement des ressources publiques, communautaires et privées, en vue de réaliser des logements communautaires et abordables pour des ménages à revenu faible ou modeste et pour des personnes ayant des besoins particuliers en habitation. Le programme ACL permet à des OH tels que l'OMH Lévis, à des coopératives d'habitation (COOP), à des OSBL ainsi qu'à des sociétés acheteuses sans but lucratif de créer et d'offrir en location des logements de qualité à prix abordables.

En lien avec les objectifs de la Ville de Lévis, la grande majorité des logements construits sous le programme ACL sont destinés aux familles et aux ménages de travailleurs à revenu modeste et aux personnes âgées. Les personnes admissibles à ce programme peuvent également bénéficier du programme Supplément au loyer.

Admissibilité

Les conditions d'admissibilité aux logements ACL sont les suivantes :

- familles mono- ou biparentales avec enfant(s) à charge;
- personnes en emploi avec un revenu modeste;
- personnes âgées;
- revenu familial brut annuel (incluant pension alimentaire, CSST et SAAQ) se situant entre 20 000 \$ et 65 000 \$.

Conclusion/Reconduction du bail et détermination du loyer

Le bail lié à la location d'un logement ACL est d'une durée de 12 mois. Lorsque la situation demeure inchangée, l'OH peut renouveler immédiatement le bail pour une autre année. Le coût du loyer est calculé exclusivement en fonction du nombre de chambres de l'appartement.

Lorsque le coût du loyer représente plus de 25 % du salaire du locataire et que ce dernier est inscrit sur la liste des requérants en attente de logement acceptés par l'OH, le programme PSL (voir ci-après) peut être jumelé au programme ACL.

Programme PSL

Les locataires qui bénéficient de ce programme reçoivent une subvention qui ramène leur loyer mensuel à 25 % de leur revenu, ajusté en fonction des services reçus conformément à la grille tarifaire de la SHQ. La SHQ assume 65 % du coût du loyer, et la Ville, 10 % ainsi que les frais d'administration. Le programme ne s'applique pas aux logements de type HLM ni au programme LAQ. Les personnes qui occupent un logement subventionné dans le cadre du programme ACL peuvent toutefois bénéficier du PSL.

Admissibilité

Plusieurs critères, notamment les revenus disponibles, sont utilisés pour établir l'applicabilité du programme. Toutefois, certaines personnes vivant des situations exceptionnelles peuvent être placées en priorité sur les listes d'attente, telles que les personnes victimes de violence conjugale ou celles dont le logement a été détruit par un sinistre. Plus précisément, les OH obtiennent le soutien de la SHQ pour des cas urgents ou spéciaux et généralement de courte durée. Lorsque cette situation se manifeste, les personnes concernées peuvent être logées dans des édifices privés lors de manque de logement disponible dans le parc de logements de l'OH. De plus, les entités de type OSBL en logement social désirant obtenir une subvention du PSL doivent utiliser les listes d'attente pour les HLM.

Les modalités d'application du programme varient selon les différentes ententes conclues au fil des années. Globalement, le programme vise à réduire, pour le locataire à revenu modeste ou faible, le coût du loyer des logements à environ 25 % de ses revenus. La différence est versée au propriétaire. Toutefois, les logements acceptés pour recevoir des sommes du PSL doivent se situer au niveau médian du prix des loyers pour une région.

Reconduction/fin de l'entente

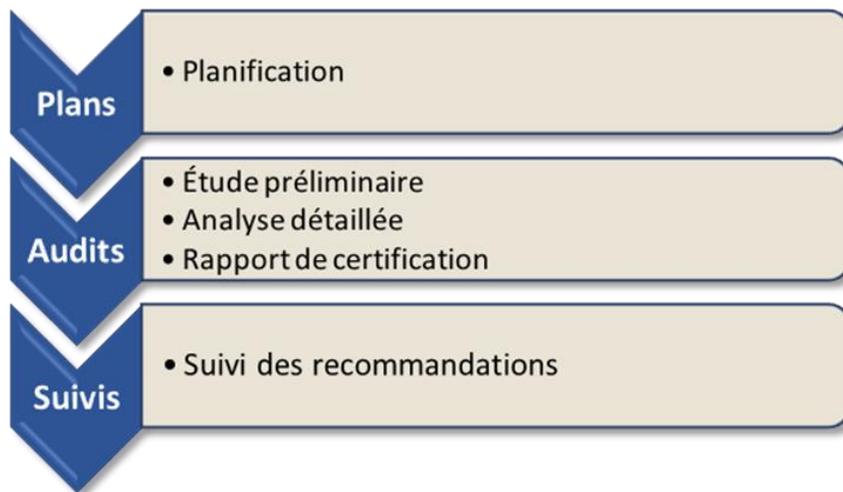
L'entente liée à l'obtention d'un supplément pour faciliter le paiement d'un loyer prend fin au terme de la période convenue (court terme) ou lorsque des éléments nouveaux sont communiqués à l'OH lors du renouvellement du bail : le locataire doit fournir à chaque renouvellement les informations liées à son statut familial et à ses revenus. Après analyse des informations reçues, l'entente peut être renouvelée pour une autre période avec, lorsqu'ils sont nécessaires, les changements appropriés.

