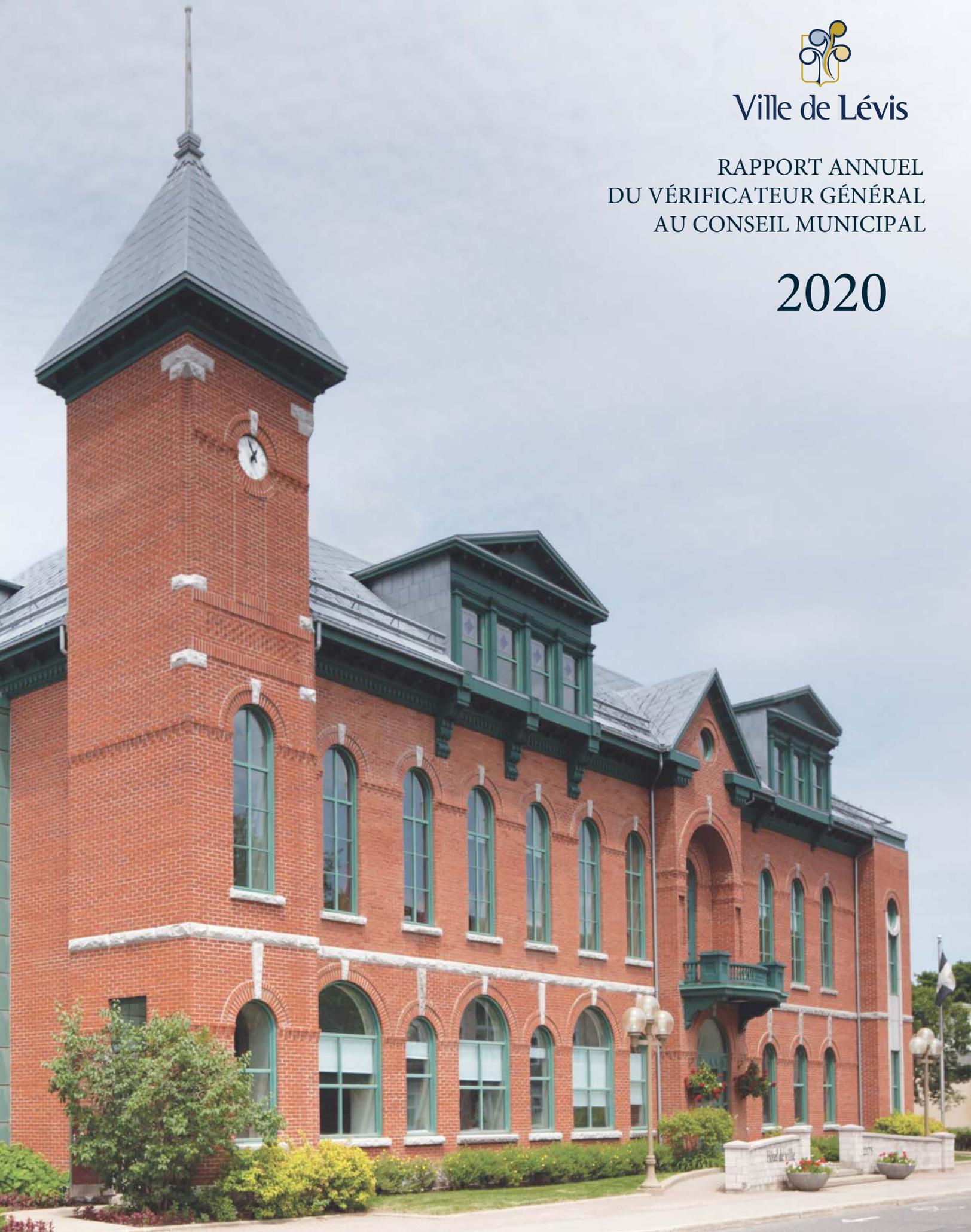




Ville de Lévis

RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
AU CONSEIL MUNICIPAL

2020



**RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DE LA VILLE DE LÉVIS**

2020

Présenté au conseil municipal

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

Chapitre 1	Observations du vérificateur général, M. Yves Denis
Chapitre 2	Audit de performance – OMH Lévis – Processus de remplacement des locataires et application des recommandations du vérificateur général
Chapitre 3	Audit de performance – STLévis – Entretien des véhicules
Chapitre 4	Audit de performance – Gestion financière de la Ville de Lévis - Limitations du travail du vérificateur général dans l'exercice de ses fonctions
Chapitre 5	Audit de performance – Application des recommandations du vérificateur général
Chapitre 6	Recommandation pour la mise en place d'un comité de vérification
Chapitre 7	Reddition de comptes du vérificateur général
Annexe A	Mandat du vérificateur général
Annexe B	Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis – Audit de performance
Annexe C	Extrait de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, chapitre C-19)

**Observations du vérificateur général
M. Yves Denis**

1

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Portée du mandat du vérificateur général.....	1
Contenu du présent rapport	1

Portée du mandat du vérificateur général

- 1 La *Loi sur les cités et villes* oblige le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus à nommer un vérificateur général. Celui-ci relève du conseil municipal et a pour responsabilité d'effectuer l'audit des comptes et affaires de la municipalité et de tous les organismes qu'elle contrôle ou qui font partie de son périmètre comptable. Annuellement, il remet au maire, pour dépôt au conseil municipal, un rapport décrivant les résultats de son audit, dans lequel il mentionne tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner.
- 2 L'annexe A présente le mandat du vérificateur général dans le contexte de la Ville de Lévis, et l'annexe B, intitulée *Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis*, campe les valeurs et les façons de faire du vérificateur général, les rôles et responsabilités des intervenants et les attentes envers ceux-ci tout au long du processus d'audit. L'annexe C contient un extrait pertinent de la *Loi sur les cités et villes*.

Contenu du présent rapport

- 3 Cette année, j'ai audité le processus de remplacement des locataires de l'Office municipal d'habitation Lévis et l'application des recommandations formulées dans le rapport annuel 2017 sur l'entretien des immeubles. Les résultats de ces audits sont présentés dans le chapitre 2.
- 4 Le chapitre 3 présente les résultats d'un audit de performance concernant l'entretien des véhicules à la Société de transport de Lévis.
- 5 Dans le chapitre 4 du présent rapport annuel, je mentionne que le Bureau du vérificateur général a fait l'objet de limitations dans l'exécution de ses travaux concernant la vérification d'optimisation des ressources consacrées à la gestion financière de la Ville. La situation décrite dans ce chapitre est particulièrement préoccupante car elle remet en question ma capacité, en tant que vérificateur général, d'assumer mes responsabilités et de réaliser mon mandat tel que prescrit par la *Loi sur les cités et villes*. Il est donc primordial que la haute direction de la Ville et le conseil municipal prennent les dispositions nécessaires afin d'éviter qu'une telle situation se reproduise.
- 6 Le suivi de l'application des recommandations est présenté au chapitre 5. Cette année, nous avons procédé à l'audit de 28 recommandations appliquées ou caduques.
- 7 Je suis d'avis que la mise en place d'un comité de vérification, tel que je le recommande au chapitre 6 du présent rapport, constituerait un pas en avant dans l'amélioration des pratiques de la Ville en matière de gouvernance et s'avérerait un

Chapitre 1

outil supplémentaire pour que je puisse m'acquitter de mes responsabilités envers les diverses parties prenantes de la Ville.

- 8 Finalement, le chapitre 7 contient pour sa part la reddition de comptes annuelle du Bureau du vérificateur général.
- 9 L'Administration de la Ville est toujours invitée à commenter les résultats de mes travaux. Ces commentaires sont présentés à la fin de chacun des chapitres, le cas échéant.

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

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

2

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

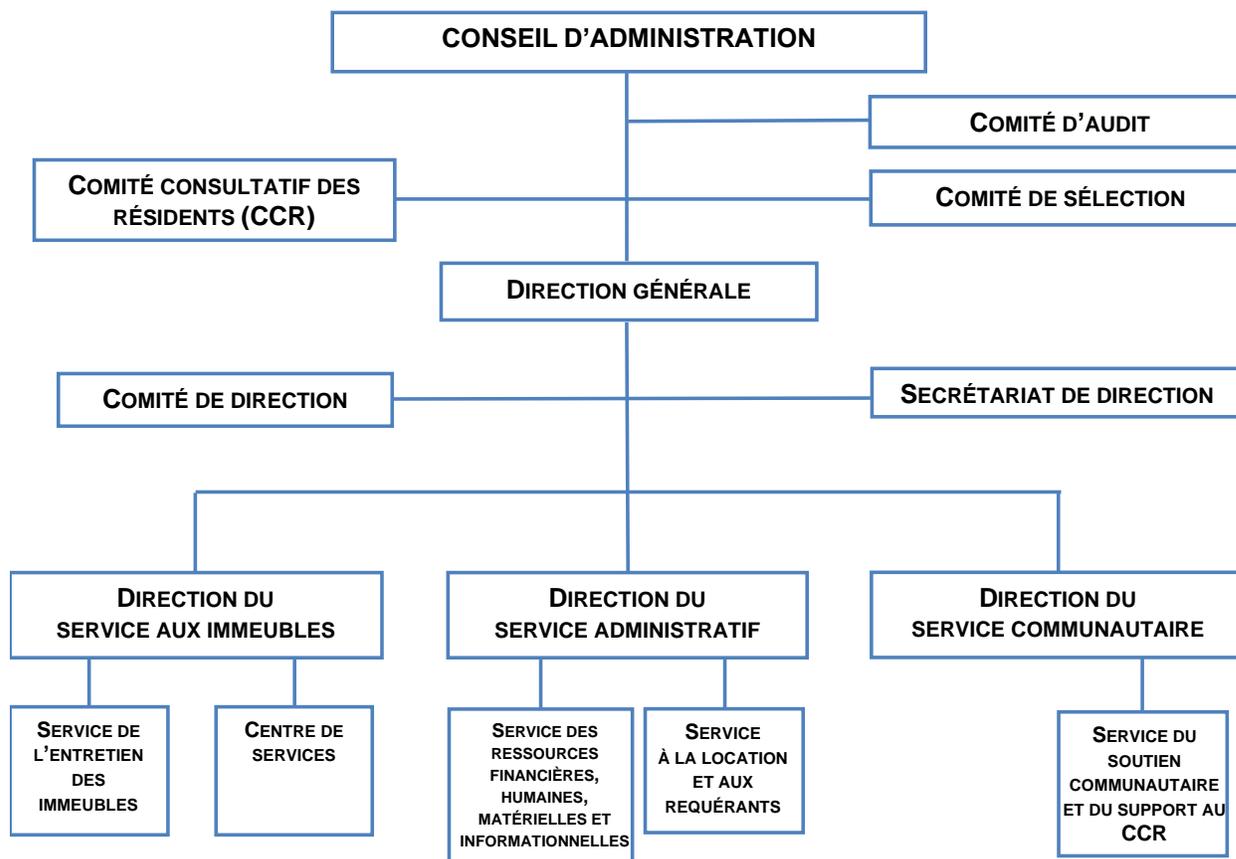
peuvent être attribués par critère pour établir le classement d'une demande de logement.

- 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

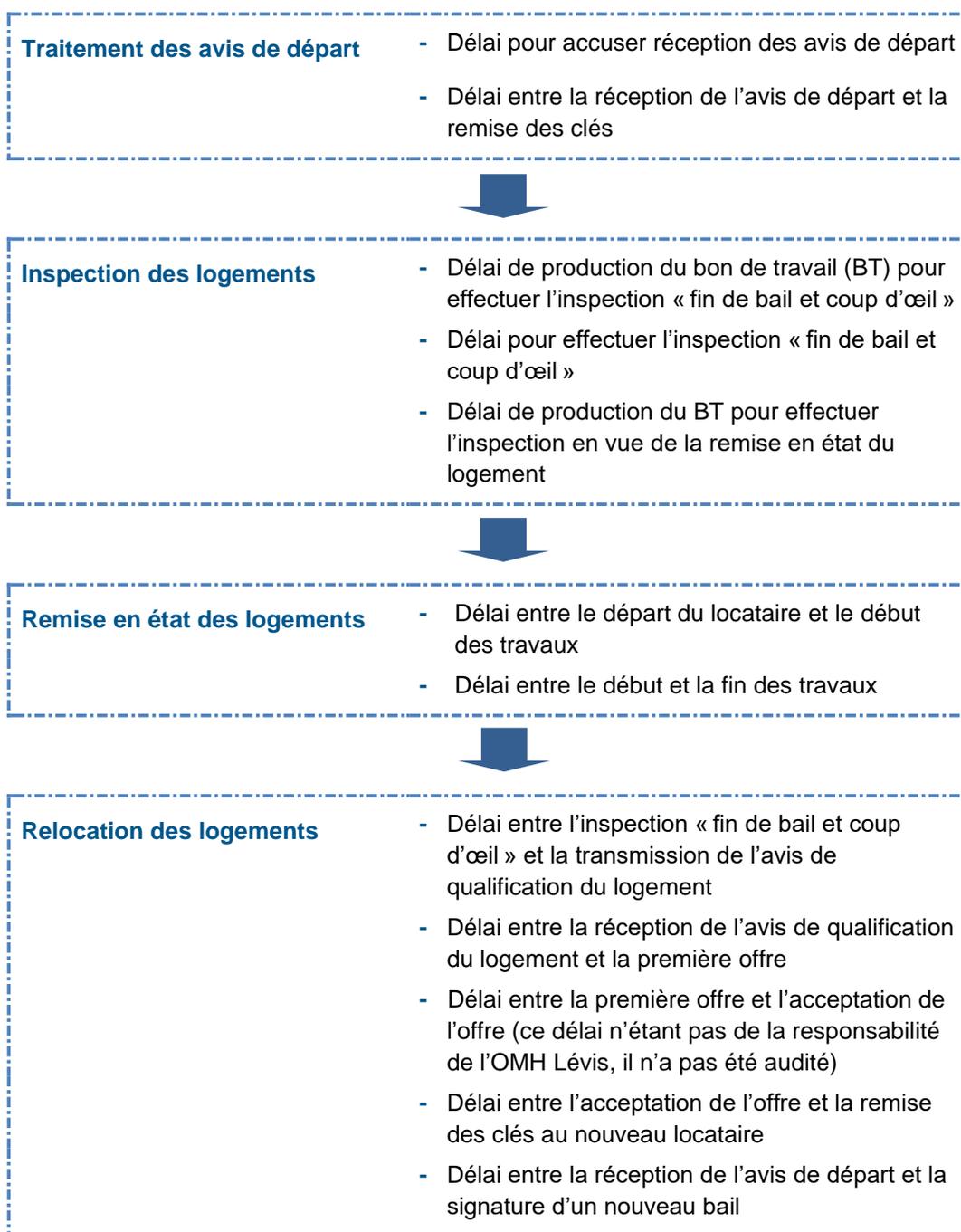
- 32 Une liste de contrôle pour l'évaluation du processus de sélection et d'attribution des logements a été établie.
- 33 Cinq demandes récentes de logement ont été analysées. Les conditions d'admissibilité suivantes ont été vérifiées : preuve de citoyenneté/résidence permanente, autonomie, revenus, 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 relogement, définir les critères d'admissibilité à un relogement et déterminer les demandes de relogement 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

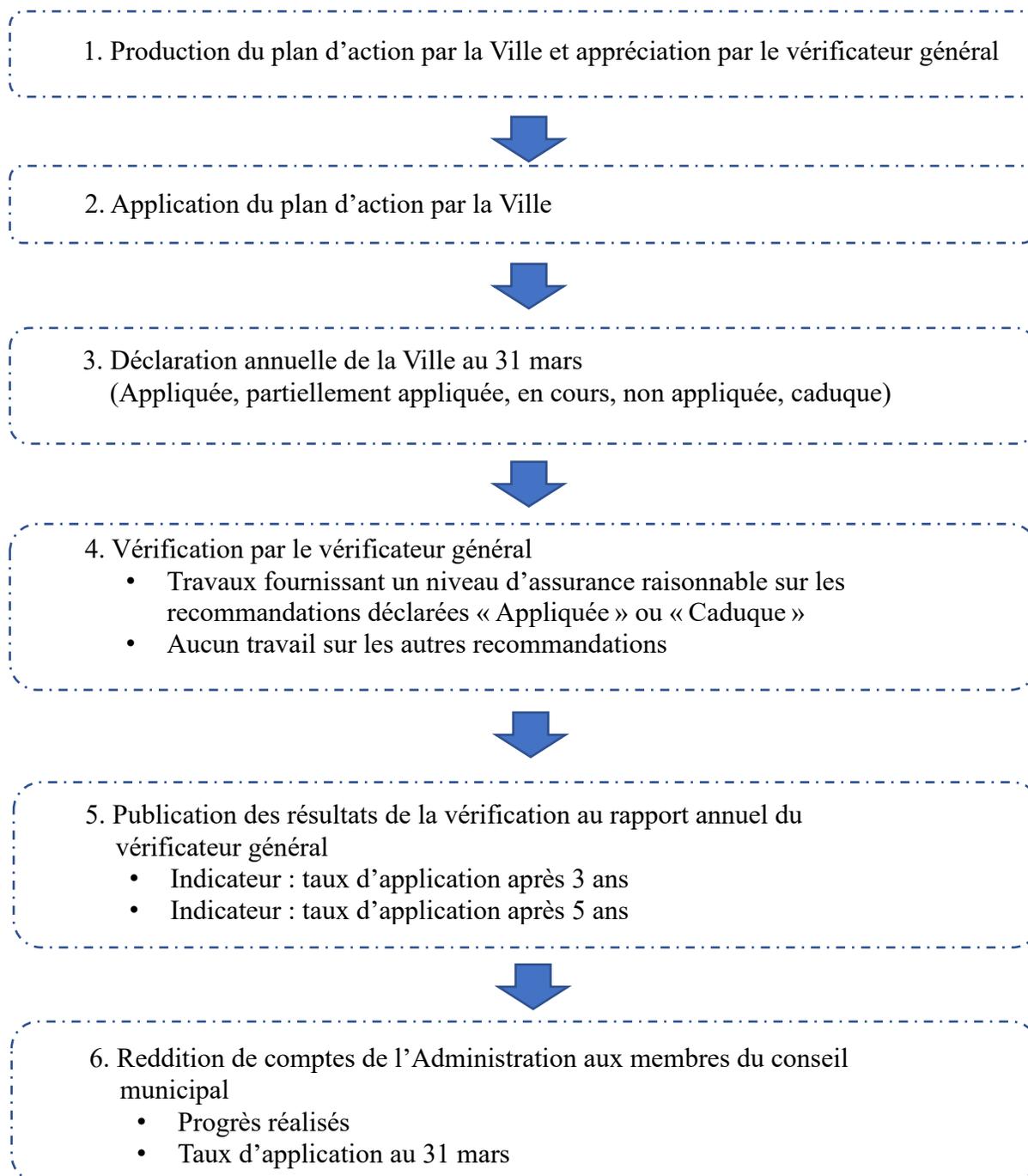
Le processus de suivi débute par une auto-évaluation réalisée par les gestionnaires. Les recommandations qui reçoivent la cote « Appliquée » ou « Caduque » font l’objet d’une mission d’assurance raisonnable vu que l’organisation cessera d’y travailler. Les résultats sont présentés au rapport annuel du 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.

