

Audit de performance

**Application des recommandations du
vérificateur général**

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

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



Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 3 |
| Objectifs et portée de l'audit | 3 |
| Résultats de l'audit | 5 |
| Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus | 5 |
| Acquisition de services professionnels et de services techniques | 7 |
| Autres recommandations..... | 11 |
| Plans d'action pour assurer la mise en œuvre des recommandations | 15 |
| Reddition de comptes de l'Administration aux membres du conseil municipal..... | 17 |
| Commentaires de l'Administration..... | 17 |
| Annexe 1 – Description du processus de suivi des recommandations | 18 |
| Annexe 2 – Reddition de comptes de l'Administration | 20 |

Liste des tableaux et figures

| | |
|--|----|
| Tableau I : Portée du suivi des recommandations | 4 |
| Tableau II : Taux d'application des recommandations par rapport d'audit (3 et 5 ans après leur formulation)..... | 5 |
| Tableau III : Taux d'application des recommandations d'autres audits | 11 |
| Tableau IV : Production des plans d'action pour donner suite aux recommandations du vérificateur général..... | 16 |

Introduction

- 1 L'application des recommandations du vérificateur général est la responsabilité de la Ville. À cette fin, elle a établi un processus pour en assurer le suivi, et un responsable de la direction en assure la coordination avec le vérificateur général. Ce responsable produit notamment un état annuel de leur application. Le processus de suivi des recommandations est décrit à l'annexe 1.
- 2 Le vérificateur général s'intéresse aux recommandations qui sont considérées comme appliquées dans le cadre du suivi exercé par la Ville et, sur la base de l'analyse des correctifs apportés par la Ville, certifie l'appréciation de l'état d'application des recommandations.
- 3 L'évaluation du 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 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.
- 4 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. |

Objectifs et portée de l'audit

- 5 L'audit vise à s'assurer 1) de l'application des recommandations formulées par le vérificateur général et 2) que les plans d'action appropriés sont produits en temps opportuns par l'Administration.
- 6 Pour 2020, nous avons audité l'application de 28 recommandations émises dans le cadre des audits mentionnés dans le tableau I. Le tableau IV présente la situation au regard de la production des plans d'action.

Tableau I : Portée du suivi des recommandations

| Année du rapport annuel | Mandat d'audit | Nombre de recommandations auditées |
|-------------------------|--|------------------------------------|
| 2018 | Acquisition d'immeubles | 3 |
| 2017 | Acquisition de services professionnels et de services techniques | 8 |
| 2017 | OMH Lévis – Entretien des immeubles* | 7 |
| 2015 | Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus | 4 |
| 2010 | Gestion de la pérennité des infrastructures municipales | 2 |
| 2007 | Stationnement de nuit en période hivernale | 2 |
| 2004 | Reddition de comptes | 2 |
| | Total | 28 |

* Les résultats détaillés du suivi des recommandations adressées à l'OMH Lévis sont joints au rapport d'audit portant sur le processus de remplacement des locataires (voir le chapitre 3). Toutefois, la synthèse de ces résultats est intégrée au présent rapport (voir le tableau II).

- 7 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 émise par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) soutenu par CPA Canada.
- 8 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.
- 9 La responsabilité du vérificateur général de Lévis consiste à conclure sur les objectifs de la mission. 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.
- 10 Le présent rapport d'audit porte sur les recommandations que le vérificateur général considère comme « Appliquées » ou « Caduques » en date du 30 avril 2021, et sur les plans d'action de l'Administration qui nous ont été soumis jusqu'à la date d'achèvement

de nos travaux. Nous avons fini de rassembler les éléments probants à partir desquels nous avons fondé nos conclusions le 13 juin 2021.

- 11 Nous tenons à souligner la bonne collaboration du personnel de la Ville lors de la réalisation de cet audit. Les commentaires de l'Administration sont présentés à la fin du rapport.

Résultats de l'audit

- 12 Le tableau II présente le taux d'application des recommandations pour les audits menés il y a respectivement trois et cinq ans, soit ceux inclus aux rapports annuels 2015 et 2017.

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

| Année du rapport annuel | Mandat d'audit | Nombre de recommandations formulées | Recommandations appliquées | | Nombre de recommandations caduques | Pourcentage actuel d'application * |
|-------------------------|--|-------------------------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | | | Nombre après 3 ans | Nombre après 5 ans | | |
| 2015 | Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus | 14 | 4 | 8 | 1 | 62 |
| 2017 | Acquisition de services professionnels et de services techniques | 8 | 8 | S/O | 0 | 100 |
| 2017 | OMH Lévis – Entretien des immeubles | 15 | 6 | S/O | 1 | 43 |

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

Octroi des contrats de 100 000 dollars et plus

- 13 L'audit de 2015 visait à s'assurer que la Ville de Lévis a mis en place les moyens pour octroyer les contrats de construction, de services techniques et d'acquisition de biens de 100 000 dollars et plus de façon à obtenir les biens et les services désirés au meilleur coût et dans les délais fixés en conformité avec la réglementation en vigueur et en contrôlant adéquatement les risques en présence. Cet audit a donné lieu à 14 recommandations. Celles qui sont analysées cette année portent sur la planification pluriannuelle des appels d'offres et les dépassements autorisés des contrats.

Planification pluriannuelle des appels d'offres

- V15-4 S'assurer que la Direction de l'approvisionnement est informée de la planification annuelle des besoins en appels d'offres des unités administratives, y compris les projets prévus au programme triennal d'immobilisations.
- V15-5 Élaborer un calendrier pluriannuel des appels d'offres publics pour les biens et les services courants et justifier la durée des contrats.
- 14 Le rapport d'audit indiquait, entre autres, que la Direction de l'approvisionnement n'était pas informée suffisamment tôt des besoins des différentes unités administratives pour planifier efficacement et mieux répartir dans le temps sa charge de travail. Il indiquait aussi que, de façon à éviter une trop grande concentration des appels d'offres publics durant une période, il serait utile que la Ville établisse un calendrier pluriannuel des appels d'offres publics pour les biens et services courants.
- 15 La Direction de l'approvisionnement exerce maintenant un suivi de la réalisation des contrats qui l'amène à être plus proactive par rapport aux contrats récurrents et à prendre des mesures dès qu'un indice de la fin imminente d'un contrat est observé. Les quelques résultats positifs observés lors de l'analyse des 77 appels d'offres de 2019 résultent de cet effort de planification. En conséquence, ces deux recommandations sont **appliquées**.