Annexe 2 – Description du système de suivi des recommandations

Chaque audit de performance est réalisé selon un processus comportant trois étapes : étude préliminaire, analyse détaillée et rapport de certification.

La figure suivante résume le cycle complet des travaux d’audit de performance.

Figure 1 : Cycle des travaux d’audit de performance



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

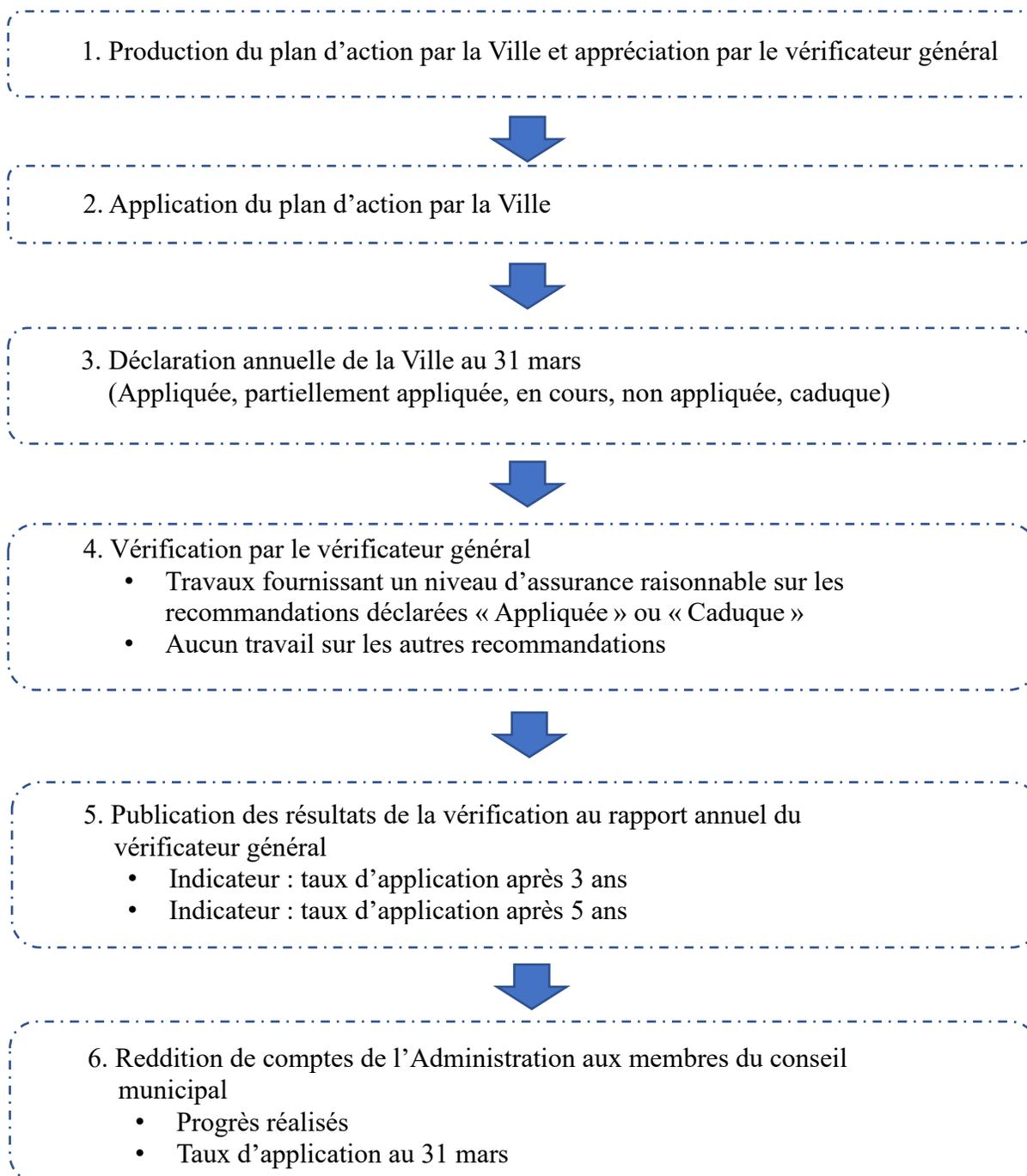
Le processus de suivi débute par une auto-évaluation réalisée par les gestionnaires. Les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » ou « Caduque » font l’objet d’une mission d’assurance raisonnable vu que l’organisation cessera d’y travailler. Les résultats sont présentés au rapport annuel du vérificateur général. Ce rapport rend compte, entre autres, du taux d’application des recommandations après trois et cinq ans.