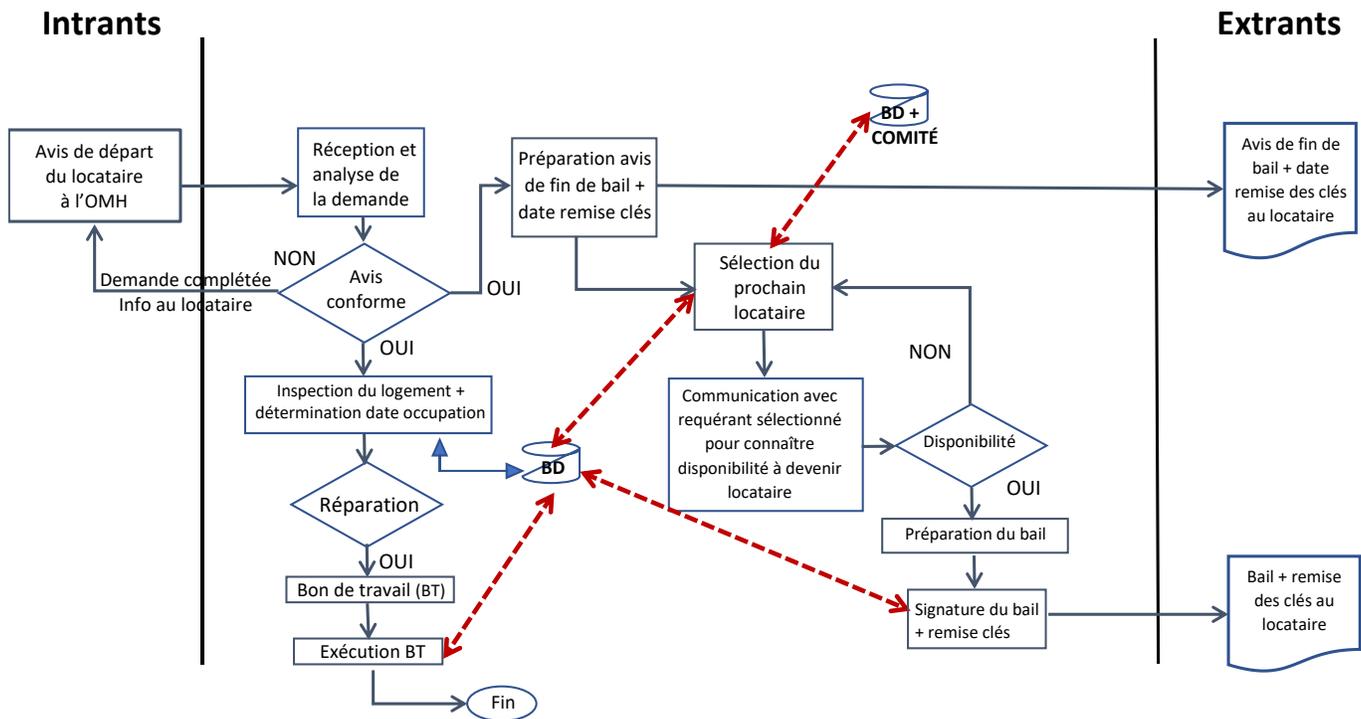
Par la suite, les progrès réalisés et le taux d'application de toutes les recommandations font l'objet d'une reddition de comptes détaillée aux membres du conseil municipal.

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.

**Audit de performance
Société de transport de Lévis**

Entretien des véhicules

3

Faits saillants

Afin d'assurer le transport de plus de 14 000 passagers par jour, la Société de transport de Lévis (STLévis) se doit d'avoir sur la route un nombre suffisant de véhicules en bon état de marche, propres et bien entretenus.

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit était de s'assurer que la STLévis procède à l'entretien de ses véhicules de manière efficace et efficiente, et dans le respect des lois et règlements applicables.

En mars 2021, nous avons procédé à un contrôle de qualité aléatoire des inspections mécaniques liées au Programme d'entretien préventif (PEP) de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) sur un échantillonnage d'autobus inspectés depuis moins de 14 jours par les techniciens de la STLévis. Nous avons aussi examiné les processus d'entretien généraux de la STLévis en place à l'hiver 2021.

Résultats de l'audit

Notre audit des processus d'entretien et d'inspection préventive des autobus urbains de la STLévis nous permet d'affirmer que la qualité des inspections préventives effectuées est très bonne.

Nous soumettons cependant divers petits correctifs et quelques recommandations. Certaines recommandations visent les outils de travail des mécaniciens, tels qu'une référence graduée pour l'inspection de l'ajustement des phares, un gabarit pour le mesurage des jeux d'usure des axes de roue, des jauges micrométriques pour le mesurage des jeux d'usure des embouts de direction et des roulements de roue, des chandelles pour les roues avant lors des inspections du PEP, ainsi que des manomètres calibrés et sécurisés des clés pneumatiques pour le serrage des roues. Une recommandation spécifique vise la formation continue du personnel au sujet de la ronde de sécurité des autobus. Finalement, quelques recommandations visent de petits correctifs au sujet des processus d'entretien et impliquent, dans certains cas, des ajouts ou modifications au système informatisé de gestion de la maintenance.

Selon les consultations que nous avons menées dans le cadre de cet audit, si les principales recommandations proposées sont appliquées, nous sommes d'avis que la STLévis sera une des meilleures sociétés de transport en commun au Québec en ce qui concerne la qualité de ses activités d'entretien du matériel roulant.

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

Recommandations

Procédures techniques d'inspections préventives

À la suite de nos observations et analyses des inspections préventives des autobus dans le cadre du PEP, nous recommandons les correctifs suivants :

- T20-1 Faire un rappel et des contrôles internes au sujet de la nécessité, lors des inspections liées au PEP, d'effectuer la vérification complète des bandes de roulement des pneus, de manière à détecter systématiquement les matières étrangères (objets métalliques) devant être retirées des pneus pour éviter d'éventuelles crevaisons en service.
- T20-2 Rendre disponibles et facilement accessibles aux mécaniciens de l'atelier les références techniques des manufacturiers portant sur les jeux verticaux tolérables pour les axes de roue, ainsi que les jeux tolérables pour les embouts de direction.
- T20-3 En ce qui concerne les axes de roue, utiliser un outil destiné à confirmer la présence d'un jeu maximum de 0,065 po (gabarit de référence). Il s'agit de la limite maximum d'usure imposant un correctif obligatoire selon les exigences réglementaires de la SAAQ. Un tel outil devrait être utilisé par les mécaniciens lors de leurs inspections liées au PEP.
- T20-4 S'assurer que les mécaniciens connaissent et appliquent uniformément les jeux d'usure tolérables des embouts de direction, les jeux verticaux (roues dans le vide) ou horizontaux en fonctionnement (mouvements du volant avec roues sur chandelles), pour les embouts de type avec graissage (*zert*) et sans graissage. Il en est de même pour les jeux des roulements de roue. L'utilisation de jauges micrométriques pour confirmer et quantifier les jeux d'usure de ces pièces doit être encouragée auprès des mécaniciens.
- T20-5 Utiliser préférentiellement les chandelles disponibles dans l'atelier lors de la vérification des jeux dans la timonerie de direction ainsi que lors de la vérification des jeux verticaux des axes de roue.
- T20-6 Lors de la vérification de l'alignement des phares, utiliser une référence graduée (voir la section 1.3 du Guide de vérification mécanique des véhicules routiers de la SAAQ) sur un mur, une porte de garage ou un panneau mobile sur roulettes. Ce type d'outil de référence est actuellement absent dans les ateliers, ce qui contrevient aux règlements.
- T20-7 Faire un rappel sur les procédures de ronde de sécurité (RDS) des autobus auprès des chauffeurs et jockeys (ravitaillement en carburant).

Processus d'inspection préventive tous les 22 000 km

À la suite de nos observations et analyses des pratiques actuelles d'entretien préventif de la flotte d'autobus, nous avons ciblé des recommandations susceptibles de faire diminuer les pratiques individuelles du personnel tout en assurant l'optimisation, l'uniformité et la pérennité des processus de la STLévis. Il s'agit des recommandations suivantes :

Chapitre 3

- T20-8 Intégrer le formulaire d'entretien préventif (par exemple sous forme de pièce jointe en format PDF) dans le bon de travail préventif généré par le système de GMAO pour automatiser l'archivage automatique des entretiens préventifs.
- T20-9 Ajouter dans le système de GMAO un lien automatisé entre les bons correctifs et préventifs des équipements pour systématiser l'attribution des correctifs liés à l'inspection préventive. Dans la situation actuelle, le bon de travail préventif ne comporte pas de référence automatique au bon de travail correctif. Cette modification pourrait être intégrée à celle du point précédent.
- T20-10 Codifier chaque défectuosité identifiée lors des inspections préventives (lettres et chiffres des zones jaunes et vertes du formulaire d'entretien préventif) lors de l'inscription manuscrite des éléments non conformes par le mécanicien sur le formulaire d'entretien préventif. Ces références pourront ensuite être colligées dans le système de GMAO par le contremaître lors de la préparation du bon de travail correctif. Ainsi, aucune défectuosité ne sera oubliée, et les défectuosités seront classifiées adéquatement par sous-système mécanique. C'est d'ailleurs ce que font les autres sociétés de transport, qui automatisent l'entrée des défectuosités à l'aide d'un logiciel ciblé. La modification de cette pratique facilitera également l'intégration éventuelle de ce type de système informatique à la STLévis.
- T20-11 Mieux décrire, dans la section « Travail effectué » (à la fin du document Sommaire des coûts), les correctifs réalisés, ceux qui sont planifiés et ceux qui sont jugés non nécessaires. Ces inscriptions devraient préférablement suivre la même codification alphanumérique que celle du formulaire d'entretien préventif.
- T20-12 Ajouter une date de fin de travaux sur le formulaire de bon de travail correctif ainsi que sur le sommaire des coûts.

Description des processus d'inspection et d'entretien tous les 10 000 km

- T20-13 Nous recommandons d'ajouter une date de fin de travaux sur le formulaire de bon de travail préventif ainsi que sur le sommaire des coûts.

Observations générales sur les processus connexes d'entretien des autobus

Bulletins de service

- T20-14 Dans le système de GMAO, voir s'il est possible d'associer automatiquement les bulletins de services (BS) aux numéros d'unité des autobus visés. De même, voir s'il est possible d'associer la date d'échéance du manufacturier pour le remboursement des correctifs à chacun des BS, avec une alerte automatique du système lorsque le délai maximal approche.
- T20-15 Voir comment programmer le système de GMAO pour coordonner automatiquement (ou selon des paramètres sur mesure du contremaître) les BS avec les entretiens préventifs réglementaires des autobus.

Procédures de resserrage des écrous de roue

- T20-16 Documenter par écrit la procédure interne de resserrage des écrous de roue actuellement utilisée.
- T20-17 Verrouiller l'accès aux régulateurs calibrés des deux clés à chocs pneumatiques afin d'éliminer le risque de manipulation erronée.
- T20-18 Inscrire visiblement sur chacune des clés à chocs pneumatiques la date de la dernière calibration.
- T20-19 Conserver un registre de calibration annuelle pour chacune des clés à chocs pneumatiques.
- T20-20 Inscrire sur la clé à chocs sans fil la date d'achat de la rallonge dynamométrique (documentation des remplacements périodiques).

Procédures de cadenassage pour les autobus hybrides

- T20-21 Après la formation éventuelle des mécaniciens en vue du travail sur les circuits haute tension des autobus hybrides, s'assurer que les bonnes procédures de cadenassage des batteries haute tension sont utilisées pour prévenir des incidents et des blessures lors des entretiens de ce type d'autobus.

Table des matières

Mise en contexte	1
Lois et règlements	3
Responsabilités de la direction	4
Objectif et portée de l'audit.....	5
Responsabilités du vérificateur général	6
Résultats de l'audit	6
Contrôle de qualité des inspections mécaniques	6
Observations au sujet de la qualité des inspections préventives	8
Description des processus d'inspection préventive tous les 22 000 km	10
Description des processus d'inspection et d'entretien des 10 000 km.....	13
Observations générales sur les processus connexes d'entretien des autobus	14
Conclusions de l'audit.....	19
Commentaires de l'Administration.....	20
Analyse du plan d'action par le vérificateur général.....	20
Tableau I : Résultats de la réinspection des véhicules	7

Sigles et acronymes

GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
LSTC	<i>Loi sur les sociétés de transport en commun (RLRQ c. S-30.01)</i>
PEP	Programme d'entretien préventif
RDS	Rondes de sécurité
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
STLévis	Société de transport de Lévis

Mise en contexte

- 1 La Société de transport de Lévis (STLévis) est une personne morale de droit public instituée en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (RLRQ c. S-30.01) (LSTC). Son territoire comprend la Ville de Lévis et celui de la municipalité de Saint-Lambert-de-Lauzon, en vertu d'une entente prévue dans la LSTC, ce qui représente une superficie totale de 551 km². Les véhicules de la STLévis se déplacent également sur le territoire de la Ville de Québec afin d'assurer l'interconnexion des réseaux de transports dans la région. Le Réseau de transport de la Capitale prend alors le relais sur le territoire de la ville de Québec.
- 2 À l'hiver 2021, l'offre de service de transport urbain de la STLévis comporte 64 parcours d'autobus distincts, comprenant 8 parcours dont l'opération est confiée à un sous-traitant¹. En tout, les autobus de la flotte de la STLévis ont parcouru 4 563 906² km au cours de l'année 2018, 4 589 534 km en 2019 et 4 039 759 km en 2020³.
- 3 Au 31 décembre 2020, le parc de véhicules comptait 95 autobus, dont 91 de marque Novabus âgés alors en moyenne de 8,35 ans; 32 autobus sont âgés de plus de 10 ans. Notons que la durée de vie normale des autobus urbains est de 16 ans et que la STLévis a terminé en 2016 un programme accéléré de modernisation de la flotte. Le parc est composé de 83 autobus à plancher surbaissé de 12 m, dont 12 hybrides; de 8 autobus articulés de 19 m de marque Novabus et de 4 midibus à plancher surbaissé de 9 m de marque Grande West, qui ont été livrés en 2019.
- 4 La STLévis dispose également de 13 véhicules de service, qui sont utilisés par les employés dans le cadre de leurs fonctions. À la fin de 2020, la flotte se composait d'un camion de classe 7, de 2 camionnettes, de 2 fourgonnettes, de 2 véhicules utilitaires sport hybrides rechargeables et de 6 automobiles, dont 5 véhicules entièrement électriques mis en service. L'âge moyen des véhicules de service est de 4,77 ans.
- 5 Afin d'assurer le transport de plus de 14 000 passagers par jour, la STLévis se doit d'avoir sur la route un nombre suffisant de véhicules en bon état de marche, propres et bien entretenus.
- 6 À cette fin, le service de l'entretien compte 23 employés dont la tâche est reliée à l'entretien de la flotte ainsi que des infrastructures et bâtiments du réseau. Deux cadres, un contremaître principal, qui agit comme chef de service, et un contremaître,

1 Il est à noter que la STLévis organise 12 parcours de « taxibus », qui sont desservis par des « automobiles qualifiées » au sens de la *Loi sur le transport rémunéré de personnes par automobile* (RLRQ, c. T-11).

2 Excluant les distances parcourues par le sous-traitant.

3 La situation liée à la pandémie explique l'écart pour 2020.

Chapitre 3

qui gère les activités quotidiennes dans le garage, supervisent les approvisionnements liés aux activités d'entretien et l'équipe de travailleurs syndiqués.

- 7 L'équipe d'entretien compte huit mécaniciens de véhicules lourds (dont un apprenti), dix préposés au service, un magasinier, un préposé à l'entretien du bâtiment ainsi que deux préposés aux infrastructures et un débosseleur.
- 8 Les mécaniciens de véhicules lourds routiers, le magasinier et le débosseleur possèdent tous une carte de compétence délivrée par le Comité paritaire des industries de l'automobile du Québec.
- 9 Pour leur part, les préposés au service effectuent l'inspection ou la vérification visuelle, les ajustements de freins, le graissage, la vidange des huiles, l'installation des pneus, des essuie-glaces, des phares, des filtres, le survoltage des accumulateurs d'un véhicule. Ils peuvent aussi effectuer le remplissage du liquide lave-glace, du carburant ou des huiles, le lavage intérieur et extérieur des véhicules et le vidage des boîtes de perception, en plus de prêter assistance aux mécaniciens, pour aller chercher une pièce par exemple.
- 10 Les activités du service de l'entretien se déroulent pendant des quarts de travail totalisant 162 heures par semaine. Trois jours par semaine, le service est assuré 24 heures par jour; le reste du temps, il est assuré de 5 h à 3 h 30. Au moins un employé est présent pendant ces heures. La plupart des travaux mécaniques sont réalisés durant le quart de travail de jour, entre 7 h et 16 h 30. En soirée et la fin de semaine, les préposés au service assurent la permanence, et un mécanicien est de service en soirée quatre jours par semaine.

Les enjeux actuels et futurs de la STLévis

- 11 Bien que la STLévis maintienne un fort taux de rétention parmi ses travailleurs du service de l'entretien, elle fera face au cours des prochaines années au vieillissement de l'équipe de travail. Cette situation est commune à l'ensemble des sociétés de transport et fait l'objet de discussions régulières entre les directions des ressources humaines de l'industrie.
- 12 Dans les deux dernières années, la STLévis a dû faire face à plusieurs départs à la retraite au sein de l'équipe des mécaniciens; ces postes ont tous été pourvus. Au début 2021, un seul des 8 membres de l'équipe de mécaniciens est âgé de plus de 50 ans.
- 13 Il est possible que, dans la prochaine année, la STLévis décide de procéder au recrutement pour pourvoir un poste de mécanicien ou d'apprenti-mécanicien afin d'aider davantage pendant le quart de jour.
- 14 Le recrutement des nouvelles ressources survient à un moment charnière sur le plan technologique dans l'industrie du transport en commun au Québec. En 2011, le

gouvernement du Québec a annoncé son intention de faire en sorte que 95 % des déplacements sur le réseau québécois de transport collectif recourent à l'électricité⁴. La Politique de mobilité durable 2030, publiée au printemps 2018, précise l'intention du gouvernement de financer exclusivement l'acquisition de véhicules 100 % électriques pour le transport des personnes à compter de 2025⁵. Dans sa politique cadre de décembre 2020, le gouvernement a également précisé son souhait « que les autobus électriques représentent 55 % du parc total d'autobus urbains⁶ ». Il convient de rappeler que l'aide financière gouvernementale représente entre 60 et 85 % des coûts d'acquisition du matériel roulant des sociétés de transport en commun.

- 15 L'orientation gouvernementale en faveur de l'électrification des autobus urbains est partagée par la STLévis. Dans son Plan stratégique 2015-2024⁷, elle a annoncé qu'elle prévoyait faire l'acquisition de véhicules électriques à compter du prochain cycle de renouvellement de sa flotte, qui débutera après la réception d'un total de 8 autobus articulés hybrides, qui seront livrés en 2022 et 2023.
- 16 L'électrification graduelle de la flotte d'autobus est donc incontournable. Cette transition exigera toutefois que l'organisation dispose d'une équipe de travailleurs qui maîtrisent des compétences supplémentaires, notamment en électromécanique. Le défi sera également d'assurer le développement des compétences en électrification des mécaniciens déjà employés.
- 17 La STLévis s'assurera de la formation spécialisée de l'ensemble des travailleurs en matière d'électrification des autobus urbains, qu'elle soit réalisée par le biais de formations organisées par les fabricants ou des institutions d'enseignement. L'arrivée de ces nouvelles ressources permettra d'ajouter des compétences complémentaires à celles des travailleurs plus âgés, qui sont moins familiarisés avec ce volet du travail.

Lois et règlements

- 18 Dans le cadre de ses activités journalières, la STLévis est assujettie au respect de plusieurs lois et règlements, dont le *Code de la sécurité routière* (RLRQ c. C-24.2), la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* (RLRQ, c. P-30.3), le *Règlement sur les normes environnementales applicables aux véhicules lourds* (RLRQ, c. Q-2, r. 33) et la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (RLRQ, c. S-30.01).

4 Gouvernement du Québec (2011). Plan d'action 2011-2020 sur les véhicules électriques. *Québec roule à la puissance verte!*

5 Gouvernement du Québec (2018). Politique de mobilité durable – 2030. *Transporter le Québec vers la modernité.*

6 Gouvernement du Québec (2020). Plan pour une économie verte 2030.

7 Société de transport de Lévis (2014). Plan stratégique 2015-2024.

- 19 Les différentes exigences légales codifient une série de normes qui visent à assurer que les propriétaires et exploitants de véhicules lourds opèrent leur flotte de manière à assurer la sécurité des voyageurs et des autres utilisateurs du réseau routier.