Connaissance de l'état du marché

- V15-10 Colliger, analyser et diffuser des renseignements sur l'état actuel de ses marchés et réaliser des études sur les contrats octroyés afin d'optimiser les résultats du processus d'appel d'offres public.
- 16 En vue de détecter de potentiels stratagèmes de collusion dans l'attribution des contrats, nous recommandons à la Ville de procéder à des analyses périodiques de ses marchés et de se doter d'indicateurs pour exercer une vigie continue.
- 17 Un portrait descriptif et analytique des contrats pour la réalisation de travaux de pavage, de trottoirs, de bordures, d'aqueducs et d'égouts conclus de janvier 2014 à mai 2019 a été dressé. Les auteurs concluent à un marché ouvert et compétitif. De plus, une analyse systématique des appels d'offres est réalisée pour détecter les enjeux en présence en ce qui concerne tant les pratiques internes de la Ville que celles des soumissionnaires. En conséquence, cette recommandation est **appliquée**.

Dépassements autorisés des contrats

- V15-13 Uniformiser la procédure de traitement des formulaires d'approbation des avenants et du suivi des coûts pour offrir un contrôle suffisant au moindre coût administratif.
- 18 Pour l'approbation des avenants aux contrats, nous avons souligné le fait que les unités administratives ne procédaient pas toutes de la même manière. Certains gestionnaires les autorisaient individuellement et procédaient à un suivi diligent des coûts; d'autres les regroupaient et les autorisaient globalement dans les limites des pouvoirs qui leur sont délégués.

- 19 Les règles d’approbation des modifications aux contrats ont été précisées au Règlement intérieur du comité exécutif en 2016. De plus, ces règles ont été intégrées à la Politique d’approvisionnement et au Règlement sur la gestion contractuelle adoptés en 2018. L’outil Excel d’enregistrement des demandes de modification ou d’ajustement aux contrats, qui indique aux chargés de projets les situations où une demande d’approbation doit être adressée au comité exécutif, a récemment été remplacé par le nouveau logiciel de gestion financière. La Direction de l’approvisionnement nous indique que ce nouvel outil sera prochainement paramétré pour produire des rapports en vue de faciliter l’analyse des avis de modification traités et ainsi d’assurer un meilleur suivi des coûts. La recommandation est donc **appliquée**.

Acquisition de services professionnels et de services techniques

- 20 Cet audit visait à s’assurer que la Ville a mis en place les moyens pour acquérir ses services professionnels et techniques au meilleur coût et selon ses besoins, en conformité avec les lois, règlements, politiques et procédures en vigueur. Huit recommandations ont été formulées, principalement pour assurer un meilleur respect des politiques et directives internes et améliorer le processus d’évaluation des soumissions.
- 21 Les huit recommandations ont été **appliquées**; elles portaient sur les éléments suivants :
- les contrats de gré à gré (moins de 25 000 dollars);
 - l’autorisation et le contrôle des dépenses;
 - le processus d’évaluation des soumissions;
 - les résultats globaux des comités de sélection;
 - les pénalités sur contrats;
 - les regroupements d’achats.

Contrats de gré à gré (moins de 25 000 dollars)

- V17-1 S’assurer que les différents services respectent mieux les exigences en ce qui concerne les demandes de prix.
- 22 Cette recommandation a été formulée du fait que l’exigence d’une demande de prix à au moins deux fournisseurs était respectée avec plus ou moins de constance par les services de la Ville en raison, entre autres, d’un problème d’interprétation des règles.
- 23 La politique d’approvisionnement entrée en vigueur en février 2018 prévoit que, lors de l’acquisition d’un bien ou service comportant une dépense de moins de 3 000 dollars, une demande de prix soit adressée à au moins deux fournisseurs. De plus, les vérifications aléatoires effectuées par la Direction de l’approvisionnement démontrent que cette exigence est respectée. Notre analyse de dossiers d’acquisition inférieurs à 25 000 dollars a d’ailleurs permis de constater qu’une demande de prix est effectivement formulée à au moins deux fournisseurs. Cette recommandation est **appliquée**.

Autorisation et contrôle des dépenses

- V17-2 S'assurer que seules les personnes ayant l'autorité requise engagent la Ville dans l'attribution des contrats.
- 24 Lors de l'audit, nous avons aussi constaté que l'autorisation d'engager une dépense dont la valeur se situe entre 10 000 et 25 000 dollars était parfois accordée par une personne n'ayant pas l'autorité requise.
- 25 Depuis l'implantation du nouveau logiciel de gestion financière, en octobre 2020, les flux de travail dans le système sont structurés en fonction de l'autorisation de dépenser. De plus, la Direction de l'approvisionnement procède mensuellement à une vérification aléatoire des contrats attribués pour s'assurer du respect des règles de gestion contractuelle, et les résultats sont communiqués à la Direction générale adjointe – services administratifs. Enfin, une reddition de comptes mensuelle est effectuée auprès du comité des finances et du comité exécutif sur les autorisations de dépenses effectuées par un fonctionnaire ou un employé. Cette recommandation est **appliquée**.
- V17-3 Revoir ses procédures de contrôle interne de manière à accroître la séparation des tâches.
- 26 Nous observons lors de la vérification initiale que la même personne était parfois responsable de tout le processus d'acquisition : approbation du contrat ou du bon de commande auprès du fournisseur, confirmation de la réception des services rendus et approbation des factures autorisant le paiement.
- 27 Le nouveau logiciel de gestion financière, implanté en octobre 2020, soutient maintenant une séparation des tâches dans le processus d'acquisition. Pour un achat donné, une vérification est désormais effectuée par un conseiller en approvisionnement de même qu'une approbation de la part d'un responsable distinct de la personne qui a généré la demande de biens et services. Les factures reçues par les requérants sont transmises à la Direction des services administratifs pour paiement. La recommandation est donc **appliquée**.

Processus d'évaluation des soumissions

- V17-4 Augmenter la fiabilité des évaluations menées, notamment concernant les paramètres suivants :
- a) Précision des exigences et des critères d'évaluation : Améliorer la clarté et l'objectivité des requis et des critères d'évaluation retenus;
 - b) Composition des comités de sélection : Éviter, dans les comités de sélection, la prépondérance de personnes d'un même service ou en interaction avec des fournisseurs qui souhaitent obtenir un nouveau contrat, et envisager, lorsque c'est possible, la présence d'au moins un membre indépendant du secteur requérant;

- c) Documentation des évaluations : Mieux documenter les motifs justifiant les notes finales attribuées par les membres du comité de sélection et clarifier sa politique de conservation des notes individuelles des membres.