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.

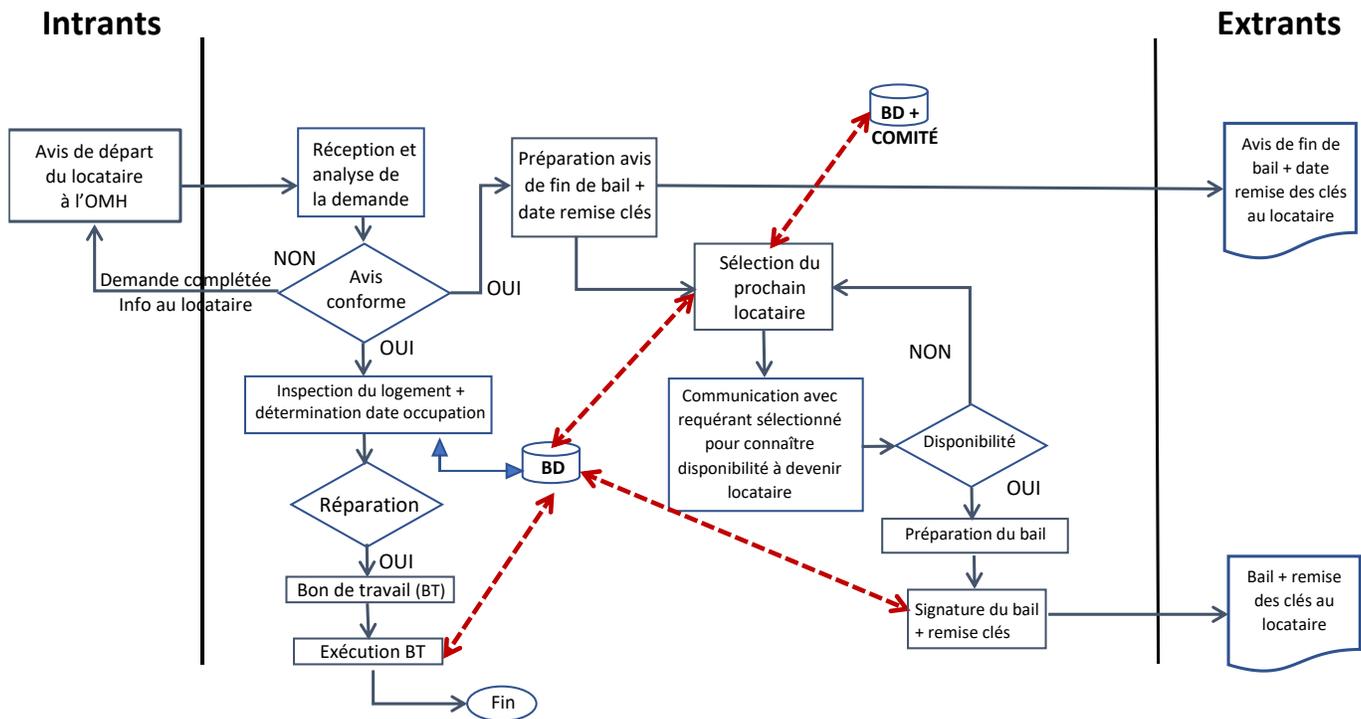
Par la suite, les progrès réalisés et le taux d’application de toutes les recommandations font l’objet d’une reddition de comptes détaillée aux membres du conseil municipal.

Le système de suivi mis en place conjointement par le vérificateur général et l’Administration est illustré à la figure suivante.

Figure II : Système de suivi des recommandations



Annexe 3 – Logigramme du processus de remplacement des locataires



Légende

-  Représente une étape dans le processus.
-  Implique un point où le résultat d'une décision dicte l'étape suivante. Il peut y avoir des résultats multiples, mais souvent, il n'y en a que deux : oui et non.
-  Représente une étape qui aboutit à des informations stockées.
-  Représente une étape qui donne lieu à un document.