Responsabilités de la direction

- 20 La responsabilité de la direction consiste à s'assurer que le service de l'entretien dispose des ressources humaines et matérielles suffisantes pour effectuer l'ensemble des travaux qui lui sont confiés de manière efficace et efficiente, au meilleur coût et dans le respect du cadre législatif et réglementaire en vigueur.
- 21 Pour un opérateur public de transport en commun, la sécurité des opérations est une considération primordiale qui guide chaque décision relative à l'entretien de la flotte. À cet impératif de sécurité s'ajoute l'engagement de livrer un service fiable qui respecte le budget établi, et ce, 365 jours par année.
- 22 Le service de l'entretien relève de la Direction Opérations et satisfaction client. Il est dirigé par deux contremaîtres. Le contremaître principal assure la gestion courante du service, notamment en matière de gestion des ressources humaines et du budget d'exploitation. Il est responsable de la conformité de la STLévis aux exigences légales et réglementaires, de l'approvisionnement, des investissements, du plan quinquennal de gestion de la flotte, de toutes les questions relatives aux bâtiments et immeubles et des autres infrastructures.
- 23 Le contremaître a une responsabilité opérationnelle directe sur les travaux d'entretien préventif et correctif des véhicules en plus d'agir comme personne-ressource auprès du personnel. Il est aussi responsable de passer les commandes et de gérer le système de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO).
- 24 Les principales activités du service de l'entretien se divisent en cinq fonctions principales : le ravitaillement et le nettoyage des autobus, l'exécution systématique de la ronde de sécurité, l'entretien préventif et les réparations des déficiences mineures et majeures.
- 25 Le service est également responsable de l'entretien à haut niveau des équipements embarqués à bord des autobus, tels que le système de vente et de perception OPUS, les composantes du système d'aide à l'exploitation et le système de radiocommunication. Dans ce dernier cas, la responsabilité du service se limite généralement à des diagnostics et au remplacement des composantes défectueuses.

Objectif et portée de l'audit

- 26 L'objectif du présent audit est de s'assurer que la STLévis procède à l'entretien de ses véhicules de manière efficace et efficiente, et dans le respect des lois et règlements applicables.

Critères d'évaluation

- Les inspections mécaniques liées au Programme d'entretien préventif (PEP) sont réalisées dans le respect des lois et règlements applicables et des bonnes pratiques du domaine;
 - La documentation, les équipements, les outils et les méthodes de travail utilisés par les inspecteurs sont appropriés pour la réalisation des inspections selon les standards reconnus;
 - La gestion des entretiens, le suivi des plans d'entretien et de garantie, la documentation exigée par la réglementation, les processus de ronde de sécurité ainsi que le processus de reconditionnement sont réalisés selon les bonnes pratiques du domaine.
- 27 Nous avons procédé à un contrôle de qualité aléatoire des inspections mécaniques liées au PEP sur un échantillonnage d'autobus inspectés depuis moins de 14 jours par les techniciens de la ST Lévis. Ces inspections ont été effectuées dans les ateliers de la STLévis. Elles ont couvert un échantillon de 9 véhicules.
- 5 autobus LFS à motorisation diesel
 - 2 autobus LFS à motorisation hybride
 - 2 autobus LFS Atric
- 28 Par l'observation, des entrevues avec le personnel concerné et l'analyse documentaire, nous avons aussi examiné les processus d'entretien généraux de la STLévis.
- 29 Nous avons exclu la gestion des stocks de magasin et l'entretien des véhicules de service, car peu d'enjeux ont été identifiés concernant ces éléments. L'audit concerne les processus en place à l'hiver 2021; nos travaux sur place ont été réalisés les 11, 17 et 18 mars 2021, et l'audit s'est terminé le 26 avril 2021.
- 30 Lorsqu'il est question du respect des exigences légales et réglementaires, le présent rapport fait référence uniquement à l'entretien des véhicules.
- 31 Tout au long de ce mandat, j'ai bénéficié d'une bonne collaboration de tous les intervenants de la STLévis que j'ai sollicités. Les commentaires de la direction sont présentés à la fin du rapport.

Responsabilités du vérificateur général

- 32 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 émises par le Conseil des normes d’audit et de certification soutenu par CPA Canada.
- 33 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.
- 34 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.

Résultats de l’audit

Contrôle de qualité des inspections mécaniques

- 35 Selon l’avis dérogatoire émis par la SAAQ pour les sociétés de transport en commun, l’entretien préventif des autobus de la STLévis doit être effectué tous les 6 mois ou 22 000 km selon la première éventualité, et les inspections et les mesures des pneus et des freins doivent l’être tous les 10 000 km.
- 36 Au cours d’une année d’activité habituelle, la STLévis procède à près de 250 inspections mécaniques de type entretien préventif. La programmation des inspections, la documentation et la gestion des suivis se réalisent par l’entremise d’un système de gestion de maintenant assistée par ordinateur (GMAO).
- 37 Dans le cadre de nos travaux d’audit, nous avons procédé à la réinspection mécanique de 9 autobus choisis au hasard qui avaient récemment subi une inspection selon le PEP dans les ateliers de la STLévis. L’objectif de ces travaux était, entre autres, de faire un contrôle de la qualité des inspections effectuées par l’entreprise.
- 38 Lors de ces réinspections, nous avons identifié des déficiences liées à la sécurité d’opération des véhicules (déficiences SAAQ de catégories mineure et majeure)

ainsi que des défauts d'entretien non régies par la réglementation. Dans ce dernier cas, les anomalies observés ne sont pas qualifiées en tant que mineure ou majeure. Le tableau suivant présente les résultats de notre contrôle de qualité pour chacun des 9 autobus examinés.

Tableau I : Résultats de la réinspection des véhicules

Unité	Catégorie	Date de la dernière inspection mécanique liée au PEP	Résultats	Type de défectuosité
0905	Novabus LFS	24 février 2021	<ul style="list-style-type: none"> 15/275/EE – Un rétroviseur intérieur (central) est mal fixé. 	Mineure
1003	Novabus LFS	11 mars 2021	<ul style="list-style-type: none"> 30/275/AH – Un pneu simple présente une matière étrangère logée dans la bande de roulement; Un jeu perceptible du pivot/support de fusée du côté droit a été mesuré à 0,023 po (à surveiller lors des prochaines inspections). 	Majeure Non régie par la réglementation
1004	Novabus LFS	11 mars 2021	<ul style="list-style-type: none"> Une vérification de l'alignement des phares est recommandée. 	Mineure
1110	Novabus LFS	23 février 2021	<ul style="list-style-type: none"> Un jeu perceptible du pivot/support de fusée du côté droit a été mesuré à 0,018 po; Un jeu perceptible du pivot/support de fusée du côté gauche a été mesuré à 0,035 po; Un jeu perceptible de l'embout de la bielle d'accouplement du côté gauche a été détecté; Une coulisse d'huile/fuite d'huile de moteur dans la région du boîtier du volant moteur (« Bellhousing ») a été détectée. 	À surveiller lors des prochaines inspections À surveiller lors des prochaines inspections À surveiller lors des prochaines inspections Correctif à prévoir
1203	Novabus LFS	24 février 2021	<ul style="list-style-type: none"> 32/275/G – Un pneu présente une fissure dans le flanc de 1/8 po de profondeur (Réglementation stipule plus de 1/8 po.); 15/382/R – Une fenêtre de secours est difficile à ouvrir ou à fermer de l'intérieur. 	Mineure Mineure
1401	Novabus articulé	28 avril 2020	<ul style="list-style-type: none"> 32/275/AH – Un pneu simple (médián) présente une matière étrangère logée dans la bande de roulement; 4/248/V – La barrure du compartiment à batterie est inopérante; Des résidus d'huile sont expulsés par le robinet de purge des réservoirs d'air; Une fuite d'huile de moteur dans la région du compartiment moteur a été détectée. 	Majeure Mineure Correctif à prévoir Correctif à prévoir
1404	Novabus articulé	14 janvier 2021	<ul style="list-style-type: none"> 30/275/AH – Un pneu simple (avant droit) présente une matière étrangère logée dans la bande de roulement; 32/275/AH – Un pneu simple (médián droit) présente une matière étrangère logée dans la bande de roulement; 1/1/BB – L'alignement des phares n'est pas conforme aux normes; 9/15/HH – Un feu de plaque ne s'allume pas; 9/248/V – Le dispositif de verrouillage du capot du moteur est inadéquat; 15/257/EE – Un rétroviseur intérieur (convexe) est mal fixé. 	Majeure Majeure Mineure Mineure Mineure Mineure

Unité	Catégorie	Date de la dernière inspection mécanique liée au PEP	Résultats	Type de défectuosité
1701	Novabus LFS Hybride	9 mars 2021	• 20/275/AH – Un pneu simple (avant gauche) présente une matière étrangère logée dans la bande de roulement;	Majeure
			• 22/275/AH – Un des pneus jumelés du même assemblage de roues présente une matière étrangère logée dans la bande de roulement.	Mineure
1801	Novabus LFS Hybride	15 mars 2021	• 15/257/EE - Un rétroviseur intérieur (central) est mal fixé.	Mineure

Observations au sujet de la qualité des inspections préventives

- 39 À la lumière des résultats de nos réinspections, soit un total de cinq défectuosités majeures et de dix défectuosités mineures sur neuf autobus, nous sommes d’avis que la qualité des inspections préventives effectuées par l’entreprise est très bonne.
- 40 En effet, outre la présence de matière étrangère notée dans les bandes de roulement de cinq pneus simples des neuf autobus examinés, nous n’avons décelé aucune défectuosité majeure sur des composantes des autobus nécessitant leur immobilisation immédiate. La présence de matières étrangères dans les bandes de roulement de pneus d’autobus urbains est courante (débris sur la chaussée en bordure des trottoirs contaminant les bandes de roulement des pneus du côté droit des autobus urbains). Outre les débris sur la chaussée, les matières métalliques perforantes (vis, boulons, écrous, etc.) laissées sur les planchers des ateliers mécaniques des sociétés de transport urbain sont la seconde source de contamination des bandes de roulement. Nous notons toutefois que les pratiques de nettoyage des planchers de l’atelier mécanique que nous avons observées à la STLévis sont très bonnes. Le nettoyage est un élément important pour prévenir l’intrusion de matière étrangère dans les bandes de roulement des pneus, et aucun correctif à ce sujet n’est recommandé pour la STLévis. Un rappel de la nécessité de ce type d’inspection est toutefois à faire auprès des mécaniciens de l’entreprise affectés aux inspections du PEP.
- 41 Par ailleurs, nos constatations générales faites dans les ateliers indiquent certaines petites lacunes dans les procédures de vérification mécanique des autobus.
- 42 En premier lieu, nous avons noté qu’aucune référence graduée pour la vérification de l’alignement des phares, telle que le requiert la réglementation, n’est présente dans les ateliers. Au mieux, deux croix sont visibles sur une des portes de garage de l’atelier. Cela ne constitue pas une référence adéquate au sens de la réglementation.
- 43 De plus, nous avons noté l’absence de documentation, facilement disponible pour les mécaniciens, portant sur les références techniques des jeux d’usure autorisés pour les roulements de roue (jeu clairement détectable avec une barre de force, soit à partir de 0,015 po), les axes de roue (0,065 po vertical) et les embouts de direction (jeu horizontal en fonctionnement clairement perceptible pour les embouts sans graissage,

soit à partir de 0,010 po, et habituellement de 0,030 po pour les embouts avec graissage). La détermination de jeux non conformes semble être laissée au bon jugement des mécaniciens, sans utilisation de références techniques uniformes. Cette pratique n'est pas la meilleure en la matière et est clairement perfectible. En effet, tout indique que le critère interne utilisé par les mécaniciens de l'entreprise revient à déterminer simplement un jeu d'usure important, sans le quantifier officiellement. Le danger est alors de faire de la sur-qualité, ou encore de ne pas remplacer la pièce à temps de manière à prévenir des bris supplémentaires ou, pis encore, une défaillance en service. L'outil recommandé pour faire ce type de mesurage est une jauge micrométrique (il en existe plusieurs types). L'entreprise possède un de ses outils, mais il est rarement utilisé, selon nos constatations.

- 44 Nous avons aussi noté que la STLévis possède deux paires de chandelles ajustables dans ses ateliers mécaniques. Ces chandelles peuvent être utilisées pour supporter les roues avant des autobus lors de la vérification sur vérins de la timonerie de direction (embouts de direction, joints de direction et sortie du boîtier de direction) ainsi que lors de la direction des jeux verticaux sur les axes de roue. Selon nos constatations, ces chandelles ne sont toutefois pas utilisées lors des inspections liées au PEP. Il ne s'agit pas de la meilleure pratique en la matière. En effet, vérifier la timonerie de direction alors que les roues avant sont dans le vide (pratique actuelle) ne permet pas d'optimiser la détection des jeux d'usure excessifs des composantes. De plus, les tolérances des manufacturiers portant sur le jeu vertical permis sur les embouts de direction ne semblent pas être clairement connues, documentées et appliquées par les mécaniciens de l'entreprise.
- 45 Finalement, en ce qui concerne les rondes de sécurité (RDS) réglementaires effectuées par les chauffeurs et jockeys (lors du ravitaillement en carburant), nous avons noté que presque aucun correctif n'est notifié, ce qui est anormal. En effet, lors de notre analyse de plusieurs centaines de formulaires de RDS archivés lors des derniers mois pour les neuf autobus réinspectés, un nombre très faible de défauts étaient remarqués. Cela indique qu'il serait pertinent qu'un rappel (bulletin d'information, formation d'appoint ou autre) sur les procédures de RDS soit fait auprès des chauffeurs et jockeys de l'entreprise. La RDS faisant partie intégrante de l'entretien préventif des autobus urbains, nous l'incluons dans cette portion du rapport d'audit.

Recommandations au sujet des procédures techniques d'inspections préventives

À la suite de nos observations et analyses des inspections préventives des autobus dans le cadre du PEP, nous recommandons les correctifs suivants :

- T20-1 Faire un rappel et des contrôles internes au sujet de la nécessité, lors des inspections liées au PEP, d'effectuer la vérification complète des bandes de roulement des pneus, de manière à détecter systématiquement les matières

Chapitre 3

étrangères (objets métalliques) devant être retirées des pneus pour éviter d'éventuelles crevaisons en service.

- T20-2 Rendre disponibles et facilement accessibles aux mécaniciens de l'atelier les références techniques des manufacturiers portant sur les jeux verticaux tolérables pour les axes de roue, ainsi que les jeux tolérables pour les embouts de direction.
- T20-3 En ce qui concerne les axes de roue, utiliser un outil destiné à confirmer la présence d'un jeu maximum de 0,065 po (gabarit de référence). Il s'agit de la limite maximum d'usure imposant un correctif obligatoire selon les exigences réglementaires de la SAAQ. Un tel outil devrait être utilisé par les mécaniciens lors de leurs inspections liées au PEP.
- T20-4 S'assurer que les mécaniciens connaissent et appliquent uniformément les jeux d'usure tolérables des embouts de direction, les jeux verticaux (roues dans le vide) ou horizontaux en fonctionnement (mouvements du volant avec roues sur chandelles), pour les embouts de type avec graissage (*zert*) et sans graissage. Il en est de même pour les jeux des roulements de roue. L'utilisation de jauges micrométriques pour confirmer et quantifier les jeux d'usure de ces pièces doit être encouragée auprès des mécaniciens.
- T20-5 Utiliser préférentiellement les chandelles disponibles dans l'atelier lors de la vérification des jeux dans la timonerie de direction ainsi que lors de la vérification des jeux verticaux des axes de roue.
- T20-6 Lors de la vérification de l'alignement des phares, utiliser une référence graduée (voir la section 1.3 du Guide de vérification mécanique des véhicules routiers de la SAAQ) sur un mur, une porte de garage ou un panneau mobile sur roulettes. Ce type d'outil de référence est actuellement absent dans les ateliers, ce qui contrevient aux règlements.
- T20-7 Faire un rappel sur les procédures de ronde de sécurité (RDS) des autobus auprès des chauffeurs et jockeys (ravitaillement en carburant).

Description des processus d'inspection préventive tous les 22 000 km

- 46 La STLévis utilise un logiciel de gestion de maintenance (GMAO) des équipements roulants permettant d'évaluer l'utilisation quotidienne (kilométrage parcouru) de l'ensemble de ses autobus. À l'aide de ce logiciel et de la simulation d'usure (kilométrage) des autobus, il est possible de produire des bons de travail préventif ou correctif répondant aux exigences des entretiens préventifs requis par la SAAQ.
- 47 En ce qui concerne les intervalles d'entretien préventif, les critères maximaux autorisés par la SAAQ dans le cadre du PEP d'un autobus urbain sont de six (6) mois ou de 22 000 km, selon la première des deux éventualités⁸. Par conséquent, cette

8 Gouvernement du Québec, 20 novembre 2016. Code de la sécurité routière, *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers*, Chapitre C-24.2, r. 32, annexe II.

contrainte ayant été paramétrée dans le système de GMAO des équipements roulants, le contremaître de l'atelier mécanique reçoit automatiquement et de manière récurrente la liste des entretiens préventifs à planifier à court terme.

- 48 Dans le cadre du présent audit, nous avons obtenu les bons de travail générés lors du dernier entretien lié au PEP des neuf autobus examinés.
- 49 Typiquement, les informations utiles à la coordination et au suivi des entretiens y sont indiquées :
- Information au sujet du véhicule (numéro d'unité et lecture de l'odomètre à la date de la réalisation des travaux);
 - Dernière lecture de l'odomètre lors de l'entretien préventif lié au PEP précédent ainsi que date de la réalisation de ces travaux;
 - Cumulatif du kilométrage en cours par rapport au critère maximal (22 000 km). C'est ce cumulatif qui, lorsqu'il se rapproche du critère maximal, déclenche automatiquement l'avis d'inspection lié au PEP dans le système de GMAO;
 - Date requise (simulée) par le système de GMAO pour répondre au critère maximal autorisé par la SAAQ sur la base du kilométrage réel parcouru.
- 50 De plus, ce formulaire est automatiquement numéroté selon une référence alphanumérique par le système de GMAO, qui génère une liste de description sommaire des éléments à vérifier lors de l'entretien préventif. Il est de la responsabilité du contremaître d'atelier de planifier l'entretien préventif, à la suite des recommandations du système de GMAO, et d'assigner les mécaniciens aux travaux. Le bon de travail préventif est par la suite déposé (manuellement) dans le classeur mural des mécaniciens. Les travaux d'inspection commencent alors, la main-d'œuvre est assignée et les pièces à utiliser sont déterminées.
- 51 Par la suite, les mécaniciens utilisent un formulaire sur mesure, caractérisé par une classification en jaune et une numérotation en vert pour chacun des éléments de vérification, et réservé à l'entretien préventif lié au PEP. Ce formulaire est rempli à la main par le mécanicien pour colliger les diverses défaillances observées sur l'autobus de même que les mesures d'usure des bandes de roulement des pneus et des garnitures de frein (comme le requiert la réglementation). Le formulaire sert également d'aide-mémoire pour les mécaniciens, en remplacement du certificat de contrôle de vérification mécanique normalisé de la SAAQ. Le mécanicien a alors la responsabilité d'inscrire à la main les informations suivantes :
- Numéro d'unité, lecture de l'odomètre et date de l'inspection;
 - Conformité ou non-conformité de chacun des éléments inscrits dans le formulaire;
 - Degré d'usure des pneus et des freins;
 - Remarques en lien avec les non-conformités observées ou toute autre observation;
 - Référence alphanumérique du bon de travail préventif;
 - Signature du mécanicien lorsque l'inspection préventive est terminée.