- 28 L'audit de 2017 présentait les constats suivants en ce qui a trait à l'évaluation des soumissions :
- une imprécision aux devis quant à la qualité recherchée pour les services demandés;
 - une composition des comités de sélection qui ne garantit pas suffisamment l'objectivité des évaluations des soumissions;
 - une documentation insuffisante de la note finale des membres des comités de sélection quant à la qualité des soumissions.
- 29 Sur le plan de la qualité des services recherchés, les exigences mentionnées aux modèles de devis indiquent que les soumissionnaires doivent, lorsque la Ville le leur demande, démontrer l'implication concrète du responsable de projet avec un engagement d'heures quant à sa disponibilité de même que leur capacité à assurer le remplacement des ressources proposées si besoin est. Notre analyse de contrats octroyés après 2017 démontre que le critère d'expérience du responsable de projet est très souvent retenu, que sa pondération est à peu près toujours la même et qu'il peut même être considéré comme un critère éliminatoire dans certains appels d'offres. C'est dans les discussions entre les membres de comités que se précise son degré d'implication attendu. C'est aussi sur la base du consensus des membres du comité qu'est établie la valeur de la démonstration de la capacité de remplacement des ressources proposées. Enfin, étant donné l'orientation stratégique de la Ville à l'égard de l'expérience client, un nouveau critère à cet égard a été ajouté dans certains appels d'offres.
- 30 Pour ce qui est des comités de sélection, des mesures ont été prises pour renforcer l'objectivité des membres. Une liste des personnes ayant déjà une expérience au sein de comités de sélection permet de former plus facilement des comités équilibrés, et un contrôle est en place pour éviter tout lien hiérarchique entre les membres.
- 31 Par ailleurs, la procédure en place pour documenter les résultats de l'évaluation des soumissions prévoit que le secrétaire du comité de sélection documente, pour chaque critère d'évaluation, les points forts et les points faibles de chaque soumissionnaire et que les notes et cotes de chaque membre sont conservées au dossier. Notre analyse de quelques appels d'offres nous a permis de constater que la justification des notes attribuées pour évaluer la qualité des soumissions est documentée et conservée au dossier.
- 32 Pour ces raisons, nous considérons que, globalement, la recommandation est **appliquée**.

Résultats globaux des comités de sélection

- V17-5 S'assurer périodiquement que la concurrence est optimisée et que les évaluations réalisées respectent le système de pondération et d'évaluation des offres (qualité/prix),

Chapitre 5

notamment par la tenue de réunions post mortem entre les secrétaires de comités et par l'analyse des résultats obtenus.

- 33 Nous constatons lors de l'audit que le processus d'évaluation utilisé pour l'acquisition de ressources professionnelles entraînait un nombre important de rejets de soumissions et limitait ainsi le plein exercice de la concurrence.
- 34 Une analyse du déroulement et des résultats des appels d'offres est maintenant réalisée chaque fois que le marché est sollicité, et des recommandations sont formulées si nécessaire. De plus, des rencontres auxquelles participent les conseillers en approvisionnement sont tenues périodiquement en vue d'échanger sur les problèmes observés et les mesures à prendre pour les régler. En conséquence, cette recommandation est **appliquée**.

Pénalités sur contrats

V17-6 Revoir les pénalités prévues aux contrats.

- 35 De façon à assurer la réalisation des contrats à sa satisfaction, la Ville prévoit des pénalités, lorsque c'est nécessaire, pour forcer l'exécution de travaux ou obtenir la qualité recherchée. Pour un des contrats examinés lors de l'audit initial, le montant de la pénalité prévue ne couvrait pas les frais à supporter par la Ville pour son application de sorte qu'elle a préféré ne pas agir.
- 36 Depuis la publication du rapport, des clauses plus précises concernant les pénalités ont été introduites dans les modèles de contrats. Des mesures ciblées sont mises en place pour que les procédures liées aux pénalités soient plus efficaces, tout en tenant compte de l'état du marché. Cette recommandation est **appliquée**.

Regroupement d'achats

V17-7 En ce qui a trait aux acquisitions dont le prix unitaire est modeste, mais dont le total annuel des achats dépasse un seuil à établir, procéder à un inventaire des fournisseurs disponibles sur le territoire de la Ville et procéder à une mise en concurrence appropriée.

V17-8 Prendre les moyens pour favoriser les regroupements d'achat lorsque la Ville juge avantageux de le faire.

- 37 Nous reconnaissons lors de l'audit les efforts déployés par la Ville pour regrouper des besoins et les combler en lançant un appel d'offres public de même que les économies ainsi obtenues. Nous indiquions par la même occasion qu'il était possible d'obtenir d'autres économies dans certains secteurs.

- 38 Afin d’obtenir d’autres économies potentielles résultant d’un regroupement des besoins pour soumettre un volume d’achat plus élevé lors du processus d’acquisition, une liste des regroupements d’achats de biens et services possibles a été constituée. L’exercice a été réalisé pour certains services professionnels (évaluateurs, arpenteurs et notaires) et pour les services techniques relatifs aux analyses d’échantillons de sols, d’eau et de matériaux pour divers besoins municipaux. D’autres analyses sont en cours. Comme un mécanisme est en place pour évaluer les opportunités, ces deux recommandations sont **appliquées**.

Autres recommandations

- 39 Cette section porte sur des recommandations formulées dans des audits portant respectivement sur la reddition de comptes (rapport annuel de 2004), le stationnement de nuit en période hivernale (rapport annuel de 2007), la gestion de la pérennité des infrastructures municipales (rapport annuel de 2010) et l’acquisition d’immeubles (rapport annuel de 2018). Le tableau III présente le taux d’application des recommandations concernant ces audits.

Tableau III : Taux d’application des recommandations d’autres audits

| Année du rapport annuel | Rapport d’audit | Nombre de recommandations | | | | | Total Appliquées | Pourcentage total Appliquées* |
|-------------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|----------|----|------------------|-------------------------------|
| | | Nombre de recommandations formulées | Appliquées pour l’année en cours | Appliquées antérieurement | Caduques | | | |
| 2004 | Reddition de comptes | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 67 | |
| 2007 | Stationnement de nuit en période hivernale | 6 | 1 | 4 | 1 | 4 | 100 | |
| 2010 | Gestion de la pérennité des infrastructures municipales | 53 | 2 | 22 | 1 | 24 | 46 | |
| 2018 | Acquisition d’immeubles | 8 | 3 | 0 | 0 | 3 | 38 | |

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

Reddition de comptes

- 40 Cet audit traitait de trois aspects : le système de reddition de comptes, le suivi des réalisations des comités de la Ville et l’information de gestion. Au cours de la dernière année, la Ville a donné suite aux recommandations relatives aux deux premiers.

Système de reddition de comptes

V04-91 Poursuivre les travaux relatifs à l'approche de gestion retenue en élaborant une structure adéquate de reddition de comptes.

- 41 En 2004, nous commentions le fait que la structure de reddition de comptes n'était pas claire. En 2017, une politique sur la reddition de comptes et la transparence en matière de délégation des pouvoirs, à la fois au Règlement intérieur du conseil municipal et au Règlement intérieur du comité exécutif, précisait les principes à respecter de même que les obligations redditionnelles du comité exécutif, de la Direction générale et des directions de la Ville. De plus, dans le cadre de la planification stratégique de la Ville, des objectifs annuels sont établis par la Direction générale et déclinés par chaque direction de la Ville, et ils font l'objet d'un suivi dans le cadre du système d'appréciation de la performance. Comme ces actions ont grandement contribué à préciser la structure de reddition de comptes, la recommandation est **appliquée**.