- 52 Dès la fin de l'inspection préventive, le mécanicien informe le contremaître de l'atelier des non-conformités et des correctifs nécessaires sur l'autobus. Dans le système de GMAO, le contremaître génère alors un bon de travail correctif, doté d'une référence alphanumérique. Il enregistre dans le système l'ensemble des remarques effectuées par le mécanicien. Ce bon de travail correctif est par la suite imprimé et déposé dans le classeur mural des mécaniciens. Les travaux correctifs commencent, la main-d'œuvre est assignée et les pièces à utiliser sont déterminées. Dès la réception du bon de travail correctif, le mécanicien peut inscrire manuellement la référence alphanumérique du bon de travail correctif sur le formulaire réservé à l'entretien préventif lié au PEP.
- 53 À la fin des travaux correctifs requis, le contremaître de l'atelier révise le bon de travail correctif du mécanicien, signe le formulaire de l'inspection préventive lié au PEP et produit le sommaire des coûts pour les correctifs associés à l'inspection préventive de l'autobus. Il termine toujours le sommaire des coûts, sous la section Travail effectué, par la phrase suivante : « Le correctif a été fait selon les normes ».

Recommandations au sujet des processus d'inspection préventive tous les 22 000 km

À la suite de nos observations et analyses des pratiques actuelles d'entretien préventif de la flotte d'autobus, nous avons ciblé des recommandations susceptibles de faire diminuer les pratiques individuelles du personnel tout en assurant l'optimisation, l'uniformité et la pérennité des processus de la STLévis. Il s'agit des recommandations suivantes :

- T20-8 Intégrer le formulaire d'entretien préventif (par exemple sous forme de pièce jointe en format PDF) dans le bon de travail préventif généré par le système de GMAO pour automatiser l'archivage automatique des entretiens préventifs.
- T20-9 Ajouter dans le système de GMAO un lien automatisé entre les bons correctifs et préventifs des équipements pour systématiser l'attribution des correctifs liés à l'inspection préventive. Dans la situation actuelle, le bon de travail préventif ne comporte pas de référence automatique au bon de travail correctif. Cette modification pourrait être intégrée à celle du point précédent.
- T20-10 Codifier chaque défectuosité identifiée lors des inspections préventives (lettres et chiffres des zones jaunes et vertes du formulaire d'entretien préventif) lors de l'inscription manuscrite des éléments non conformes par le mécanicien sur le formulaire d'entretien préventif. Ces références pourront ensuite être colligées dans le système de GMAO par le contremaître lors de la préparation du bon de travail correctif. Ainsi, aucune défectuosité ne sera oubliée, et les défectuosités seront classifiées adéquatement par sous-système mécanique. C'est d'ailleurs ce que font les autres sociétés de transport, qui automatisent l'entrée des défectuosités à l'aide d'un logiciel ciblé. La modification de cette pratique facilitera également l'intégration éventuelle de ce type de système informatique à la STLévis.
- T20-11 Mieux décrire, dans la section « Travail effectué » (à la fin du document Sommaire des coûts), les correctifs réalisés, ceux qui sont planifiés et ceux qui sont jugés non nécessaires. Ces inscriptions devraient préférentiellement suivre la même codification alphanumérique que celle du formulaire d'entretien préventif.

T20-12 Ajouter une date de fin de travaux sur le formulaire de bon de travail correctif ainsi que sur le sommaire des coûts.

Description des processus d'inspection et d'entretien des 10 000 km

- 54 La STLévis, à l'aide du logiciel de GMAO des équipements roulants, effectue l'inspection et l'entretien des autobus en respectant le critère maximal autorisé par la SAAQ, qui impose l'obligation d'une inspection des pneus et des freins d'un autobus urbain tous les 10 000 km⁹. Cette contrainte ayant été paramétrée dans le logiciel de GMAO, le contremaître de l'atelier mécanique reçoit, de manière automatisée et récurrente, la liste des entretiens à planifier à court terme. L'entreprise utilise également cette fonction pour combiner aux inspections les changements d'huile à moteur.
- 55 Les informations pertinentes pour la coordination et le suivi des entretiens sont documentés dans un bon de travail, à savoir :
- Information au sujet du véhicule (numéro d'unité et lecture de l'odomètre à la date de la réalisation des travaux);
 - Dernière lecture de l'odomètre réalisée lors de l'entretien préventif lié au PEP précédent ainsi que date de la réalisation de ces travaux;
 - Cumulatif du kilométrage effectué et critère maximal autorisé (10 000 km). C'est ce cumulatif qui, lorsqu'il se rapproche du critère maximal, déclenche automatiquement l'avis de travail préventif dans le système de GMAO;
 - Date requise (simulée) dans le système de GMAO selon le critère maximal autorisé par la SAAQ sur la base du kilométrage réel parcouru.
- 56 De plus, le système de GMAO numérote automatiquement le formulaire selon une référence alphanumérique et génère une description sommaire des éléments à vérifier lors du travail préventif.
- 57 Il est alors de la responsabilité du contremaître d'atelier de planifier les travaux préventifs et d'assigner des mécaniciens à ces travaux. Il imprime le bon de travail préventif et le dépose dans le classeur mural des mécaniciens avant le début des travaux d'entretien, assigne la main-d'œuvre et détermine les pièces à utiliser.
- 58 Par la suite, le mécanicien a la responsabilité d'inscrire à la main les informations suivantes :
- L'usure des pneus en pourcentage (%) ou en 32^e de pouce;
 - L'usure des freins en pourcentage (%).

9 Gouvernement du Québec, 20 novembre 2016. Code de la sécurité routière, *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers*, Chapitre C-24.2, r. 32.

Chapitre 3

- 59 À la fin des travaux d'entretien requis, le contremaître de l'atelier révisé le bon de travail préventif du mécanicien et produit le sommaire des coûts pour les travaux associés. À la fin des travaux d'entretien requis, le contremaître de l'atelier révisé le bon de travail préventif du mécanicien et produit le sommaire des coûts pour les travaux associés.

Recommandations au sujet des processus d'inspection et d'entretien des 10 000 km

- T20-13 Nous recommandons d'ajouter une date de fin de travaux sur le formulaire de bon de travail préventif ainsi que sur le sommaire des coûts.

Observations générales sur les processus connexes d'entretien des autobus

Différentiels de remplacement

- 60 Dans le cadre de nos observations générales des procédés d'entretien des autobus, nous avons documenté la manière dont la STLévis entrepose les différentiels arrière de remplacement. Soulignons qu'elle conserve et entrepose un différentiel arrière complet de chaque modèle couvrant toute la flotte d'autobus. Il s'agit des différentiels suivants :
- Différentiel complet pour les autobus de marque Grande West, modèle Vicinity, pouvant être installé pour toutes les années modèles;
 - Différentiel complet pour les autobus de marque Novabus, modèle LFS, pouvant être installé sur les années modèles 2007 et 2008;
 - Différentiel complet pour les autobus de marque Novabus, modèle LFS, pouvant être installé sur les années modèles 2009 à 2014 ainsi que sur les autobus articulés de marque Novabus, modèle ARTIC 2012 à 2014;
 - Différentiel complet pour tous les autobus de marque Novabus, modèle LFS-Hybride.
- 61 L'entreposage de ces différentiels permet de diminuer au minimum les délais de réparation lorsque le remplacement d'un différentiel est exigé. Les délais de commande et de réception des divers différentiels pouvant être considérables, leur entreposage permet de diminuer la durée de la maintenance et de la mise hors service des autobus et d'optimiser leur utilisation. Il s'agit d'une excellente pratique de gestion de l'entretien.

Réusinage de pièces et de composantes des groupes motopropulseurs

- 62 Dans le cadre de ses opérations d'entretien, la STLévis procède au réusinage de certaines pièces, dont des composantes des groupes motopropulseurs et des étriers de frein avant et arrière.

- 63 Une section de l'atelier de mécanique est notamment consacrée à ces opérations. Le réusinage des étriers de frein usés (guides d'étrier et mécanismes internes) permet leur réutilisation, ce qui engendre des économies. En effet, les coûts d'acquisition d'ensembles d'étriers de frein étant importants, l'investissement en main-d'œuvre est justifié pour ces opérations.
- 64 De plus, la coordination des activités de l'atelier mécanique par le contremaître optimise l'utilisation des ressources de main-d'œuvre tout en réduisant le temps d'attente pour les pièces en stock (ce que nous avons été en mesure de confirmer lors de l'audit). Parallèlement, la section consacrée au réusinage des étriers de frein sert également à celui des composantes des groupes motopropulseurs des autobus, incluant les moteurs, les différentiels et les transmissions. La convention collective autorisant une certaine flexibilité à ce sujet, certaines de ces opérations peuvent être effectuées à l'interne ou envoyées à l'externe selon la charge de travail de l'atelier mécanique.
- 65 Les moteurs des autobus durant une demi-vie, soit de 500 000 à 600 000 km environ, particulièrement ceux des autobus fabriqués entre 2008 et 2010, la STLévis réserve donc deux baies de travail, soit les baies 24 et 25 à leur réusinage. Par ailleurs, pour optimiser ces opérations, l'entreprise dispose d'un bloc moteur embiellé (« *short block* ») disponible pour le remplacement du modèle Cummins ISL. Des discussions sont également en cours pour en obtenir un second, cette fois-ci pour les moteurs de modèle Cummins ISB. Ces deux modèles de moteur couvrant l'ensemble des autobus de l'entreprise, la STLévis minimise ainsi le temps de maintenance et optimise la durée d'utilisation des autobus en cas de bris moteur majeur ou de travaux moteur majeurs planifiés.

Mise en œuvre des bulletins de service

- 66 Dans le cadre de nos observations générales des procédés d'entretien des autobus, nous avons documenté la mise en œuvre des bulletins de service des autobus à la STLévis. De manière générale, le contremaître de l'atelier mécanique reçoit et classe les bulletins de service des manufacturiers (principalement Novabus et les manufacturiers de sous-composantes majeures des autobus), et planifie leur mise en œuvre.
- 67 Il est à noter que la majorité des bulletins de service bénéficient d'un délai durant lequel les correctifs sont remboursés par le manufacturier. Pour éviter des pertes financières, il est important que le contremaître de l'atelier mécanique coordonne adéquatement les travaux à ce sujet. Selon nos constatations, les délais de 24 mois prévus par le manufacturier Novabus sont actuellement respectés.

Réclamations sous garantie (exemple : Grande West)

- 68 Dans le cadre de nos observations générales des procédés d'entretien des autobus, nous avons documenté au hasard une réclamation sous garantie faite auprès du manufacturier Grande West. Dans ce cas, lors d'entretiens préventifs, des anomalies ont été identifiées (pièces de suspension usées prématurément) sur deux autobus Grande West Vicinity 2019, soit les unités 1901 et 1902. Le contremaître de l'atelier a par conséquent lancé des pourparlers avec le manufacturier Grande West afin de soumettre des réclamations sous garantie et d'en obtenir une compensation. Il est à noter que l'obtention de cette compensation repose fortement sur les compétences et l'expérience de l'équipe du contremaître.

Réalisation des travaux d'entretien des véhicules hybrides

- 69 Dans le cadre de nos observations générales des procédés d'entretien des autobus, nous avons documenté les entretiens d'autobus disposant d'une technologie de propulsion hybride, notamment les unités 1701 et 1801. Les entretiens mécaniques sont tous réalisés par des employés de la STLévis. Toutefois, les interventions sur le groupe de batteries de la motorisation hybride (circuits haute tension) sont réalisées à l'externe par un technicien spécialisé.

Travaux en hauteur sur les autobus

- 70 Dans le cadre de nos observations générales des procédés d'entretien des autobus de la STLévis, nous avons documenté les installations utilisées lors de la réalisation de travaux en hauteur. Les baies de travail 20 et 21 sont dotées d'une structure pour ligne de vie au plafond et de dispositifs antichute permettant d'effectuer des travaux sur le toit des autobus (hauteur supérieure à 3 m) en conformité avec les exigences du *Règlement sur la santé et sécurité du travail*, art. 33.2 et 33,3 (*Loi sur la santé et la sécurité du travail*). Toutefois, ces dispositifs ne sont pas encore utilisés, étant donné que les mécaniciens n'ont pas encore reçu les formations requises pour travailler sur les modules et batteries de 600 volts installés sur le toit des autobus. Toutes les interventions sont actuellement réalisées à l'aide d'un chariot élévateur à nacelle. Lorsque les mécaniciens auront été formés, il est prévu que les lignes de vie seront mises en service et utilisées.

Procédures de serrage des écrous de roue

- 71 Dans le cadre de nos observations générales, nous avons documenté les procédures réglementées de serrage et resserrage des écrous de roue des autobus. Il est à noter que l'existence de procédures écrites de l'entreprise pour le serrage et le resserrage des écrous de roue ne nous a pas été confirmée.

- 72 Selon nos échanges avec le contremaître de l’atelier, la STLévis procède comme suit :
1. Lorsque le démontage d’une roue est nécessaire, tous les indicateurs de desserrage de roue (flèches en matière plastique) sont retirés;
 2. Lors du remontage d’une roue, l’une des deux clés à chocs pneumatiques calibrées (500 lb-pi) est utilisée;
 3. Lors du serrage des écrous de roue, un seul indicateur de desserrage de roue est installé;
 4. Le mécanicien procédant au remontage d’une roue indique sur un formulaire de resserrage des écrous de roues le numéro de l’unité, la date des travaux, la lecture de l’odomètre du véhicule et la ou les roues ayant été remontées;
 5. Tous les jours, le mécanicien assigné au remplacement des pneus utilise le formulaire de resserrage et examine les autobus ayant un seul indicateur de desserrage de roue;
 6. Lorsque le kilométrage minimal est atteint (80 km, selon la réglementation), ce mécanicien utilise une clé à chocs sans fil et une rallonge de clé dynamométrique (calibrée à 475 lb-pi) pour effectuer le resserrage des écrous de roues;
 7. Il indique la date de resserrage des écrous sur le formulaire de resserrage des écrous de roues;
 8. Finalement, il réinstalle les indicateurs de desserrage de roue sur les dix écrous de la roue.

Sécurisation des accès et description de l’atelier

- 73 Notre examen du bâtiment de la STLévis, situé au 1100, rue Saint-Omer, à Lévis, révèle la présence des portes extérieures suivantes :
- Portes de garage 19, 20, 21, 22, 24, 25 et 26, et porte piétonnière à serrure 23;
 - Portes piétonnières d’urgence 17 et 18, et porte piétonnière à déverrouillage électronique 16;
 - Portes de garage 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 et 15, et porte piétonnière à déverrouillage électronique 10;
 - Deux portes piétonnières d’urgence sans numéro;
 - Porte piétonnière à déverrouillage électronique 5;
 - Porte piétonnière à déverrouillage électronique 4;
 - Deux portes de garage 2 et 3.
- 74 Selon nos vérifications, l’accès à l’atelier est toujours contrôlé. En effet, la fin de semaine et hors des heures normales de bureau, l’accès est uniquement permis par carte magnétique. Pendant les heures normales de bureau, seul l’accès par la porte piétonnière de service 23 est possible, mais uniquement pour les fournisseurs. Cette porte est toutefois verrouillée la soirée, la nuit et la fin de semaine, et ce, dès le début du quart de travail de soir.

Chapitre 3

- 75 Par ailleurs, les baies de travail 19, 21, 22, 24, 25 et 26 sont équipées de vérins hydrauliques. La baie de travail 20 constitue la chambre de peinture/carrosserie, mais des travaux d'entretien mécanique des autobus y sont généralement effectués.
- 76 Le poste de travail électronique comprenant également le classeur mural pour les bons de travail est situé à la porte de service du département des pièces. Le département des pièces comprend notamment le poste de travail du commis aux pièces. Dans le passage du poste de travail des mécaniciens, on retrouve l'aire de rangement des coffres d'outils et les casiers des mécaniciens. Tout au fond du passage, on retrouve l'atelier de réusinage des étriers de frein.
- 77 L'unique porte entre l'atelier mécanique et le garage (entreposage) est à déverrouillage électronique; elle est localisée au fond de la baie de travail 24, à proximité du bureau du contremaître. Les réservoirs d'huile à moteur et d'huile à transmission sont placés à l'extérieur de l'atelier mécanique, dans le garage (section stationnement des autobus), à proximité de la porte mitoyenne de l'atelier mécanique et du garage. La salle abritant les compresseurs pneumatiques de l'atelier mécanique et le réservoir de liquide de refroidissement est située à proximité des réservoirs d'huile.
- 78 Les portes 2 et 3 constituent les deux portes d'entrée du garage (entrée des autobus), qui comprend notamment les deux baies de ravitaillement en carburant. Un poste de travail est localisé entre les deux baies de ravitaillement en carburant et est utilisé par les préposés au ravitaillement, aussi appelés « jockeys ». L'aire de changement de pneus est localisée à proximité de la porte de garage 3, tout au fond du garage. Le garage est composé des baies de stationnement 6 à 9 et 11 à 15. La baie de stationnement 6 du garage comprend notamment un espace de rangement. Il s'agit aussi de l'emplacement d'entreposage des différentiels.

Recommandations au sujet des processus connexes d'entretien des autobus

Bulletins de service

- T20-14 Dans le système de GMAO, voir s'il est possible d'associer automatiquement les bulletins de services (BS) aux numéros d'unité des autobus visés. De même, voir s'il est possible d'associer la date d'échéance du manufacturier pour le remboursement des correctifs à chacun des BS, avec une alerte automatique du système lorsque le délai maximal approche.
- T20-15 Voir comment programmer le système de GMAO pour coordonner automatiquement (ou selon des paramètres sur mesure du contremaître) les BS avec les entretiens préventifs réglementaires des autobus.

Procédures de resserrage des écrous de roue

- T20-16 Documenter par écrit la procédure interne de resserrage des écrous de roue actuellement utilisée.

- T20-17 Verrouiller l'accès aux régulateurs calibrés des deux clés à chocs pneumatiques afin d'éliminer le risque de manipulation erronée.
- T20-18 Inscrire visiblement sur chacune des clés à chocs pneumatiques la date de la dernière calibration.
- T20-19 Conserver un registre de calibration annuelle pour chacune des clés à chocs pneumatiques.
- T20-20 Inscrire sur la clé à chocs sans fil la date d'achat de la rallonge dynamométrique (documentation des remplacements périodiques).

Procédures de cadenassage pour les autobus hybrides

- T20-21 Après la formation éventuelle des mécaniciens en vue du travail sur les circuits haute tension des autobus hybrides, s'assurer que les bonnes procédures de cadenassage des batteries haute tension sont utilisées pour prévenir des incidents et des blessures lors des entretiens de ce type d'autobus.

Conclusions de l'audit

- 79 Notre audit des processus d'entretien et d'inspection préventive des autobus urbains de la STLévis nous a permis de valider la très bonne qualité des inspections préventives effectuées.
- 80 Nous soumettons cependant divers petits correctifs et quelques recommandations. Certaines recommandations visent les outils de travail des mécaniciens, tels qu'une référence graduée pour l'inspection de l'ajustement des phares, un gabarit pour le mesurage des jeux d'usure des axes de roue, des jauges micrométriques pour le mesurage des jeux d'usure des embouts de direction et des roulements de roue, des chandelles pour les roues avant lors des inspections liées au PEP, ainsi que des manomètres calibrés et sécurisés des clés pneumatiques pour le serrage des roues. Une recommandation spécifique vise la formation continue du personnel au sujet de la ronde de sécurité des autobus. Finalement, quelques recommandations visent de petits correctifs au sujet des processus d'entretien et impliquent, dans certains cas, des ajouts ou modifications au système de GMAO.
- 81 Selon les consultations que nous avons menées dans le cadre de cet audit, si les principales recommandations proposées sont appliquées, nous sommes d'avis que la STLévis sera une des meilleures sociétés de transport en commun au Québec en ce qui concerne la qualité de ses activités d'entretien du matériel roulant.

Commentaires de l'Administration

« La direction de la Société de transport de Lévis prend acte des constats du vérificateur général et adhère à l'ensemble des recommandations contenues dans le rapport.

La Société a déjà commencé la mise en œuvre des recommandations relatives au personnel, aux inspections PEP et aux processus connexes. La mise en œuvre des recommandations se poursuivra au cours des prochains mois, au fur et à mesure que la Société recevra le matériel mentionné dans les recommandations des vérificateurs.

Par ailleurs, la Société procède actuellement au renouvellement de son infrastructure informatique. La mise à jour du GMAO est incluse dans le périmètre du projet et sera priorisée cette année. Une rencontre avec le fournisseur du logiciel de GMAO aura lieu en mai 2021 pour voir comment les fonctionnalités recommandées par les vérificateurs pourront être mises en place. »

Analyse du plan d'action par le vérificateur général

La direction de la STLévis 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.

Audit de performance Gestion financière de la Ville

Limitations du travail du vérificateur général dans l'exercice de ses fonctions

Table des matières

Introduction	1
Exigences législatives encadrant la fonction de vérificateur général	1
Limitations du travail du vérificateur général dans le cadre de la vérification d'optimisation des ressources sur la gestion financière de la Ville	2
Conclusion	3
Commentaires de l'Administration	3
Réaction du vérificateur général	5

Introduction

- 1 Dans le présent chapitre, je rends compte du fait que mon bureau a été limité dans l'exécution de ses travaux lors d'une vérification d'optimisation des ressources. Cette situation est particulièrement préoccupante car elle remet en question ma capacité, en tant que vérificateur général de la Ville, d'assumer mes responsabilités et de réaliser mon mandat, tel que prescrit par la *Loi sur les cités et villes*.
- 2 La non-divulgateur diligente de toute entrave au mandat du vérificateur général risquerait de miner la confiance du public envers le Bureau du vérificateur général et la profession de comptable professionnel agréé, maillons importants de la chaîne de surveillance mise en place par le législateur. La mise en lumière de cette situation implique que le problème soulevé est sérieux, qu'il doit cesser et ne pas se répéter.

Exigences législatives encadrant la fonction de vérificateur général

- 3 La fonction de vérificateur général constitue, depuis plusieurs décennies, un rouage important de la bonne gouvernance dans plusieurs régimes démocratiques à travers le monde. Au Canada, ce mécanisme de surveillance de l'utilisation des fonds publics est en place au niveau tant fédéral que provincial, ainsi que dans plusieurs municipalités.
- 4 Au Québec, en 2001 le législateur a mis en place cette fonction au sein de certaines municipalités par l'entremise de la *Loi sur les cités et villes* (article 107). Les exigences législatives à cet égard sont notamment les suivantes :
 - Un vérificateur général est nommé pour toute municipalité de 100 000 habitants et plus, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil municipal. Depuis 2018, un vérificateur général doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec;
 - Le mandat de vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives, et la vérification de l'optimisation des ressources;
 - Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :
 - 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
 - 2° d'exiger de tout employé tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.
- 5 L'application efficace et transparente de ces dispositions législatives exige que toute demande du vérificateur général soit traitée en temps opportun. L'Administration de la

Ville et le conseil municipal doivent en outre s'assurer que ce droit d'accès à l'information n'est pas entravé volontairement ou pour des motifs futiles.

Limitations du travail du vérificateur général dans le cadre de la vérification d'optimisation des ressources sur la gestion financière de la Ville

- 6 Selon la planification de nos travaux, nous avons prévu réaliser en 2020-2021 une vérification d'optimisation des ressources portant sur la gestion financière de la Ville. La vérification d'optimisation des ressources consiste à examiner les processus sous-jacents, en portant attention à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité de la gestion. Conformément à nos pratiques et aux normes entourant la conduite de nos missions, nous avons fait parvenir une lettre de mission à la direction générale de la Ville, en date du 1^{er} octobre 2020, qui précisait notre intention de procéder à une étude préliminaire et de réaliser un audit sur ce sujet, dont le rapport serait inclus dans le rapport annuel du vérificateur général devant être publié à l'été 2021.
- 7 Dans le cadre de la conduite de cette mission, nos vérificateurs ont été confrontés à plusieurs difficultés, mesures et façons de faire qui ont généré des délais indus et non justifiés. Une telle situation a eu pour effet de nous empêcher de compléter cet audit à l'intérieur des échéanciers prévus.
- 8 Les exemples suivants méritent une attention particulière :
 - Le personnel de la Ville a reçu le mot d'ordre de diriger et de concentrer nos demandes d'information ou d'entrevues vers une seule personne, ce qui n'avait jamais été le cas lors de missions précédentes. N'ayant pas été informés d'une telle mesure, nous avons dû réagir lorsque nous en avons pris connaissance, ce qui a engendré des délais;
 - À la suite de demandes d'entrevues auprès du personnel, des cadres de la Ville ont multiplié les demandes auprès du vérificateur général pour « savoir ce que le vérificateur veut faire » alors que le mandat et la lettre de mission sont suffisamment explicites à ce sujet;
 - Nous avons également fait face à des délais déraisonnables de la part de certaines personnes pour se rendre disponibles pour des entrevues et à des annulations de dernière minute pour des motifs que nous jugeons non justifiés.
- 9 En plus de limiter notre capacité à réaliser notre mandat et d'augmenter le coût de nos audits, cette situation a eu comme conséquence de retarder la publication d'un rapport d'audit qui, à notre avis, aurait été fort utile aux gestionnaires de la Ville et au conseil municipal dans l'amélioration continue de leurs pratiques en matière de gestion financière. Cette situation a également contribué à réduire la reddition de comptes et l'imputabilité de l'Administration vis-à-vis des citoyens en ce qui regarde la gestion des ressources financières de la Ville.

Conclusion

- 10 Comme cela a été mentionné précédemment, la situation relatée dans le présent rapport est particulièrement préoccupante, car elle remet en question la capacité du vérificateur général de la Ville d'assumer ses responsabilités et de réaliser son mandat tel que prescrit par la *Loi sur les cités et villes*.
- 11 Il est important de noter que, depuis ma nomination comme vérificateur général en 2015, j'ai pris tous les moyens à ma disposition pour exercer ma fonction de manière efficace, malgré la taille modeste de mon bureau. J'aimerais également souligner que, lors de toutes les autres missions d'audit que j'ai réalisées dans le passé, j'ai toujours obtenu une bonne collaboration de la part des divers intervenants de la Ville. L'avènement d'une telle situation est difficilement explicable, particulièrement pour cette mission, dont les résultats devaient être publiés d'ici août 2021. Je prendrai toutes les mesures appropriées pour réaliser cette mission et publier ultimement ces résultats dans un rapport qui serait déposé au plus tard en avril 2022, avant mon départ, vu la fin de mon mandat.
- 12 Il est donc primordial que la haute direction de la Ville et le conseil municipal prennent les dispositions nécessaires afin d'éviter qu'une telle situation se reproduise. J'ai invité l'Administration de la Ville à fournir ses commentaires sur l'objet du présent chapitre.
- 13 Pour terminer, je suis d'avis que la mise en place d'un comité de vérification, ainsi que je le recommande au chapitre 6 du présent rapport, constituerait un pas en avant dans l'amélioration des pratiques de la Ville en matière de gouvernance et s'avérerait un outil supplémentaire pour que je puisse m'acquitter de mes responsabilités envers les diverses parties prenantes de la Ville.

Commentaires de l'Administration

« Dans votre rapport, il est mentionné que votre équipe aurait été limitée dans l'exécution de ses travaux. En appui à ces affirmations, vous mentionnez que vos vérificateurs ont été confrontés à plusieurs difficultés, mesures et façons de faire qui ont généré des délais indus et non justifiés.

Nous ne partageons pas votre interprétation de la situation, et nous souhaitons préciser certains faits :

a. Le nouveau système corporatif d'information financière

La ville avait prévu déployer un nouveau système corporatif d'information financière au printemps 2020. Toutefois, en raison de la pandémie de la COVID-19, ce déploiement a dû être reporté au 13 octobre 2020. Ce report a permis l'ajustement de la stratégie de formation et de déploiement à la nouvelle réalité du

télétravail. D'ailleurs, cette stratégie a été gage de succès pour le déploiement. Une opération de cette envergure implique l'engagement intensif de l'équipe dédiée au projet, mais aussi la mobilisation et l'appropriation des nouvelles façons de faire par l'ensemble des membres du personnel qui utilisent l'outil, dont particulièrement nos collègues de la direction des services administratifs.

b. La réalité usuelle de la direction des services administratifs

En plus de ce déploiement, le dernier trimestre de l'année est une période fort achalandée pour notre trésorier, l'assistante-trésorière et l'équipe des services administratifs. Notamment, ils s'affairent à la préparation du budget, à la préparation de la fermeture de l'année et ils contribuent à l'exercice de préparation du programme triennal d'immobilisations.

Au surplus, le début d'une nouvelle année présente aussi ses enjeux au niveau de la charge de travail. Pensons notamment à la préparation de la taxation et à la confection du rapport financier.

c. Départ du trésorier et de l'assistante trésorière

Le début de l'année 2021, a été marqué par le départ des deux principaux gestionnaires responsables de l'administration des finances de la Ville, soit l'assistante trésorière et le trésorier. La vacance de ces postes a exigé des ajustements tant au niveau de la direction générale que de la direction des services administratifs. Promptement, nous avons remplacé ces deux personnes ressources par des intérimaires afin de maintenir la qualité des opérations régulières et de l'implication au sein de l'audit sur la gestion financière demandé par le Bureau du vérificateur général. Devant cette surcharge de travail pour la direction des services administratifs, nous avons aussi été dans l'obligation de rencontrer nos auditeurs externes afin de revoir l'échéancier de production du rapport financier 2020. Suivant les faits présentés, ces derniers ont accepté d'ajuster le calendrier de travail tout en s'assurant qu'un travail de qualité soit produit à l'intérieur des délais prescrits.

d. Personne-ressource

Tel que demandé dans votre lettre mission du 1^{er} octobre 2020, nous avons identifié une personne ressource de l'administration afin de transmettre au Bureau du vérificateur général l'ensemble des renseignements et documents requis. Nous avons ainsi voulu offrir toute la collaboration et le soutien requis. Si ce rôle a été mal compris par l'Administration, nous vous invitons lors d'une prochaine lettre mission à identifier les rôles et responsabilités attendus par la personne ressource avec laquelle vous souhaitez collaborer.

Commentaires généraux :

Dans la réalité habituelle que nous pourrions qualifier de « normale », les périodes où vous avez planifié votre audit laissent bien peu de place aux imprévus ou aux

nouveaux mandats. Malgré tout, c'est avec ouverture et disponibilité que nous avons reçu votre lettre du 1^{er} octobre 2020, dans laquelle vous nous confirmiez le début de votre mandat d'audit.

Malgré le calendrier chargé, notre personne ressource s'est affairée à rassembler une volumineuse documentation afin d'appuyer la réalisation de votre mandat. L'ensemble des documents a été rendu disponible dès le 10 janvier 2021.

Les exemples traitant des délais dans votre rapport méritent donc d'être nuancés tout en précisant que les délais rencontrés n'ont rien d'indus et qu'ils sont justifiés par le contexte ci-haut mentionné. Malgré les différentes rencontres mensuelles tenues entre le Bureau du vérificateur général et la direction générale dans la période visée (octobre à mars), il n'a jamais été question de difficultés laissant présager des délais indus et injustifiés dans la réalisation de votre mandat. En ce sens, conscient de l'impact de ce retard sur vos travaux, nous vous avons offert en mars dernier d'ajouter des ressources financières afin que vous puissiez recourir à des ressources humaines additionnelles pour rattraper le temps perdu à l'échéancier de vos travaux. Vous êtes demeurés malgré tout sur votre position de reporter le dépôt de votre rapport précisant que vos ressources externes affectées au mandat n'avaient pas les disponibilités nécessaires dans les mois à venir. La conséquence directe de ces décisions prises par votre bureau en lien avec les disponibilités de vos ressources externes demeure à notre avis la principale raison de ce report.

Il nous apparaît aussi que la décision de ne pas produire le rapport n'a rien à voir avec une limitation importante générée par l'Administration, ni même une entrave ou des actes volontaires et futiles, mais plutôt avec une planification déficiente non communiquée et qui ne tient pas compte de la réalité exceptionnelle vécue par l'organisation.

Avec les faits ci-haut mentionnés, vous comprendrez que nous sommes totalement en désaccords avec vos conclusions. »

Réaction du vérificateur général

« Maintien de l'opinion du vérificateur général

Le vérificateur général maintient l'opinion exprimée dans le présent rapport. Nous sommes parfaitement au fait de l'ensemble des circonstances qui sont présentées dans la réponse de l'Administration. La constitution du dossier sous-jacent et la rédaction du rapport ont d'ailleurs intégré la recherche active de circonstances atténuantes, comme pour tous les audits que nous avons menés depuis six ans. Ainsi, j'ai travaillé de manière attentive tout au long de l'année pour m'assurer que le dépôt tardif de mon rapport de 2019 (en octobre 2020) en raison de la pandémie, ne décalerait pas aussi les suivants. J'ai ainsi pris des mesures pour assumer toute ma responsabilité à cet égard :

- Dès le mois de juin 2020, j'ai débuté la planification et l'organisation des ressources pour la réalisation de cet audit, annoncé publiquement en février 2020;
- À plusieurs occasions, depuis le printemps 2020, (à la suite de ma décision de reporter mon rapport 2019), j'ai communiqué la nécessité, pour l'organisation et la crédibilité du bureau, de protéger le plan d'audit du vérificateur général et de maintenir l'échéancier usuel de mes travaux (dépôt du rapport du vérificateur général à l'intérieur de la date légale du 31 août);
- Tout au long de l'année, je me suis tenu informé sur la situation relative à la pandémie et sur la capacité de l'organisation à respecter ses engagements. L'absence de problèmes majeurs m'a toujours été communiquée à tous égards. Nous avons d'ailleurs délivré, en décembre 2020, un rapport positif sur la prise en charge exemplaire de la Ville de la situation liée à la pandémie;
- Du point de vue de l'effort requis, notre approche requiert généralement quelques heures d'entrevues et des demandes documentaires, ce qui peut nécessiter, pour cet audit, un effort total d'environ 20 heures, réparti sur plusieurs semaines et entre plusieurs personnes;
- Le dossier d'audit, de même que le rapport qui en découle, ont fait l'objet d'une validation explicite et approfondie de la part de six professionnels chevronnés (avocats, éthiciens, comptables professionnels agréés, contrôleur qualité).

Disponibilité des ressources externes

- La planification de l'audit a commencé par l'identification et l'organisation des ressources dès juin 2020. Il faut comprendre ici que les ressources externes se sont engagées à réaliser les travaux à l'intérieur d'une période convenue à l'avance. Lorsqu'il y a des délais, le vérificateur général doit ajuster son plan de travail et compter sur la bonne collaboration de ces ressources. Pour l'audit portant sur la gestion financière, le vérificateur général s'est rendu à l'évidence, après plusieurs ajustements et consultations, que le décalage de l'audit amenait un risque de mission démesuré et que nous n'étions plus en mesure de fournir la quantité et la qualité de prestation requise pour respecter les normes professionnelles auxquelles nous sommes assujettis.
- La réalisation d'un audit constitue une démarche qui demande beaucoup d'efforts de la part de l'équipe du vérificateur général (dans le contexte de la Ville de Lévis, nous estimons usuellement l'effort requis à environ 1 200 heures pour la réalisation d'un rapport d'audit de qualité), effort qui s'étale normalement sur plusieurs mois. En toute responsabilité, il est irréaliste de considérer qu'un ajout de ressources à ce moment serait salvateur, compte tenu de la concentration d'efforts impossible à réaliser dans un échéancier considérablement réduit.
- Dans ces circonstances, le report de l'audit est une conséquence directe des délais rencontrés.

Problème de planification du vérificateur général

- Les audits réalisés par le vérificateur général sont normalement amorcés au début de l'automne en vue de la production d'un rapport à l'été suivant. La planification de l'audit portant sur la gestion financière n'a pas fait exception à cette façon de procéder.

Difficultés qui n'ont pas été signalées avec diligence

- Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis est de taille modeste, et la gestion des mandats tient compte du fait que la marge de manœuvre est toujours limitée.
- Il faut aussi comprendre l'aspect insidieux du développement graduel d'une situation qui devient problématique. Ainsi, au moment où il est devenu évident que la situation retardait la réalisation de l'audit, nous avons sonné l'alarme à deux reprises, sans résultats probants.

En terminant, au moment d'écrire ces lignes, et bien que nous travaillions actuellement avec une équipe réduite, nous n'avons pas de difficulté majeure à obtenir l'information requise pour la poursuite de nos travaux, en vue de la publication d'un rapport en avril 2022. »

Audit de performance

**Application des recommandations du
vérificateur général**

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

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 seniors 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

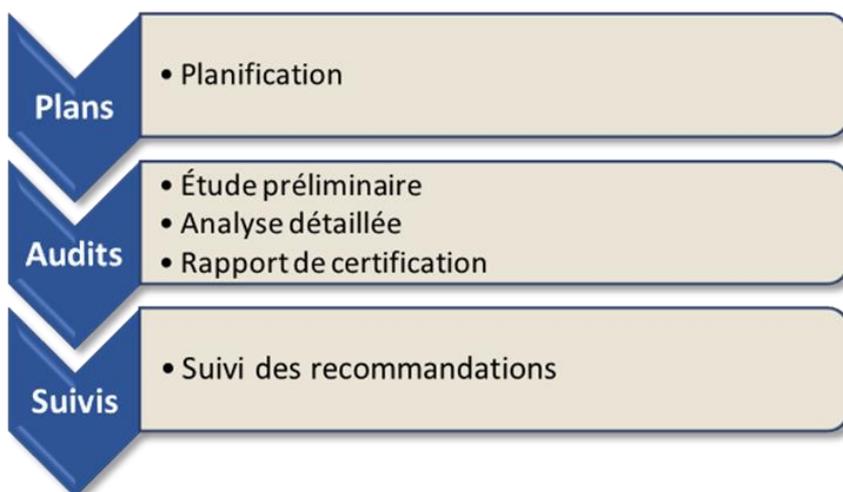
« La mise en œuvre des recommandations du vérificateur général est un exercice qui s'inscrit dans notre planification stratégique annuelle. Ainsi, un suivi périodique de l'évolution de la mise en œuvre des solutions est effectué. Nous profitons du présent rapport pour remercier l'ensemble des membres 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 :

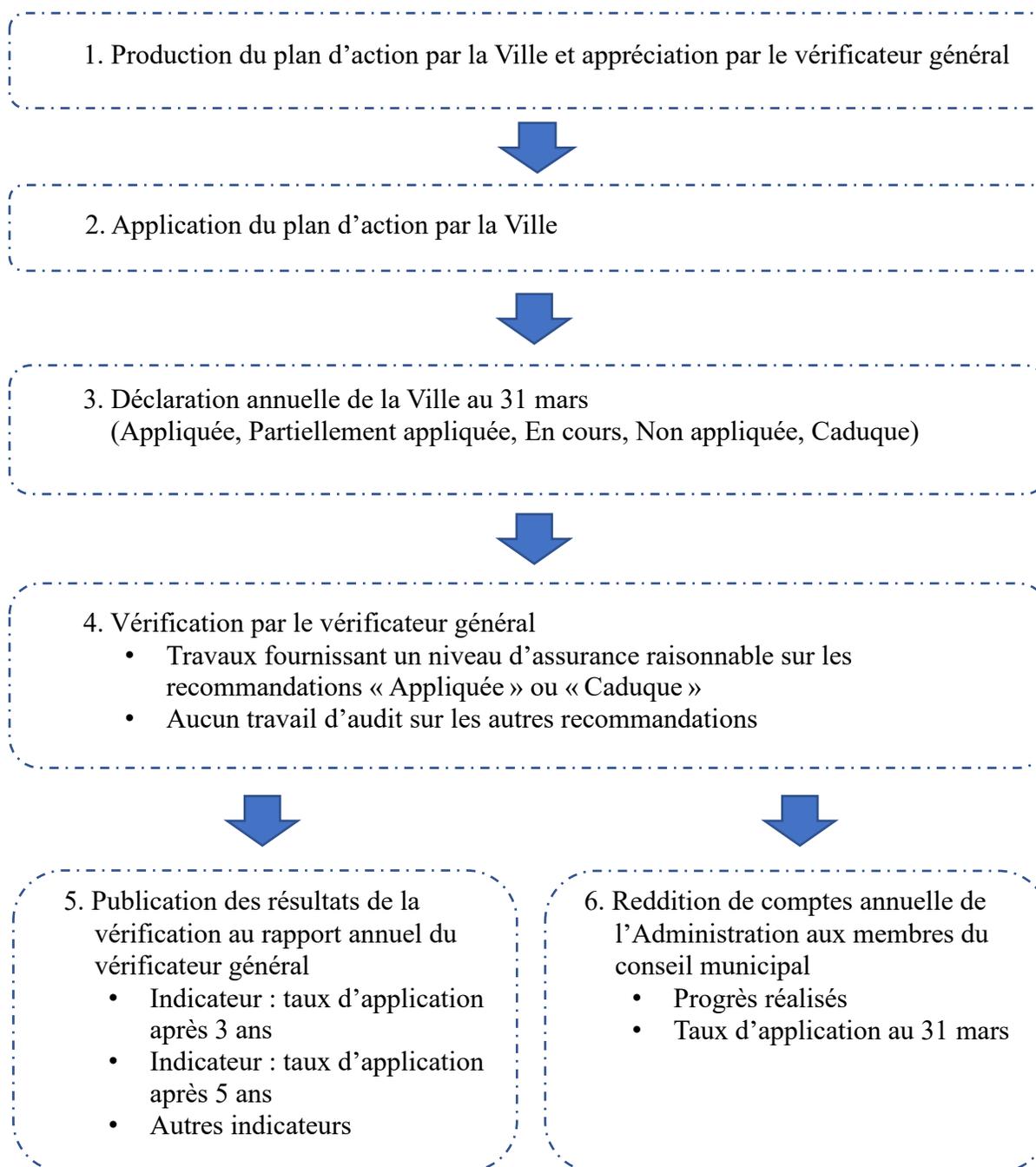
- Pertinence et suffisance des actions;
- Désignation d’un responsable pour chacune des actions;
- Caractère réaliste des échéances présentées.