Suivi des réalisations des comités de la Ville

V04-92 Préciser et uniformiser les règles et délais de suivis des comités et commissions du conseil de la Ville et y associer un responsable de supervision de ces règles.

- 42 L'audit de 2004 mentionnait que l'encadrement de ces comités ne favorisait pas une communication diligente de leurs discussions, positions et rapports au comité exécutif et au conseil municipal.
- 43 Les résolutions créant les comités et commissions mentionnent qu'une copie du procès-verbal des séances du comité ou de la commission, dûment signée par le président et le secrétaire, soit transmise dans les meilleurs délais au comité exécutif. De plus, le Règlement intérieur du conseil municipal indique que le secrétaire d'une commission ou d'un comité ainsi que le directeur général et le directeur général adjoint sont les répondants administratifs du président d'une commission ou d'un comité du conseil municipal.
- 44 Notre analyse des résolutions et des transmissions des procès-verbaux de trois comités et commissions nous a permis de constater que le mécanisme de suivi du travail de ces instances fonctionne. Ces éléments soutiennent que la recommandation est **appliquée**.

Stationnement de nuit en période hivernale

- 45 Cet audit a mené à la formulation de six recommandations en vue de rendre plus efficaces les règles de stationnement établies pour faciliter les opérations de déneigement. Une de celles-ci portait sur l'organisation des opérations de déneigement, une autre concernait la possibilité de réguler aussi le stationnement de jour.

V07-129 Les opérations de déneigement doivent être ciblées au lieu d'être exécutées par arrondissement.

- 46 Faisant valoir que tous les secteurs d'un arrondissement ne pouvaient se trouver en opération de déneigement simultanément, le vérificateur général recommandait des opérations de déneigement plus ciblées de façon à minimiser le plus possible la période officielle d'interdiction de stationnement. Depuis janvier 2019, les opérations d'enlèvement de la neige sont effectuées par parcours plus petits avec des restrictions de stationnement correspondant à ces parcours. Il s'ensuit qu'un plus grand nombre de véhicules peuvent être stationnés dans les rues pendant la nuit sans nuire aux opérations de déneigement. La recommandation est **appliquée**.

V07-131 Dans l'objectif d'un déneigement efficace, la Ville doit songer à interdire le stationnement de jour dans les rues où des opérations de déneigement sont effectuées, bien entendu pourvu que ces opérations soient ciblées précisément.

- 47 Comme la majeure partie des opérations de soufflage et de tassement est effectuée entre 23 h et 7 h, nous considérons que cette recommandation est **caduque**.

Gestion de la pérennité des infrastructures municipales

- 48 Cet audit visait à s'assurer que les démarches de la Ville favorisaient un niveau élevé de pérennité de ses infrastructures, dans une recherche d'économie, d'efficacité et d'efficacités, ainsi que de concordance avec son plan de gouvernance. Plusieurs recommandations ont été formulées, dont une relative aux ponts et ponceaux et une autre qui portait sur la surveillance des travaux réalisés par les entrepreneurs.

Ponts et ponceaux

V10-24 Compléter les démarches amorcées afin de mettre à jour le bilan de l'état de désuétude des ponts et ponceaux, et prévoir un mécanisme récurrent de tenue à jour de ce bilan.

- 49 Nous mentionnions en 2010 que la Ville n'avait pas une connaissance suffisamment approfondie de l'état de ces ouvrages et qu'en conséquence, il lui était difficile d'établir une stratégie d'intervention pour en assurer l'entretien et le renouvellement.
- 50 Un relevé complet de la condition des ponceaux et des ponts a été effectué en 2018, ce qui a permis de prioriser les interventions et d'estimer les budgets nécessaires à la gestion de leur pérennité. Deux employés de la Ville ont été formés pour effectuer ces évaluations selon la méthode d'inspection standardisée du ministère des Transports du Québec. Une stratégie d'intervention pour maintenir l'intégralité de ces structures a aussi été mise en place. Selon l'état de chaque infrastructure, une fréquence d'inspection est établie. Pour ces raisons, nous considérons que cette recommandation est **appliquée**.

Surveillance des travaux réalisés par les entrepreneurs

V10-53 Afin de maximiser l'indépendance du surveillant par rapport à l'exécutant, examiner l'opportunité d'effectuer l'ensemble de la surveillance de travaux par des ressources internes, lorsque des ouvrages d'infrastructures sont exécutés par des entrepreneurs.

- 51 Nous soulignons en 2010 que la surveillance était confiée à l'entrepreneur qui réalise les travaux et recommandions une réflexion sur l'opportunité d'utiliser plutôt des ressources internes pour cette tâche.
- 52 Cette réflexion a été effectuée par deux professionnels séniors de la Direction du génie et des biens immobiliers, qui ont conclu que, compte tenu du transfert de responsabilité que cela impliquerait, du besoin de ressources qui n'est présent que pour une période de l'année et des coûts supplémentaires que cela engendrerait, la Ville devait continuer avec la pratique actuelle. Il s'agit donc d'une recommandation **appliquée**.

Acquisition d'immeubles

- 53 L'audit initial visait à s'assurer que la Ville de Lévis acquiert ses immeubles selon des besoins définis, dans un souci d'économie et d'efficacité. Il portait plus spécifiquement sur deux catégories de transactions : les acquisitions d'immeubles destinés aux infrastructures de services publics et les acquisitions d'immeubles de nature stratégique.
- 54 Pour cette année, des correctifs ont été apportés sur trois volets :
- l'approbation des acquisitions;
 - les appels d'offres pour obtenir des services professionnels;
 - les modèles contractuels utilisés pour officialiser les transactions.

Approbation des acquisitions

V18-1 Pour les acquisitions d'immeubles destinés aux infrastructures de services publics, établir un plan de délégation pour l'approbation de ces acquisitions.

- 55 Le rapport d'audit évoquait la lourdeur administrative liée au manque de délégation pour autoriser l'acquisition des immeubles de faible valeur destinés aux infrastructures de services publics.

En juillet 2019, les règlements intérieurs du conseil municipal et du comité exécutif ont été modifiés pour subdéléguer à certains fonctionnaires le pouvoir d'acquérir des immeubles et des servitudes dans le cadre de la réalisation de projets inscrits au programme triennal des immobilisations. Des ajustements à ces délégations ont été apportés en octobre 2019 et en mars 2020. Cette recommandation est donc **appliquée**.