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.

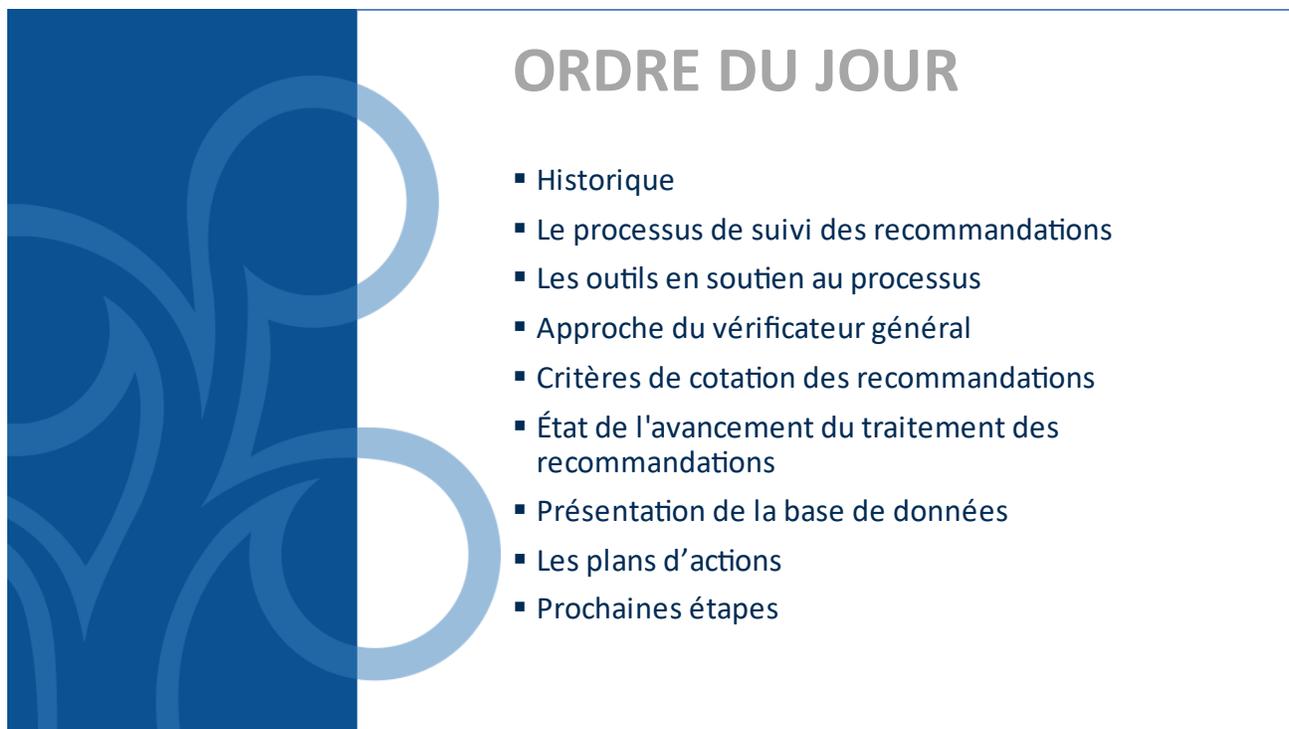
La responsabilité première de rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du vérificateur général appartient à la Direction générale; les travaux du vérificateur général augmentent la fiabilité de cette reddition de comptes au regard de celles ayant un statut « Appliquée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

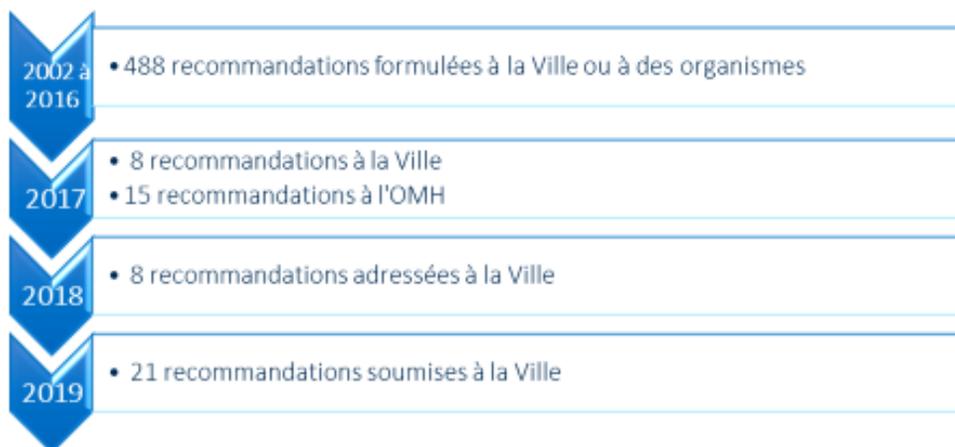


Annexe 2 – Reddition de comptes de l'Administration²

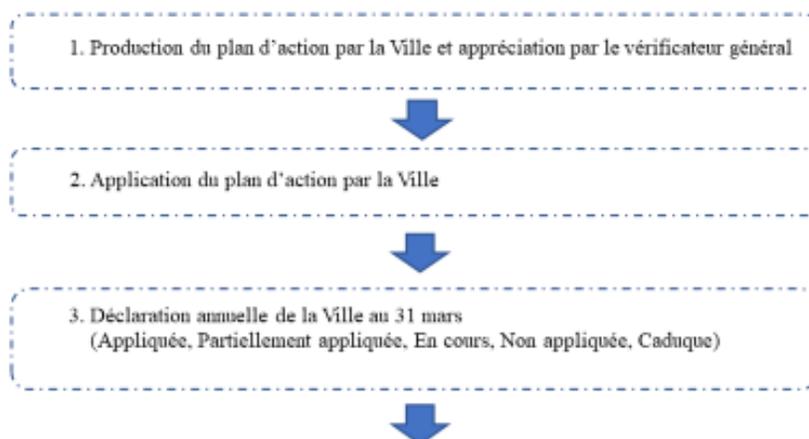


² Cette version a fait l'objet d'ajustements mineurs de forme après la présentation aux membres du comité plénier.

Historique



Le processus de suivi des recommandations



Le processus de suivi des recommandations

4. Vérification par le vérificateur général

- Travaux fournissant un niveau d'assurance raisonnable sur les recommandations « Appliquée » ou « Caduque »
- Aucun travail d'audit sur les autres recommandations



5. Publication des résultats de la vérification au rapport annuel du vérificateur général

- Indicateur : taux d'application après 3 ans
- Indicateur : taux d'application après 5 ans
- Autres indicateurs

6. Reddition de comptes annuelle de l'Administration aux membres du conseil municipal

- Progrès réalisés
- Taux d'application au 31 mars

Les outils en soutien au processus



- En **2018**, une base de données a été créée pour y inscrire les recommandations de vérificateur général et en assurer leur suivi

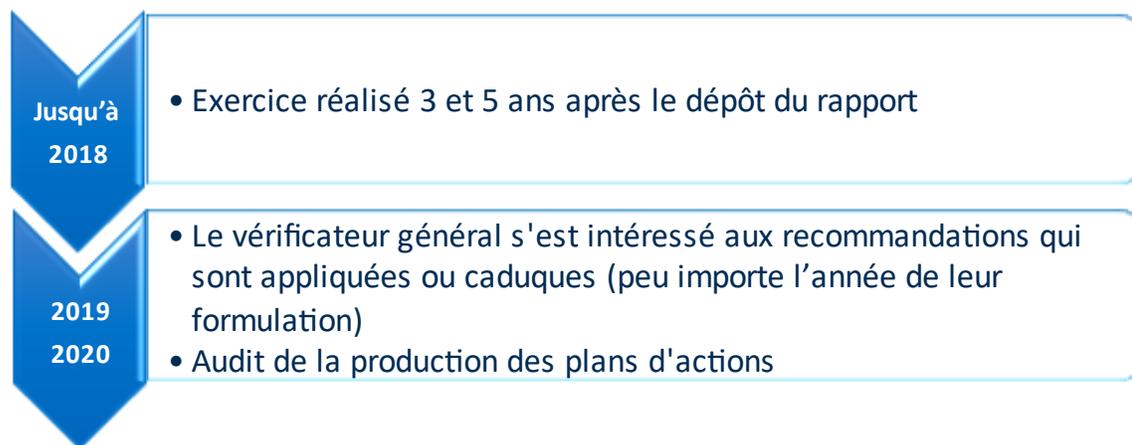


- Cet outil a également permis à l'Administration d'organiser les recommandations en fonction de ses **chaines de valeur**



- La **reddition de comptes** annuelle est faite par l'Administration aux membres du conseil municipal en date du **31 mars** de chaque année*

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	Caducue		
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%			



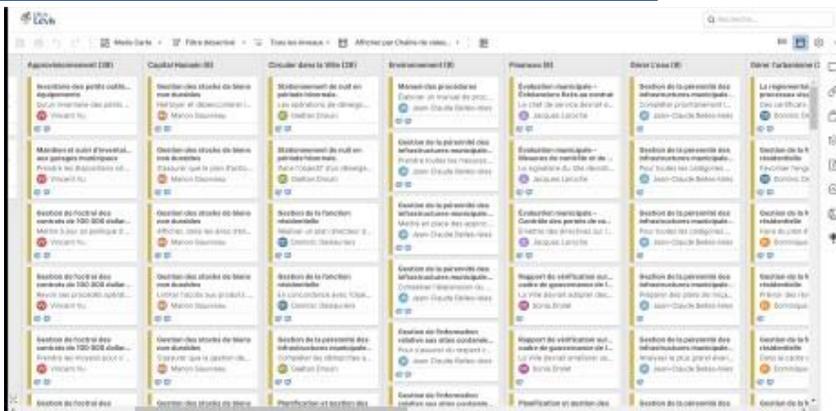
Notes générales :

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



Recommandation pour la mise en place d'un comité de vérification

6

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Mise en contexte et analyse	1
Recommandation à la Ville de Lévis.....	3
Commentaires de l'Administration	3

Mise en contexte et analyse

- 1 Dans le présent chapitre, je fournis des indications sur les meilleures pratiques applicables pour renforcer le cadre de gouvernance de la Ville de Lévis et contribuer à l'administration optimale des fonds publics.
- 2 La surveillance est une fonction de gouvernance essentielle, exercée par le conseil municipal et ses sous-comités, dont un comité de vérification lorsqu'un tel comité est en place.
- 3 Un comité de vérification efficace joue un rôle essentiel en assurant la surveillance des rapports financiers, de la gestion des risques, des contrôles internes, et de la fonction de vérification. Il peut apporter des avantages notables à la Ville, en l'aidant notamment à :
 - Améliorer la qualité des rapports financiers;
 - Cerner et gérer les risques;
 - Renforcer la fonction de vérification externe et celle du vérificateur général;
 - Exercer un jugement objectif et à jouer un rôle positif dans la surveillance des activités et des redditions de comptes sur les activités de la Ville;
 - Améliorer la communication entre la direction, les membres du conseil municipal, le vérificateur général et le vérificateur externe;
 - Renforcer l'indépendance du vérificateur général et des vérificateurs externes;
 - Améliorer la confiance des citoyens et autres parties prenantes relativement à la crédibilité et à l'objectivité des rapports sur la performance de la Ville;
 - Obtenir l'assurance que les ressources sont bien gérées, de façon efficace et économique.
- 4 Depuis plusieurs années, une plus grande attention a été portée à la nécessité de renforcer la surveillance exercée par les conseils municipaux sur les affaires de leur Ville en mettant en place des comités de vérification et en établissant des mandats clairs en ce qui a trait au rendement attendu de ces comités. Il est généralement reconnu que le comité de vérification est un comité essentiel qui renforce l'efficacité de la gouvernance.
- 5 La *Loi sur les cités et villes* prévoit d'ailleurs que le conseil peut créer un tel comité et en déterminer la composition et les pouvoirs. Au Québec, sept des dix plus grandes villes ont mis en place un comité de vérification pour renforcer leur gouvernance, dans certains cas depuis plusieurs années.
- 6 Comme les responsabilités du comité de vérification ne sont pas prévues par la loi, il incombe au conseil municipal de les établir. Ces responsabilités visent généralement la surveillance de l'audit externe, l'examen critique des états financiers et des rapports

des auditeurs, du plan d’audit du vérificateur général ainsi que de ses rapports. Il peut donner des avis à cet égard et exercer d’autres fonctions déléguées par le conseil municipal. Il peut aussi assumer des responsabilités de surveillance beaucoup plus vastes. Par exemple, il peut surveiller la gestion d’un large éventail de risques, financiers et non financiers, qui touchent la municipalité.

- 7 La Fondation canadienne pour l’audit et la responsabilisation (FCAR), un organisme de recherche reconnu, avec la contribution du Groupe consultatif sur la surveillance municipale, a recensé les pratiques des comités de vérification municipaux au Québec et au Canada. Au nombre de douze, elles sont présentées dans le tableau suivant.

Pratiques des comités d’audit recensés par la FCAR	
1	Le comité d’audit (ou son équivalent) possède un énoncé des responsabilités clair (mandat, règlements, charte, etc.).
2	Les membres du comité sont informés des principes comptables clés liés au risque et de l’application des normes d’audit par les auditeurs.
3	Le comité dispose du budget, des ressources et du soutien administratif nécessaires pour mener à bien ses travaux.
4	Le comité est composé de membres ayant une expertise appropriée.
5	Le comité veille à ce que ses membres reçoivent des renseignements appropriés et pertinents.
6	Le comité et son président encouragent les membres à coopérer pour s’engager à améliorer la reddition de comptes au public.
7	Le comité et les dirigeants entretiennent un dialogue constructif.
8	Le comité consacre du temps à l’examen des rapports d’audit lors des réunions.
9	Le comité rend compte de ses travaux au conseil.
10	Il incombe au comité de s’assurer que les recommandations d’audit sont mises en œuvre.
11	Les dirigeants fournissent au comité des plans d’action et des rapports d’étape qui décrivent comment ils mettront en œuvre les recommandations.
12	Le comité assure la continuité des travaux et le transfert des connaissances.

- 8 Nous avons également recensé les structures et les pratiques des comités de vérification des grandes villes du Québec pour voir comment un tel comité pourrait contribuer à la gouvernance de la Ville. Nous avons analysé les documents rendus publics sur leur composition, leurs rôles et responsabilités ainsi que leurs processus de fonctionnement. Nous n’avons pas cherché à évaluer leur efficacité, mais plutôt voulu examiner comment les conseils municipaux s’étaient structurés pour renforcer leur surveillance de la gestion des fonds publics.
- 9 Nous avons constaté que, lors de la création de leur comité de vérification, ces conseils municipaux avaient clairement défini le positionnement, le mandat, la composition et les responsabilités de ce comité.

- 10 Ainsi, ces comités se sont notamment vu confier les responsabilités reconnues suivantes :
- Examiner les objectifs et les plans annuels du vérificateur général de la Ville;
 - Prendre connaissance des risques et des mécanismes d'atténuation;
 - Faire le suivi, le cas échéant, des mandats confiés au vérificateur général par le conseil municipal;
 - S'assurer que les moyens mis à la disposition du vérificateur général pour réaliser son mandat sont appropriés;
 - Examiner les constats et les recommandations du vérificateur général et faire le suivi des mesures prises par la direction.
- 11 De plus, ils ont été constitués de manière à disposer des compétences et de l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de leur rôle et de leurs fonctions. Les compétences et les expériences des membres d'un comité de vérification sont des facteurs importants de son efficacité. Par exemple, certains comités de vérification se sont dotés d'un ou deux membres externes pour disposer globalement des compétences nécessaires en matière de gestion comptable ou financière et en vérification, afin notamment de favoriser un examen critique des travaux de vérification réalisés.
- 12 Étant donné son rôle, un comité de vérification pourrait faciliter la tâche du conseil municipal en matière de surveillance. Il s'assurerait notamment de la production de plans d'action en bonne et due forme qui couvriraient la totalité des recommandations formulées et veillerait, en temps opportun, au suivi des mesures prises par les directions concernées.
- 13 Le rôle des comités de vérification dans le monde municipal n'a jamais été aussi important. C'est dans ce contexte que je recommande la création d'un comité de vérification, composé de membres du conseil municipal et de membres externes indépendants. Ce rouage important de la gouvernance publique permettra à la Ville de s'assurer de l'amélioration continue de la gestion des finances publiques.

Recommandation à la Ville de Lévis

- V20-01 Procéder à la mise en place d'un comité de vérification dont le positionnement, le mandat, la composition et les responsabilités sont adaptés aux besoins de la Ville et de ses parties prenantes.

Commentaires de l'Administration

« Il existe un comité des finances à la Ville depuis plusieurs années. Ce comité se compose de cinq membres du conseil, du directeur général et du directeur des finances. Actuellement, les objectifs poursuivis par ce comité sont les suivants :

Chapitre 6

- étudier et de recommander une stratégie de planification financière à long terme;
- voir à l'élaboration et la mise en place d'un processus budgétaire permanent et en continu;
- voir à la mise en place de mécanisme et des suivis réguliers de dépenses, de la masse salariale, des immobilisations et de la gestion de la dette qui en découle.

Plus spécifiquement, dans le cadre de son mandat et dans une perspective de performance organisationnelle globale, le comité étudie et formule des recommandations au comité exécutif sur divers sujets en s'assurant de couvrir minimalement les sujets suivants :

- l'ensemble des éléments relatifs à la gestion financière de la Ville, tels que le budget des revenus et des dépenses, le programme triennal d'immobilisations, les rapports du trésorier et du vérificateur général, les programmes gouvernementaux et autres;
- l'ensemble des éléments relatifs à la gestion contractuelle de la Ville, tels que les règles d'attribution des contrats, le suivi des coûts des travaux et les obligations de reddition de comptes.

La recommandation formulée nous apparaît être une proposition de bonification du mandat du comité des finances. Conséquemment nous la recevons positivement et nous soutiendrons la mise en œuvre de celle-ci. »

Reddition de comptes du vérificateur général

7

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

Bureau du vérificateur général.....	1
Activités.....	1
Ressources.....	1
Ligne de signalement.....	1
Associations, forums et formation.....	2
État des dépenses du Bureau du vérificateur général (exercice financier 2020).....	2
Annexe – Relevé des comptes du Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis.....	3
Tableau I : Nombre de signalements.....	2

Bureau du vérificateur général

- 1 Le Bureau du vérificateur général est constitué du vérificateur général et d'une adjointe administrative, en plus d'une ressource temporaire pour cette année. Le vérificateur général peut aussi procéder à l'embauche de ressources externes, selon ses besoins.

Activités

- 2 Cette année, nous avons réalisé trois audits de performance, et d'autres travaux sont en cours pour deux audits de performance qui devront être terminés au cours des prochains mois. Notons que le vérificateur général a pris position de ne pas procéder à l'audit des états financiers de la Ville ou de ses organismes pour l'exercice financier 2020.

Ressources

- 3 Afin de réaliser mon mandat, je procède à l'embauche de ressources externes expérimentées en audit de performance ou dans d'autres spécialités. Cette année, les ressources externes qui ont collaboré aux travaux du vérificateur général publiés dans le présent rapport annuel sont les suivantes :
 - Guy Perron, CPA, CA, consultant
 - Quantum juricomptable
 - Mallette S.E.N.C.R.L., société de comptables professionnels agréés
 - Plurielles et singulières S.E.N.C., Anne Fonteneau, réviseure agréée honoraire
 - Prolad Experts inc.
 - Régent Chouinard, consultant
 - Richard Flageole, 7 703 988 Canada inc.
 - Divers spécialistes

Ligne de signalement

- 4 En 2018, le conseil de la Ville m'a mandaté pour mettre en place et administrer une ligne de signalement indépendante. Le tableau suivant présente les statistiques afférentes pour la période du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2021.

Tableau I : Nombre de signalements

Signalements reçus	Traité	Rejetés ¹
30	1	29

Associations, forums et formation

- 5 Le vérificateur général participe au regroupement des dix vérificateurs législatifs municipaux, l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec. Ce regroupement constitue un lieu d'échange d'expertises et de connaissances pertinentes à l'exercice de nos fonctions.
- 6 La Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), créée par les vérificateurs législatifs canadiens, fournit aussi un forum d'échanges et de support. La FCAR a récemment créé un regroupement des vérificateurs généraux municipaux du Canada. Ce dernier est appelé à jouer un rôle important dans le futur concernant l'échange de pratiques professionnelles entre pairs et leur formation.
- 7 Afin de me conformer aux exigences de ma profession, j'ai participé à 52 heures de formation visant notamment la connaissance du secteur municipal, la comptabilité, l'audit financier ainsi que l'audit de performance.

État des dépenses du Bureau du vérificateur général (exercice financier 2020)

- 8 Pour l'année 2020, les dispositions contenues à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* fixent le budget minimum du vérificateur général à 500 000 dollars. Le conseil municipal a alloué un budget de 517 706 dollars au Bureau du vérificateur général pour cette année. Depuis l'exercice financier 2017, les crédits budgétaires inutilisés du Bureau du vérificateur général sont reportés au budget de l'année suivante, en vertu de la décision du conseil de la Ville CV -2018-04-59. Le budget 2020 a donc été augmenté avec les surplus inutilisés de 2019, au montant de 30 185 \$.
- 9 Le relevé des comptes du Bureau du vérificateur général, et le rapport de l'auditeur de la Ville, sont présentés en annexe.

1 Ces cas ne sont pas couverts par la politique de signalement des actes répréhensibles de la Ville. Pour cette année, un grand nombre de ces cas concerne le respect des mesures sanitaires dans le contexte de la pandémie par des citoyens. Nous avons référé ces cas aux instances appropriées.

Annexe – Relevé des comptes du Bureau du vérificateur général au 31 décembre 2020



Malette S.E.N.C.R.L.
200-3075 chemin des Quatre-Bourgeois
Québec QC G1W 5C4

Téléphone : 418 653-4431
Télécopie : 418 656-0800
info.quebec@mallette.ca

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil,

Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses (informations financières) du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020. Ces informations financières ont été préparées afin de satisfaire pour les exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19).

À notre avis, les informations financières ci-jointes donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle des dépenses du vérificateur général de la Ville de Lévis pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des informations financières au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Restriction à la diffusion et à l'utilisation

Les informations financières ont été préparées afin de satisfaire les exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19). En conséquence, il est possible que les informations financières ne puissent se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement aux membres du conseil et au vérificateur général de la Ville de Lévis et ne devrait pas être diffusé à d'autres parties ni utilisé par d'autres parties.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des informations financières

Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des informations financières conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public ainsi que du contrôle interne qu'il considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis.

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (suite)

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des informations financières

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières prises dans leur ensemble sont exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des informations financières prennent en se fondant sur celles-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les informations financières comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Ville de Lévis;
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Lévis, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par ce dernier;
- Nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des informations financières et apprécions si les informations financières représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Mallette S.E.N.C.R.L. ¹

Mallette S.E.N.C.R.L.

Société de comptables professionnels agréés

Québec, Canada

Le 18 juin 2021

¹ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A102687

État des dépenses du Bureau du vérificateur général pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2020 (en dollars)

	Budget 2020	Budget amendé 2020	Réalizations	
			2020	2019
Ressources humaines internes	282 203	303 419	311 428	301 063
Ressources humaines externes	216 118	225 462	176 276	137 912
Dépenses de fonctionnement	11 750	11 375	5 865	9 672
Total avant ligne de signalement	510 071	540 256	493 569	448 647
Ligne de signalement	7 635	7 635	6 976	6 887
Total	517 706	547 891	500 545	455 534

Notes complémentaires

Principales méthodes comptables :

Cet état des dépenses est établi conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

La comptabilisation des transactions s'effectue selon la méthode de comptabilité d'exercice.

Les dépenses comprennent uniquement les dépenses directement engagées par le vérificateur général de la Ville de Lévis.

Annexe
Mandat du vérificateur général

A

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Table des matières

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

Portée du mandat du vérificateur général

- 1 Selon l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), le mandat du vérificateur général comporte, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci, l'audit financier, l'audit de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives applicables ainsi que l'audit de performance.
- 2 L'audit financier de la Ville de Lévis est réalisé par un auditeur externe nommé par le conseil municipal et par le vérificateur général, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci. Les travaux statutaires en matière d'audit portent sur les états financiers de la Ville et des organismes liés, et pour le vérificateur général sur l'audit de la conformité à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* pour les organismes subventionnés à plus de 100 000 dollars.
- 3 L'audit de performance consiste à évaluer de façon méthodique et objective la gestion d'une organisation. Il vise à s'assurer que les deniers publics confiés à l'administration sont gérés avec économie, efficacité et efficacité, et qu'elle rend compte de cette gestion de manière appropriée et en temps opportun. Ce type d'audit tient compte d'un quatrième élément : le développement durable¹.
- 4 L'efficacité peut être considérée comme la pierre angulaire de la performance. En effet, alors que l'économie concerne l'acquisition des intrants au meilleur coût, il est opportun de souligner que la définition du besoin (caractéristiques des intrants) influence de manière significative la gestion des systèmes et les résultats (en quantité et en qualité). Quant à l'efficacité, les administrateurs savent généralement qu'il ne sert à rien d'être efficace dans la production d'extrants qui ne correspondent pas aux besoins des clients. Dans un contexte municipal, l'Administration se doit de fournir des résultats qui conviennent aux citoyens, tant par la nature et la qualité des services que par la façon d'en assurer la prestation et par leur coût. Elle doit aussi déployer les efforts nécessaires pour en rendre compte.
- 5 Enfin, la gestion municipale est encadrée par beaucoup de lois et de règlements qui confèrent de nombreux pouvoirs et responsabilités aux villes. La conformité à ces lois et règlements devient dès lors une préoccupation importante. Par ses différents travaux d'audit, le vérificateur général exerce sa vigilance en cette matière, tout en étant conscient que ces éléments de conformité peuvent, à l'occasion, représenter une contrainte, notamment en matière d'efficacité.

1 « Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » *Loi sur le développement durable*, (L.R.Q., chapitre D-8.1.1, art. 2.)

Entités relevant du champ de compétence du vérificateur général

- 6 Quatre entités font partie du champ de compétence du vérificateur général. La Ville de Lévis, la Société de transport de Lévis, la Régie intermunicipale de gestion des déchets des Chutes-de-la-Chaudière et l'Office municipal d'habitation. Le vérificateur général est habilité à effectuer l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance dans ces quatre organismes.
- 7 L'ampleur des ressources gérées par ces entités et les attentes à leur égard justifient des interventions de la part du vérificateur général, soit en ce qui a trait à la gouvernance, à la gestion et à la pérennité des actifs, et à l'efficacité de certains processus clés, soit sur l'efficacité à livrer des résultats conformes à ce qu'exige leur mission.

Une préoccupation partagée : la recherche d'une meilleure efficacité

- 8 Lors des rencontres que j'ai menées lors de mon arrivée en fonction², les élus et les gestionnaires de la Ville m'ont communiqué un ensemble d'informations en regard des activités de la Ville ainsi que certaines pistes pour en améliorer la gestion. Plusieurs de ces considérations relevaient de l'efficacité. Selon la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, « l'efficacité est la capacité à tirer le meilleur parti des ressources disponibles », soit le fait « d'obtenir la meilleure qualité et le meilleur rendement (quantité) possible à partir des intrants disponibles »³.
- 9 Ces discussions reflètent une disposition favorable à l'amélioration continue. Elles m'ont permis d'identifier cinq thèmes porteurs en matière d'efficacité dans le contexte des pratiques de gestion actuelles de la Ville.
 - Planification stratégique et opérationnelle : Dans la mesure où l'engagement et le ton donné par la direction sont empreints du leadership nécessaire, le cycle de la planification permet de fixer des buts et de s'y référer pour le développement de stratégies et l'attribution des ressources. Les acteurs concernés sont alors à même d'orienter leurs efforts vers ces buts.
 - Gestion de projets et gestion des opérations : La gestion de projets vise des initiatives ponctuelles définies dans le temps et englobe la planification, l'organisation et le contrôle des activités et des ressources en visant l'atteinte d'objectifs précis. La gestion des opérations fait référence aux interventions visant à s'assurer que les tâches ou les fonctions répétitives sont organisées de façon à éviter les pertes systémiques.
 - Gestion des ressources humaines : L'efficacité est grandement influencée par la gestion des ressources humaines, notamment au regard de l'affectation et de

² Ces discussions ont été tenues principalement à l'été 2015.

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

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

- Concordance des systèmes d'information et plan d'affaires : Les systèmes d'information peuvent procurer des bénéfices considérables, notamment par le partage d'informations (amélioration de la coordination horizontale), l'automatisation d'activités et de services et l'exploitation de données en vue d'améliorer les façons de faire.
 - Information sur la performance : L'information sur la performance, si elle est bien conçue et exploitée correctement, permet notamment à l'organisation de systématiser l'amélioration continue, et de se développer plus efficacement en devenant une organisation apprenante.
- 10 Même si l'efficacité prime, des thèmes liés aux autres aspects de la performance (économie, efficacité, conformité) ont également émergé de mes discussions avec les autorités municipales.
- Gestion contractuelle : Outre les obligations légales et réglementaires à respecter, la définition des besoins et l'estimation rigoureuse du coût des solutions envisagées pour les combler doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part de la Ville lorsqu'elle procède à l'acquisition de biens et de services. D'autres éléments pourraient faire l'objet d'une surveillance : la quantité et l'ampleur des suppléments autorisés aux fournisseurs, le risque de fractionnement de contrats et les considérations liées à l'indépendance des donneurs d'ouvrage par rapport aux marchés (éthique).
 - Service à la clientèle : Le délai et la qualité des réponses aux demandes des citoyens constituent des volets importants de la qualité des services. Une attention soutenue accordée à ces demandes contribue à l'amélioration continue des services.
 - Situation financière de la Ville : La maîtrise financière de l'organisation passe par une bonne connaissance tant des charges et engagements actuels que des retombées attendues des décisions prises. Les moyens financiers doivent permettre de satisfaire les besoins autant à court terme qu'à plus long terme, et assurer la pérennité des infrastructures et des systèmes.
 - Développement de la Ville : Lévis est une ville en développement, et l'un des enjeux concerne le financement de ce développement (notamment les coûts engendrés pour la Ville). Des choix stratégiques s'imposent pour un développement optimal sans que soit compromise la situation financière de la Ville à long terme. À défaut de processus adéquats pour gérer ces développements, la position concurrentielle de Lévis et son pouvoir d'attraction pourraient être compromis.
- 11 Tous ces éléments non seulement balisent le choix de mes interventions, mais assurent aussi une meilleure couverture des sujets abordés lors des audits retenus.

Vision pluriannuelle

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

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

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

Tableau I : Projets d'audit du vérificateur général

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

Annexe

Relations entre l'Administration municipale et le vérificateur général de la Ville de Lévis Audit de performance

Table des matières

Message du vérificateur général de la Ville de Lévis	1
Assises	2
Audit de performance	3
Accès à l'information	4
Étapes et responsabilités partagées lors d'un audit de performance	6
Sommaire - Déroulement d'un audit de performance et responsabilités	9
Publication du rapport	10
Suivi de l'application des recommandations	11
Relations avec le conseil de la Ville	11
Références	11

Message du vérificateur général de la Ville de Lévis

Le présent document vise à préciser les attentes entre le vérificateur général, les unités auditées et le conseil municipal, en présentant les principes régissant les relations entre ces différents intervenants ainsi que des renseignements sur notre processus d'audit.

Dans nos relations avec l'Administration municipale et les entités, nous cherchons à :

- approfondir continuellement la connaissance que nous avons du contexte de travail des directions;
- favoriser les échanges;
- agir avec professionnalisme et objectivité.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis s'efforce de promouvoir le respect, la confiance et l'intégrité dans ses relations avec les gestionnaires, tout en maintenant son indépendance, son professionnalisme et son objectivité.

Notre but principal est de mieux servir le conseil municipal et les citoyens en veillant à ce que les rapports et les recommandations qui découlent de nos audits de performance soient équitables et objectifs, et à ce qu'ils soient reconnus comme tels par les personnes responsables de la gestion des deniers publics.

Ce document constitue une source d'information utile pour les gestionnaires concernés; il favorisera des rapports fructueux et respectueux entre l'Administration municipale et le personnel du vérificateur général.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

A handwritten signature in blue ink that reads "Yves Denis".

Yves Denis, CPA auditeur, CA

Assises

Encadrement

- 1 Le vérificateur général de la Ville de Lévis (VG) est une institution au service du conseil municipal. Sa mission première est d'informer objectivement le conseil municipal et les contribuables sur la rigueur de la gestion des biens qui sont confiés aux gestionnaires municipaux et sur la pertinence de leur reddition de comptes. La portée du mandat du VG et ses responsabilités sont définies par la loi¹.
- 2 Le VG met en œuvre les mesures nécessaires pour que ses audits soient effectués avec indépendance, objectivité, respect et rigueur.
- 3 Pour assurer la qualité de ses travaux, le VG s'appuie sur un ensemble de normes édictées par CPA Canada, l'organisme chargé d'encadrer la profession d'auditeur. Sous-jacentes aux normes spécialisées qui encadrent l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance, certaines exigences s'appliquent à tous les travaux visant à procurer un niveau d'assurance. Elles concernent généralement :
 - les règles déontologiques applicables à l'auditeur, y compris son indépendance par rapport aux entités faisant l'objet de l'audit;
 - le contrôle de la qualité;
 - l'esprit critique, le jugement professionnel ainsi que les compétences et techniques en matière de certification;
 - la planification et l'exécution des missions d'audit;
 - l'obtention d'éléments probants suffisants et appropriés;
 - le recours à des spécialistes et la réalisation des consultations appropriées;
 - l'établissement des conclusions de l'audit;
 - le contenu des rapports d'audit;
 - la documentation des dossiers d'audit.
- 4 Afin que l'exercice puisse se réaliser dans un climat de confiance, le VG privilégie une approche de collaboration et une communication continue avec les unités administratives concernées.

Valeurs

- 5 L'objectivité des travaux du VG repose, en premier lieu, sur son indépendance face à l'Administration et aux organismes audités. Ce principe sous-tend une réserve et une distance qu'il doit observer afin de ne pas prendre part aux décisions de gestion des

1 *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), articles 107.1 à 107,17.

unités administratives. Ces dernières sont tenues, quant à elles, d'éviter de créer toute situation qui pourrait faire en sorte de réduire cette indépendance.

Audit de performance

Définitions

- 6 Le VG peut effectuer différentes interventions d'audit dans les organisations faisant partie de son champ de compétence. Selon des exigences légales ou son plan de travail pluriannuel, il réalise l'audit des états financiers, l'audit de la conformité et l'audit de performance.
- 7 L'audit des états financiers vise à exprimer une opinion sur les états financiers quant à la présentation d'une image fidèle de la situation financière de la Ville ou d'un organisme audité, et du résultat de leurs activités, conformément au référentiel comptable applicable.
- 8 L'audit de la conformité vise à évaluer si les décisions prises et les activités pertinentes de la municipalité sont conformes aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux politiques et aux directives de la municipalité.
- 9 L'audit de performance a pour objectif de déterminer si les ressources ont été acquises et utilisées avec un souci d'économie et d'efficacité et si des procédés satisfaisants ont été mis en œuvre pour en évaluer l'efficacité et en rendre compte au conseil municipal. Ce type d'audit fournit des indications sur les meilleures pratiques de gestion applicables pour administrer les fonds publics de façon optimale.

Sélection des activités

- 10 La nature, la fréquence et la portée d'un audit de performance sont discrétionnaires, puisque le choix des processus ou des activités à vérifier relève du VG.
- 11 Les préoccupations des élus et de la haute direction, l'importance des activités, leur intérêt pour le public, les risques qui y sont associés de même que la valeur ajoutée des travaux d'audit sont des éléments pris en compte pour arrêter une intervention dans un secteur d'activité.
- 12 Outre sur ce qui relève de son pouvoir discrétionnaire, le VG doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.
- 13 Les audits de performance ne mettent pas en question le bien-fondé des politiques du conseil de la Ville. Ils examinent plutôt les méthodes de gestion, les contrôles et les

mécanismes de rapport de l'Administration et des organismes visés en se fondant sur les politiques régissant l'Administration publique et les meilleures pratiques applicables.