Appels d'offres pour obtenir des services professionnels

V18-2 Pour les acquisitions d'immeubles destinés aux infrastructures de services publics, regrouper les besoins et procéder par appels d'offres de services professionnels.

- 56 Lors de l'audit, le vérificateur général indiquait qu'il serait possible d'obtenir un accès plus rapide à l'expertise des évaluateurs, des arpenteurs et des notaires en regroupant les besoins et en sollicitant leurs services par appel d'offres plutôt que sur une base de transactions.
- 57 La Ville a regroupé ses besoins et procède maintenant par appels d'offres pour l'obtention des services professionnels des évaluateurs, des arpenteurs et des notaires pour des contrats d'une durée initiale de deux ans ou plus, assortis d'options de renouvellement. Cette recommandation est donc **appliquée**.

Modèles contractuels utilisés pour officialiser les transactions

V18-4 Pour les acquisitions d'immeubles destinés aux infrastructures de services publics, réviser les formulaires en fonction de la nature et de la valeur des transactions.

- 58 Lors de l'audit initial, la Ville utilisait un modèle universel pour officialiser les transactions d'acquisitions d'immeubles qui, compte tenu du fait que plusieurs clauses pouvaient ne pas être applicables, l'obligeait à rencontrer les citoyens et à leur expliquer les termes du contrat.
- 59 Des changements ont été apportés aux modèles utilisés en vue de les simplifier pour qu'ils soient plus faciles à comprendre pour les citoyens en général, et ce, en maintenant les clauses nécessaires pour protéger les intérêts de la Ville. Il est prévu que les modèles soient intégrés à l'application de rédaction d'appel d'offres et de contrats. La recommandation est donc **appliquée**.

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

- 60 Depuis son entrée en fonction, le vérificateur général a incité l'Administration à produire un plan d'action après chaque audit pour donner suite à l'ensemble des recommandations formulées¹. Produit dès la fin d'un audit, un tel plan contribue à ce que les correctifs requis soient mis en place avec diligence.

1 Le document *Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis - Audit de performance* a été communiqué à tous les directeurs et publié dans tous les rapports annuels du vérificateur général depuis 2015.

Chapitre 5

- 61 Compte tenu de leur caractère structurant, le vérificateur général reçoit et analyse ces plans au terme de chaque audit pour s’assurer qu’ils sont suffisamment étayés et qu’ils couvrent la totalité des recommandations formulées. Ces travaux visent aussi à sensibiliser le conseil municipal à l’attention que porte l’Administration pour promptement donner suite aux recommandations.
- 62 Le tableau IV présente l’état de la production des plans d’action de même que l’appréciation de ces plans par le vérificateur général.

Tableau IV : Plans d’action pour donner suite aux recommandations du vérificateur général

| Rapport d’audit | Date du rapport | Date où le plan d’action doit être produit | Conclusion |
|--|-----------------|--|--|
| Ville de Lévis Rapport de reddition de comptes certifié – Gestion de l’entretien du matériel roulant de la Ville de Lévis | 9 mars 2020 | S/O Un plan d’action était intégré au rapport | Le plan soumis comporte des actions pour toutes les recommandations, nomme des responsables et fixe un échéancier de réalisation réaliste. |
| Ville de Lévis Gestion des actifs | 26 octobre 2020 | 26 janvier 2021 | Plan d’action en attente de l’approbation de la direction générale. |
| Ville de Lévis Gestion de l’entretien correctif des bâtiments | 26 octobre 2020 | 26 janvier 2021 | Aucun plan d’action reçu au moment de produire le présent rapport. |
| OMH Lévis Processus de remplacement des locataires et suivi des recommandations antérieures | 20 avril 2021 | 20 juillet 2021 | Le plan soumis comporte des actions pour toutes les recommandations, nomme des responsables et fixe un échéancier de réalisation réaliste. |
| STLévis Entretien des véhicules | 26 avril 2021 | 26 juillet 2021 | Le plan soumis comporte des actions pour toutes les recommandations, nomme des responsables et fixe un échéancier de réalisation réaliste. |

- 63 La Ville devrait produire systématiquement un plan d’action concernant les recommandations émises par le vérificateur général. La production d’un plan d’action, tôt à la suite du dépôt du rapport, est un facteur de succès qui permet de mieux planifier, organiser et contrôler la mise en œuvre des recommandations : la planification de cette mise en œuvre devrait être entreprise sans tarder.

Reddition de comptes de l'Administration aux membres du conseil municipal

- 64 Le processus de suivi des recommandations mis en place conjointement par le vérificateur général et l'Administration prévoit une reddition de comptes annuelle par l'Administration aux membres du conseil municipal, en date du 31 mars, des progrès réalisés pour l'application des recommandations (ce processus est présenté en annexe).
- 65 Pour l'année 2019, la reddition de comptes de l'Administration, tel que le prévoit le processus défini, a perdu de sa pertinence à cause des effets de la situation pandémique sur l'ensemble des intervenants; d'un commun accord entre le vérificateur général et l'Administration, l'évaluation du vérificateur général a été publiée à l'automne 2020, rendant ainsi caduque une reddition de comptes crédible de l'Administration à une date si éloignée de l'objectif initial. Dans ces circonstances, celle-ci n'a pas été produite.
- 66 Pour cette année, la Direction générale a réalisé une reddition de comptes aux membres du conseil municipal le 28 juin. Cette reddition de comptes est présentée dans l'annexe 2.

Commentaires de l'Administration

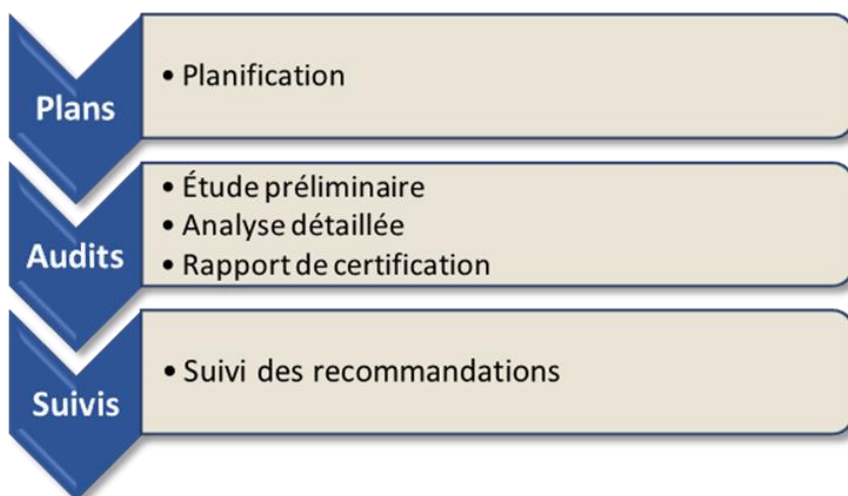
« La mise en œuvre des recommandations du vérificateur général est un exercice qui s'inscrit dans notre planification stratégique annuelle. Ainsi, un suivi périodique de l'évolution de la mise en œuvre des solutions est effectué. Nous profitons du présent rapport pour remercier l'ensemble des membres du personnel qui s'est investi dans la mise en place de solutions structurantes pour notre organisation, le tout malgré le tumulte généré par l'arrivée de la pandémie de la COVID-19. Déterminé à améliorer nos façons de faire nous poursuivrons les travaux pour adresser positivement les recommandations demeurant en cours de travail. »

Annexe 1 - Description du processus 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 :

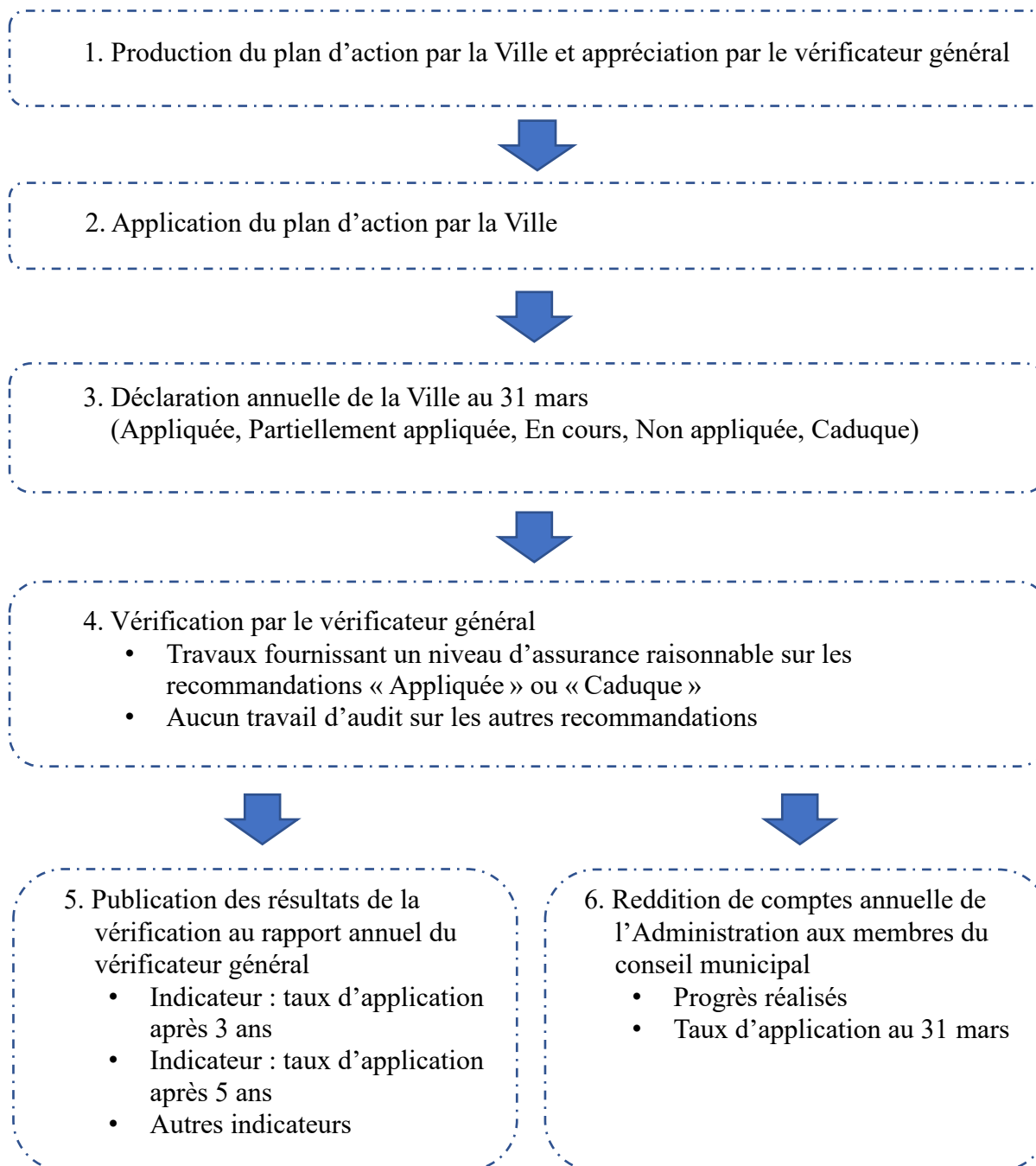
- Pertinence et suffisance des actions;
- Désignation d'un responsable pour chacune des actions;
- Caractère réaliste des échéances présentées.

Le processus de suivi débute par une auto-évaluation réalisée par les gestionnaires. Celles susceptibles d'obtenir la cote « Appliquée » ou « Caduque » font l'objet d'une mission d'assurance raisonnable pour certifier leur statut. 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.

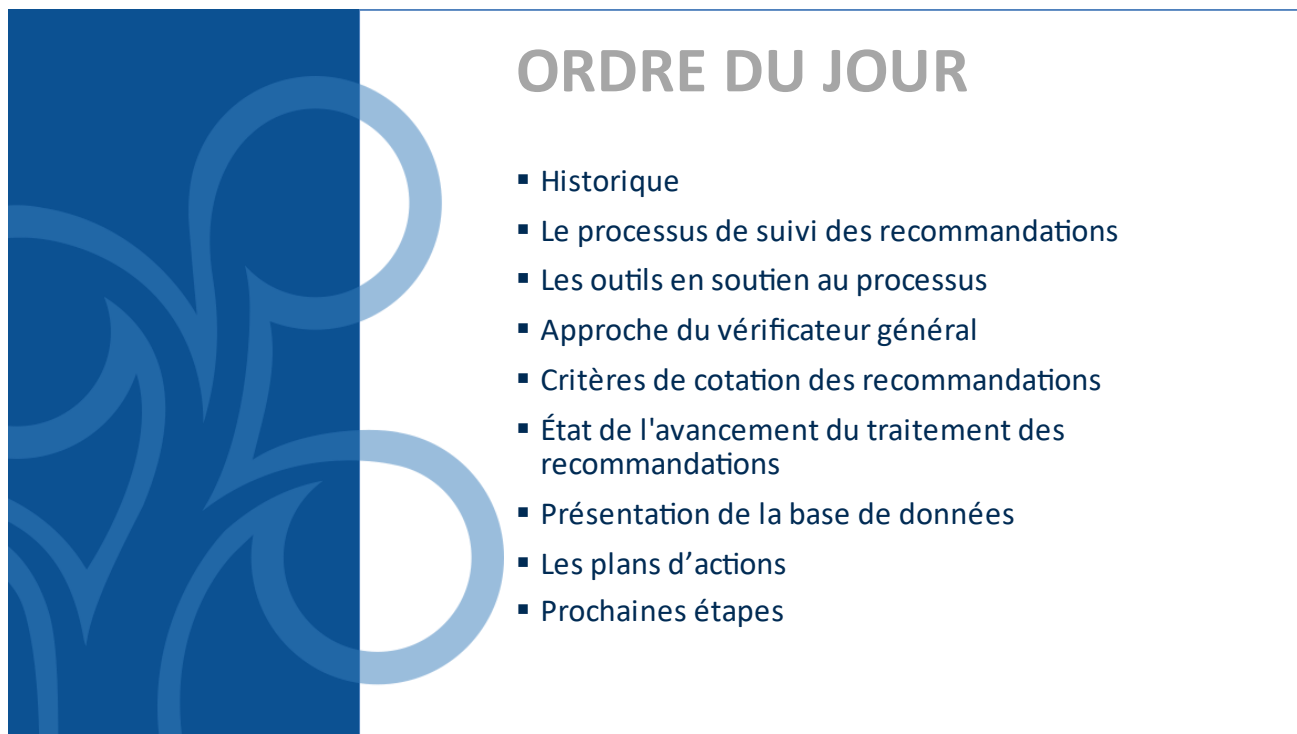
La responsabilité première de rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du vérificateur général appartient à la Direction générale; les travaux du vérificateur général augmentent la fiabilité de cette reddition de comptes au regard de celles ayant un statut « Appliquée » ou « Caduque ».