Accès à l'information

- 14 Il importe de souligner que le VG peut obtenir toute information qu'il juge pertinente et nécessaire pour exécuter un audit.
- 15 Les auditeurs peuvent recevoir tous les renseignements qu'ils jugent pertinents et nécessaires pour leur permettre d'exécuter leurs audits et leurs examens. Les auditeurs peuvent demander des documents, des rapports et des explications aux fonctionnaires ainsi qu'aux cadres, aux employés ou aux mandataires des organisations.
- 16 À mesure que les auditeurs font part aux responsables des renseignements dont ils ont besoin et des entrevues qu'ils veulent réaliser, ceux-ci doivent leur donner l'accès requis. L'information demandée peut viser toutes les formes de communication – écrite, orale et visuelle, sur support papier ou électronique – et concerner tant les ébauches que les versions définitives des documents.
- 17 Les responsables doivent mettre le personnel requis à la disposition de l'équipe d'audit dès que celle-ci identifie les personnes qu'elle veut interviewer. Il n'est pas acceptable qu'on influence le personnel en vue d'une entrevue ni que soit filtrée l'information demandée par le VG. En règle générale, seuls les employés qui sont interviewés assistent aux entrevues, ce qui favorise l'obtention de réponses franches et complètes. Dans certaines circonstances, l'équipe d'audit et les responsables pourront convenir qu'il est approprié que des observateurs assistent à une entrevue, mais cette décision appartient au VG.
- 18 Il est essentiel que les auditeurs aient accès à l'information en temps opportun pour que le VG puisse s'acquitter de ses obligations en matière de présentation de rapports au conseil de la Ville. Les gestionnaires doivent répondre avec diligence aux demandes d'information du VG.
- 19 Des facteurs tels que le format de l'information demandée et l'endroit où elle se trouve, la disponibilité d'une personne où la charge de travail peut induire des délais dans l'obtention de l'information. Dans ces circonstances, il pourrait être opportun de discuter avec le VG pour convenir des délais de réponse.
- 20 Dans certains cas, un retard dans la production de l'information ou des documents demandés pourrait équivaloir à un refus d'accès. Le VG est tenu par les normes professionnelles de signaler ces cas au conseil de la Ville.
- 21 Le VG préfère obtenir l'information sous forme électronique, mais accepte les copies papier.

- 22 L'information à fournir peut comprendre, sans pour autant s'y limiter :
- la correspondance;
 - des notes de service;
 - des livres;
 - des rapports;
 - des plans;
 - des cartes;
 - des dessins;
 - des diagrammes;
 - des analyses;
 - des sondages;
 - des illustrations ou des éléments graphiques;
 - des photographies;
 - des films;
 - des microfilms;
 - des enregistrements sonores;
 - des bandes vidéo;
 - des enregistrements.
- 23 Les auditeurs peuvent extraire une partie de l'information et la reproduire.
- 24 L'équipe d'audit tient un registre des documents demandés et reçus au cours de l'audit.
- 25 Les auditeurs doivent respecter les mêmes dispositions de sécurité que le personnel de l'Administration ou des organismes audités.
- 26 En effet, le respect de la confidentialité des affaires de l'entité auditée constitue l'un des principes sous-jacents de l'audit. Le VG s'engage donc à garantir la confidentialité de l'information obtenue en respectant les normes de sécurité et de discrétion en vigueur dans les unités administratives et en contrôlant l'accès à ses dossiers. Réciproquement, toute personne qui prend connaissance d'un rapport d'audit doit traiter celui-ci de façon confidentielle avant son dépôt au conseil municipal.
- 27 Finalement, selon le paragraphe 107.16 de la *Loi sur les cités et villes*, le VG, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Ainsi, le VG doit refuser de communiquer les documents qui contiennent des renseignements obtenus ou compilés par lui, ou pour son compte, dans le cadre d'une enquête, d'un

examen ou d'un audit réalisé par lui ou sous son autorité. Les membres du public ne peuvent pas consulter les sommaires de plan d'audit, ni les ébauches de rapports, ni les autres documents d'audit détenus par le VG, tels que les feuilles de travail.

Étapes et responsabilités partagées lors d'un audit de performance

- 28 Le déploiement d'un audit de performance se fait en quatre grandes étapes². Pour chacune d'elles, la collaboration des gestionnaires et du personnel est primordiale.

Contact avec l'unité administrative

- 29 Avant d'entreprendre ses travaux, le VG informe par écrit le dirigeant de l'unité administrative de son intention d'y effectuer un audit, lui en précise le sujet et le déroulement général.
- 30 Lors d'une première rencontre, il expose les motifs à la base de son intervention de même que l'objectif général poursuivi. Le VG s'enquiert de l'état général de la situation concernant l'activité visée (mouvement de personnel, risques liés aux activités, changements importants à venir, etc.) et il présente les responsables de l'audit sur place.
- 31 Il discute également du mode de fonctionnement souhaité et demande au gestionnaire de désigner une personne qui agira à titre d'interlocuteur principal. Cette personne aura le rôle de faciliter l'exécution de la mission du VG.
- 32 Tout au long de l'audit, le VG s'assure de communiquer de façon pertinente et efficace avec les gestionnaires concernés. Ces communications visent notamment à développer un climat de confiance, à accroître la crédibilité du vérificateur, à rendre compte des résultats des travaux, à informer de toute modification importante apportée au déroulement du mandat et à déceler toute situation potentielle de conflit.

Étude préliminaire (planification)

- 33 Lors de l'étude préliminaire, les professionnels impliqués dans l'audit recueillent d'abord des informations sur les activités concernées. Pour ce faire, ils analysent des documents et des rapports propres à l'activité auditée, réalisent des entrevues avec certains membres du personnel et identifient les bonnes pratiques de gestion dans le domaine. Ces travaux permettent de préciser les objectifs de l'audit et les éléments qui seront touchés (sa portée) de même que les critères d'évaluation qui seront utilisés.

2 Le déroulement d'un audit de conformité est essentiellement le même.

- 34 Le projet d'audit est consigné dans un rapport d'étude préliminaire qui comprend généralement les éléments suivants :
- Vue d'ensemble : présentation succincte du sujet traité, encadrement légal de l'activité visée, rôles et responsabilités des principaux acteurs, systèmes et processus concernés;
 - Portée et étendue de l'audit : période et activités couvertes; responsabilités du VG;
 - Objectifs de l'audit et critères d'évaluation;
 - Équipe d'audit et échéancier de réalisation.
- 35 Un projet de rapport d'étude préliminaire est transmis aux responsables qui sont invités à faire part de leurs commentaires concernant l'information qui s'y trouve, et plus particulièrement celle portant sur les responsabilités, les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation. Puisque l'activité sera analysée à la lumière des critères d'évaluation, il est essentiel que le VG et la direction s'entendent sur le caractère approprié des critères proposés (notamment leur pertinence). Après discussion des éléments présentés au projet, un rapport d'étude préliminaire définitif est produit et constitue la base de l'étape suivante.

Examen détaillé

- 36 À cette étape, l'équipe d'audit est amenée à scruter en profondeur les processus et les activités concernés pour en dresser un diagnostic précis. Elle recueille également les éléments probants pour appuyer ses constatations et ses conclusions.
- 37 Plusieurs procédés peuvent être utilisés en vue d'obtenir une information suffisamment solide pour conclure. Les plus fréquents sont les suivants :
- Rencontres avec les dirigeants et les employés de l'unité administrative;
 - Analyse de documents et de dossiers;
 - Consultation et exploitation de bases de données;
 - Comparaisons avec des entités ou activités semblables;
 - Réalisation de sondages;
 - Observation des activités.
- 38 La collaboration du personnel et des gestionnaires de l'unité administrative est essentielle tout au long de cette étape, non seulement pour faciliter la collecte de l'information nécessaire à l'audit, mais aussi pour favoriser la compréhension du contexte dans lequel les activités se déroulent.
- 39 À mesure que l'information est rassemblée, le VG valide l'exactitude des faits et des exemples auprès des gestionnaires concernés. Au terme de l'examen détaillé, le VG rencontre les représentants de l'unité administrative pour leur faire part de ses

principales constatations. Ces derniers ont alors l'occasion d'exprimer leur point de vue. Les commentaires échangés sont pris en compte pour la rédaction du rapport.

Recommandations préliminaires et projet de plan d'action

- 40 À la fin de l'étape de l'examen, l'équipe d'audit sollicite les opinions des gestionnaires afin d'élaborer des recommandations clairement formulées. Les discussions devraient porter, entre autres, sur le caractère concret et réaliste des recommandations et sur les réponses probables des gestionnaires à celles-ci.
- 41 Cela donne aux unités auditées suffisamment de temps pour préparer des réponses et élaborer un projet de plan d'action; celui-ci sera ajusté en fonction des travaux de finalisation de l'audit.

Rapport d'audit

- 42 Après avoir présenté les renseignements pertinents sur l'activité audité et la portée de l'audit, le projet de rapport expose les constatations, les conclusions et les recommandations découlant de l'audit. À cette étape, le VG demande aux responsables concernés de formuler des commentaires par écrit. Une rencontre peut alors être nécessaire entre le VG et les gestionnaires afin de préciser certains points, d'échanger sur les commentaires formulés et, le cas échéant, d'obtenir d'autres renseignements qui étayent la position de l'unité audité.
- 43 Les réponses aux recommandations n'ont pas pour objet de contester les constatations de l'audit. Le gestionnaire qui n'accepte pas une recommandation doit dans sa réponse expliquer les raisons de ce désaccord. La réponse sera intégrée au rapport, et le VG peut réagir à tout commentaire s'il le juge à propos. Le VG informe les responsables de tout changement important apporté aux réponses définitives, et ce, avant la publication du rapport.
- 44 En publiant la réponse des gestionnaires à une recommandation, le VG leur donne la possibilité d'indiquer au conseil s'ils l'acceptent et de décrire les mesures qu'ils comptent prendre ainsi que le calendrier de mise en œuvre.
- 45 Le rapport définitif est intégré dans le Rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal. Ce rapport est transmis au maire qui doit le déposer à la première séance du conseil qui suit sa réception.

Plan d'action définitif

- 46 Le plan d'action définitif, qui concrétise les engagements des gestionnaires à l'égard de la mise en œuvre des recommandations, est produit par les gestionnaires à la fin de l'audit. Ce plan d'action énonce les mesures, les indicateurs et les échéanciers de réalisation permettant la mise en œuvre complète des recommandations.

Sommaire - Déroulement d'un audit de performance et responsabilités

Étape	Vérificateur général (VG)	VG et gestionnaires	Gestionnaires
Étude préliminaire (Planification)	Envoie une lettre de mission au sujet de l'audit.	Réunion d'introduction (VG et haute direction)	
	Identifie les spécialistes (au besoin)	Planification des travaux (dont les entrevues et les échanges avec le personnel)	
	Produit le rapport d'étude préliminaire (projet)		Commentent dans les délais prescrits les objectifs, les critères et l'étendue de l'audit décrits dans le Rapport d'étude préliminaire. et confirment la responsabilité de la direction à l'égard du programme ou du secteur visé par l'audit
	Produit le rapport d'étude préliminaire (définitif)		
Examen détaillé	Procède à la collecte, à l'analyse et à la synthèse de l'information	Travaux d'examen (entre autres, informer les gestionnaires des constatations)	
	Produit les conclusions de l'audit	Rencontres pour discuter des constatations, confirmer les faits et exemples et discuter des recommandations vers la fin des travaux sur le terrain	Commentent les faits et exemples Produisent les ébauches de réponses aux recommandations
Rapport	Produit l'ébauche du rapport qui contient les recommandations préliminaires	Rencontre sur les constatations et recommandations préliminaires	
	Produit le rapport définitif	Rencontre sur l'ébauche du rapport	Commentent l'ébauche du rapport Produisent un projet de plan d'action Produisent les réponses définitives aux recommandations et le plan d'action définitif

47 Des spécialistes peuvent être appelés à intervenir tout au long d'un audit de performance. Le spécialiste est une personne réputée comme étant un chef de file dans

un domaine d'activité et est choisi par l'équipe d'audit pour formuler des avis – mais non prendre des décisions – sur la portée et l'importance des questions d'audit, les secteurs d'examen, les risques identifiés, l'étendue de l'audit et ses résultats. Ces conseillers sont choisis en fonction de leurs compétences, de leur expertise, de leurs connaissances dans un domaine d'audit précis et de leur expérience.

Publication du rapport

Avant le dépôt

- 48 Quelques jours avant le dépôt du rapport au conseil de la Ville, le VG rend disponible pour les gestionnaires concernés le matériel de communication qui a été préparé pour le dépôt.
- 49 Le VG demande que le matériel de communication de la Ville ou d'un organisme audité lui soit transmis avant d'être rendu public.

Séance à huis clos avec les conseillers

- 50 Les conseillers qui assistent à la séance à huis clos reçoivent le matériel de communication pertinent. Étant donné leur caractère confidentiel, ces documents sont remis au VG à la fin de la séance.

Transmission aux médias sous embargo

- 51 Le jour du dépôt, les médias reçoivent un exemplaire du rapport et du matériel de communication sur celui-ci, maintenus sous embargo jusqu'au moment du dépôt au conseil municipal.
- 52 Le VG reste à la disposition des journalistes après le dépôt du rapport pour répondre à leurs questions.
- 53 Dans certains cas, des conseillers, des administrateurs, des journalistes ou des membres du public désirent obtenir des renseignements supplémentaires sur les audits réalisés ou sur des sujets qui ne sont pas traités dans le rapport. Le VG ne fournit pas d'autre information que celle contenue dans le rapport. En conséquence, le VG renvoie aux gestionnaires concernés toute question qui nécessite de plus amples renseignements ou de l'information contextuelle qui n'est pas liée à l'objet audité.

Dépôt au conseil municipal

- 54 Le dépôt du rapport du vérificateur général au conseil municipal donne lieu à sa publication sur le site Internet de la Ville.

Suivi de l'application des recommandations

- 55 La formulation de recommandations donne systématiquement lieu à un suivi de la part du VG. Ce suivi permet d'établir si les recommandations formulées ont été appliquées et si les mesures prises ont permis de remédier aux déficiences observées. Ce suivi est effectué au plus tard trois ans et cinq ans après le dépôt du rapport au conseil municipal.
- 56 Le VG fait appel à cette occasion aux unités administratives concernées pour obtenir l'information pertinente et faciliter l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations. Le VG procède à l'audit de toutes les recommandations « Appliquées » ou « Caduques ». Les résultats de cet audit sont publiés dans le Rapport annuel du vérificateur général au conseil municipal. Les recommandations qui ne sont pas appliquées ne font pas l'objet d'une vérification.

Relations avec le conseil de la Ville

- 57 Le VG relève du conseil municipal et, à ce titre, communique aux membres du conseil, sur une base équitable, l'information appropriée pour la compréhension de sa mission et de ses rapports. Ainsi, avant le dépôt d'un rapport d'audit, le VG en fait une présentation à huis clos à l'ensemble des élus, afin de leur permettre d'en comprendre la teneur et les retombées potentielles.
- 58 Le VG peut aussi prendre en compte les préoccupations des élus et des citoyens. Il intègre à sa convenance ces informations à son plan de travail.
- 59 Finalement, le VG doit s'adresser au conseil municipal pour tout ajustement à la nature et à la quantité de ressources mises à sa disposition.

Références

- 60 La conception de ce guide est inspirée de publications produites par d'autres vérificateurs législatifs à ce sujet. Ainsi, les modèles des vérificateurs généraux du Canada, du Québec et de certaines municipalités ont contribué, de près ou de loin, à alimenter le présent guide.

Annexe
Extrait de la *Loi sur les cités et villes*

C

Rapport annuel 2020
Vérificateur général de la Ville de Lévis

Extrait de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19)¹

Maire

Art. 52.

Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

Dans l'exercice de ses fonctions comme chef exécutif de l'administration municipale, le maire a droit, en tout temps, de suspendre un fonctionnaire ou employé de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, mais il doit faire rapport au conseil, à la séance qui suit cette suspension, et exposer ses motifs par écrit; le fonctionnaire ou employé suspendu ne doit recevoir aucun traitement pour la période pendant laquelle il est suspendu, à moins que le conseil n'en décide autrement sur cette suspension et celle-ci n'est valide que jusqu'à cette séance. [S. R. 1964, c. 193, a. 51; 1968, c. 55, a. 5, a. 18; 2018, c. 8, a. 29.]

IV.1. — Vérificateur général

[2001, c. 25, a. 15.]

a. — Nomination

[2018, c. 8, a. 33.]

ART. 107.1.

Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. [2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.]

ART. 107.2.

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans. [2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.]

ART. 107.2.1.

Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de

1 À jour le 1^{er} avril 2021

Annexe C

regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec. [2018, c. 8, a. 36.]

ART. 107.3.

Ne peut agir comme vérificateur général :

1. un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
2. l'associé d'un membre visé au paragraphe 1 °;
3. une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2 ° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3 ° de cet alinéa;
4. une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction. [2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.]

ART. 107.4.

En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

1. soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer;
2. soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1 °, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107,2. [2001, c. 25, a. 15.]

b. – Dépenses de fonctionnement

[2018, c. 8, a. 38.]

ART. 107.5.

Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

1. A représente 500 000 \$;
2. B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
3. C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

[2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.]

c . – Mandat

[2018, c. 8, a. 40.]

ART. 107.6.

Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification. [2001, c. 25, a. 15.]

ART. 107.6.1

Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ([chapitre A-2.1](#)), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme. [2018, c. 8, a. 41.]

ART. 107.7.

Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

1. de la municipalité;
2. de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
3. de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1 ° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2 ° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4 ° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5 ° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

1. le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;

Annexe C

2. si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
3. si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée. [2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.]

ART. 107.8.

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

1. de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
2. d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires. [2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.]

ART. 107.9.

Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2 ° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

1. des états financiers annuels de cette personne morale;
2. de son rapport sur ces états;
3. de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

1. mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
2. fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire. [2001, c. 25, a. 15.]

ART. 107.10.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions. [2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.]

ART. 107.11.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2 ° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil. [2001, c. 25, a. 15.]

ART. 107.12.

Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales. [2001, c. 25, a. 15.]

d . – Rapport

[2018, c. 8, a. 45.]

ART. 107.13.

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4 ° ou 5 ° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) ou en vertu du paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

1. le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
2. le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
3. le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
4. la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
5. le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
6. l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;
7. la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception. [2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.]

Annexe C

e. – Immunités

[2018, c. 8, a. 48.]

ART. 107.16.

Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile ([chapitre C-25.01](#)) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa. [2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).]

ART. 107.17.

Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations. [2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.]

V. — Vérificateur externe

[2001, c. 25, a. 16.]

ART. 108.

Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile ([chapitre C-25.01](#)) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources. [S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2016, c. 17, a. 8; 2018, c. 8, a. 49.]

ART. 108.1.

Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible. [1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.]

ART. 108.2.

Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

1. les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4 ° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe;
2. la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale ([chapitre F-2.1](#));
3. tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec. [1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 51; 2018, c. 8, a. 50.]

Annexe C

Art 108.2.0.1.

Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4 ° ou 5 ° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

1. le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
2. si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
3. si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée. [2018, c. 8, a. 51.]

Art 108.2.0.2.

Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1er septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Malgré le troisième alinéa de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)), la vérification de la Commission mandatée par un règlement adopté en vertu du présent article est faite une fois tous les deux ans.

Le règlement ne peut être abrogé. [2018, c. 8, a. 51.]

ART. 108.2.1.

Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

1. les comptes et affaires du vérificateur général;
2. les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2 ° du premier alinéa de l'article 107.7;
3. la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale ([chapitre F-2.1](#));
4. tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec. [2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 52; 2018, c. 8, a. 52.]

ART. 108.2.2.

Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification. [2018, c. 8, a. 53.]

ART. 108.3.

Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2 ° ou 3 ° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4 ° ou 5 ° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec au plus tard le 30 septembre suivant le dernier exercice financier qu'il concerne. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception. [1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23; 2017, c. 13, a. 53; 2018, c. 8, a. 54.]

ART. 108.4.

Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35). [1984, c. 38, a. 11; 2018, c. 8, a. 55.]

ART. 108.4.1.

Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat. [2001, c. 25, a. 22.]

ART. 108.4.2.

Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat. [2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49.]

ART. 108.5.

Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité :

1. un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
2. un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
3. l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1 ° ou 2 °;
4. une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou

Annexe C

relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession. [1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.]

ART. 108.6.

Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail. [1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.]

VII. – Directeur général

[1983, c. 57, a. 50.]

Art. 113.

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête. [S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.]



Le Vérificateur général

9009, boul. du Centre-Hospitalier, bureau 1

Lévis (Québec)

G6X 1L4

418 835-8565

verificateurgeneral@ville.levis.qc.ca