Le processus de suivi mis en place conjointement par le vérificateur général et l'Administration est illustré dans la figure suivante.

Figure II : Processus de suivi des recommandations

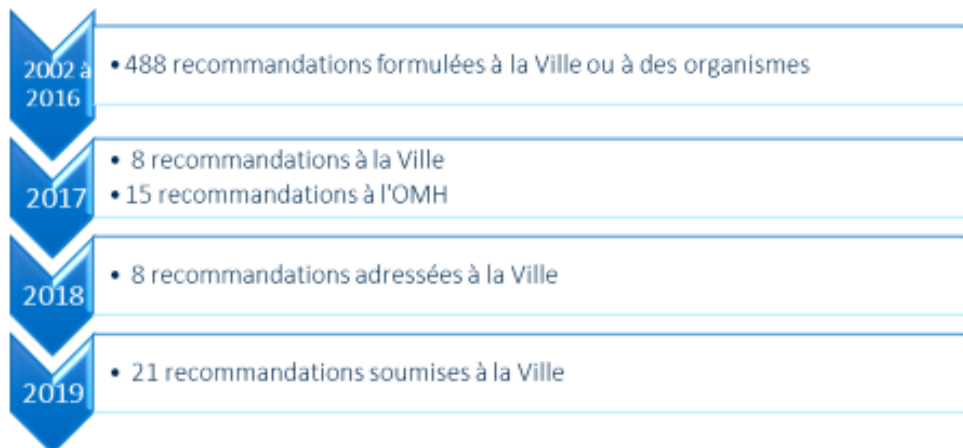


Annexe 2 – Reddition de comptes de l'Administration²

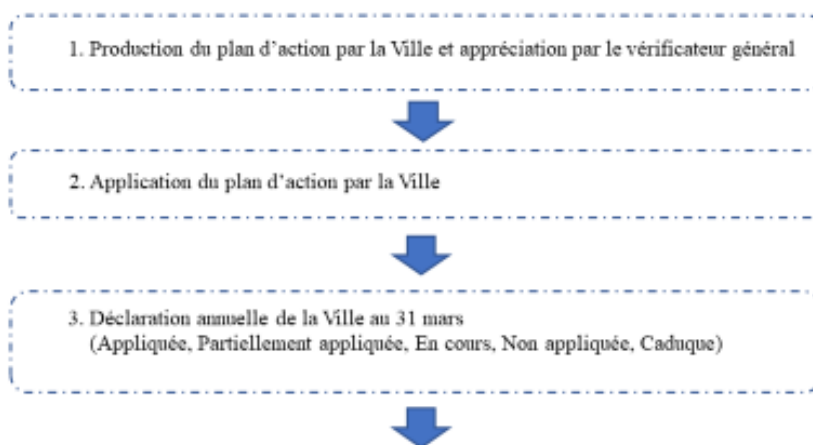


² Cette version a fait l'objet d'ajustements mineurs de forme après la présentation aux membres du comité plénier.

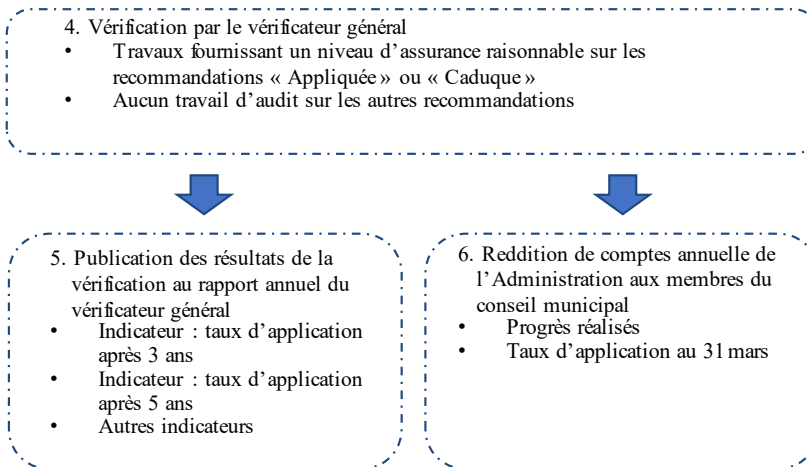
Historique



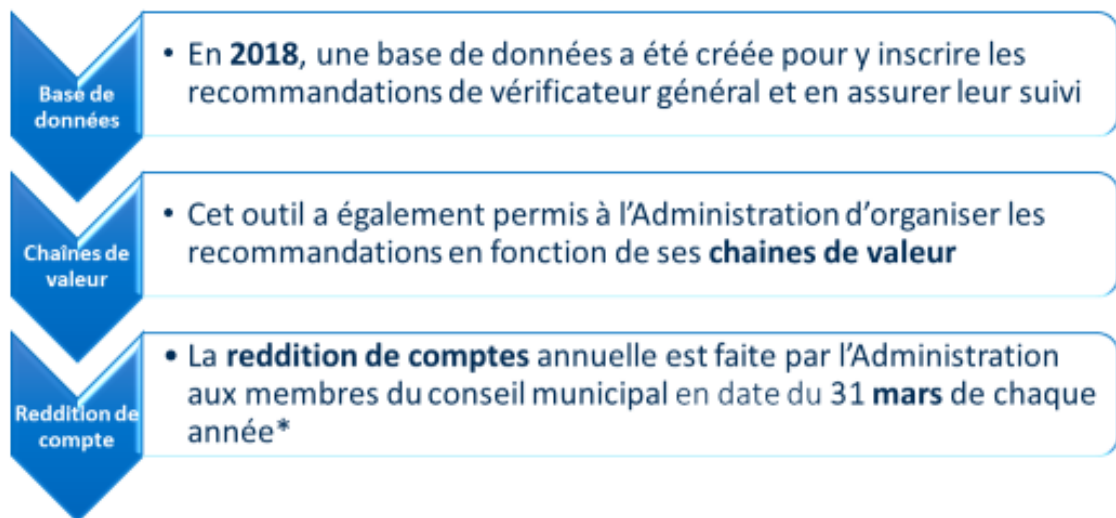
Le processus de suivi des recommandations



Le processus de suivi des recommandations

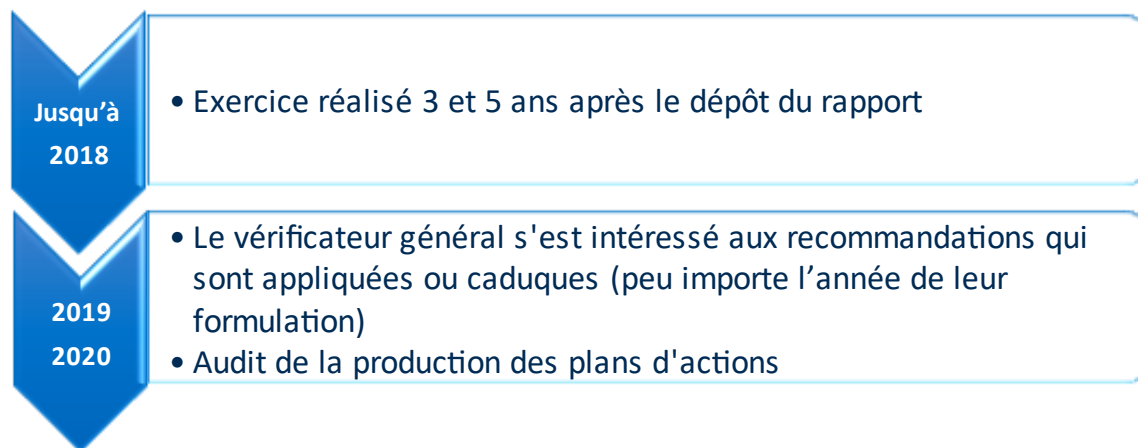


Les outils en soutien au processus



*En raison des effets de la pandémie, la reddition de comptes 2020 se fait en juin 2021.

Approche du vérificateur général



Critères de cotation des recommandations

| COTE | DESCRIPTION |
|-------------------------|--|
| 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. |
| Partiellement appliquée | Les mesures correctives sont conçues, mais non complètement déployées, ou les résultats ne sont pas encore mesurables. |
| En cours | Les mesures correctives sont en conception et des actions concrètes ont été entreprises. |
| Non appliquée | Aucune action concrète n'a été entreprise. |
| Caduque | La recommandation n'est plus pertinente à cause de changements internes ou dans l'environnement de la Ville. |

État de l'avancement du traitement des recommandations

| Année | Nombre total de recommandations | État du traitement des recommandations | | | | | Taux d'application |
|------------|---------------------------------|--|-------------------------|----------|---------------|---------|--------------------|
| | | Appliquée | Partiellement appliquée | En cours | Non appliquée | Caduque | |
| 2002-2014 | 456 | 356 | 32 | 22 | 6 | 40 | 86% |
| 2015 | 14 | 8 | 2 | 1 | 2 | 1 | 62% |
| 2016 | 18 | 6 | 0 | 0 | 12 | 0 | 33% |
| 2017 Ville | 8 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100% |
| 2017 OMH | 15 | 6 | 2 | 4 | 2 | 1 | 43% |
| Sous-total | 511 | 384 | 36 | 27 | 22 | 42 | |
| % | 100% | 82% | 8% | 6% | 5% | | |
| 2018 | 8 | 3 | 0 | 0 | 5 | 0 | 38% |
| 2019 | 21 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0 | |
| TOTAL | 540 | 387 | 36 | 27 | 48 | 42 | |
| % | 100% | 78% | 7% | 5% | 10% | | |



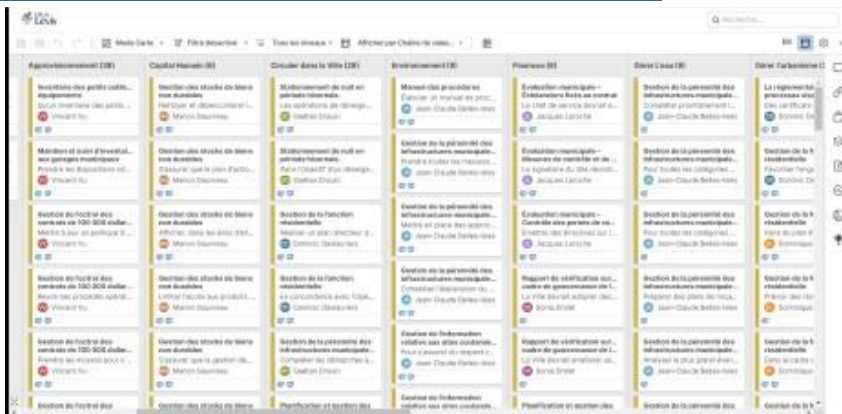
Notes générales :

Les données contiennent les résultats du suivi des recommandations de 2020 (RA2020) le calcul des % exclu les caduques

La base de données

Présentation de la base de données et des résultats

<https://app.smartsheet.com/sheets/vGfwgQxXfiPvW7WPv27X2C4Vv3qJqVH6m9wFX3W1>



Les plans d'actions

| Titre du rapport | Date du rapport | Date où le plan d'action devait être produit | Commentaire |
|--|-----------------|--|---|
| Rapport de reddition de comptes certifié- Gestion de l'entretien du matériel roulant | 9 mars 2020 | s/o Le plan d'action était intégré au rapport | |
| Gestion des actifs | 26 octobre 2020 | 26 janvier 2021 | Plan en cours d'approbation par la direction générale |
| Gestion de l'entretien correctif des bâtiments | 26 octobre 2020 | 26 janvier 2021 | Travail en cours de réalisation |

Prochaines étapes

- Systématiser la confection des plans d'actions à la suite du dépôt du rapport du VG
- Prioriser la réalisation des recommandations pour l'année 2020
- Intégrer la réalisation des recommandations à la planification stratégique annuelle
- Prévoir 4 rencontres par année avec les directeurs pour faire le point sur l'avancement du traitement des recommandations sous leur gouverne



Merci de votre attention

Période de questions

