



RAPPORT ANNUEL

DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE

LA VILLE DE QUÉBEC

2014 Tome 1

présenté au conseil municipal

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



Vérificateur général

Le 26 février 2015

Monsieur Régis Labeaume
Maire de la Ville de Québec
Hôtel de ville de Québec
2, rue des Jardins
Québec (Québec) G1R 4S9

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), je vous transmets le Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec, pour l'année 2014 tome 1, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal.

Veillez agréer, Monsieur le Maire, mes salutations distinguées.

Le vérificateur général de la Ville de Québec,

François Gagnon, CPA auditeur, CA



	PAGE
INTRODUCTION	7
SOMMAIRE DU CONTENU DU RAPPORT	9
I. VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES	13
1. Gestion des activités au Service de protection contre l'incendie	15
2. Octroi des contrats de moins de 25 000 \$ et ceux négociés de gré à gré de 25 000 \$ et plus	67
II. VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ	101
3. Amphithéâtre multifonctionnel	103
ANNEXE I Organigramme général de la Ville de Québec	109
ANNEXE II Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (L.R.Q., chapitre C-19) sur le vérificateur général et sur le vérificateur externe	113
ANNEXE III Dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification	123



Les contribuables confient des sommes importantes à l'Administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités et s'assurer de tirer le maximum dans l'utilisation de ses ressources. Le rôle du vérificateur général est de contribuer à rassurer le conseil municipal et les contribuables de la bonne gestion des deniers publics.

Pour bâtir la confiance du public envers ses dirigeants, les membres du conseil municipal se doivent d'être vigilants et surtout bien informés. Dans cette optique, le vérificateur général peut jouer un rôle important en fournissant aux élus un regard indépendant et objectif sur la qualité de la gestion et celle de l'information dont ils disposent pour prendre leurs décisions.

Pour mener ses travaux, le vérificateur général s'appuie sur les normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables Professionnels Agréés du Canada. En outre, comme on pourra le constater à la lecture de ce rapport, les résultats des vérifications sont validés auprès des gestionnaires et les commentaires qu'ils ont formulés, le cas échéant, apparaissent après les sujets traités.

Le vérificateur général effectue la vérification des comptes et affaires de la Ville et des organismes faisant partie de son périmètre comptable, ainsi que de toute personne morale dont la Ville ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Cette vérification comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité et la vérification de l'optimisation des ressources. Le vérificateur général peut procéder également à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la Ville ou une de ses personnes morales, relativement à son utilisation.

Vous trouverez dans le tome 1 du rapport annuel 2014, la première partie des résultats découlant des mandats qu'il a réalisés au cours de son cycle de vérification et qui méritent d'être portés à l'attention des membres du conseil.

Soulignons que 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.

Le vérificateur général souligne qu'il a reçu la pleine et entière collaboration des gestionnaires et de leurs employés et qu'il a obtenu tous les documents nécessaires à ses travaux de vérification.

En annexe sont joints l'organigramme général de la Ville de Québec, les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) concernant le vérificateur général et le vérificateur externe, et les dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification.



SOMMAIRE DU CONTENU DU RAPPORT

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2014 Tome 1



Sommaire du contenu du rapport

Au bénéfice du lecteur de mon rapport, je présente ci-après mes principales constatations découlant de mes travaux de vérification. Ce résumé a ses limites et n'exclut pas la lecture intégrale des différents chapitres de mon rapport, afin d'en apprécier pleinement leur contenu et de pouvoir aussi connaître le point de vue des gestionnaires concernés.

CHAPITRE 1 : GESTION DES ACTIVITÉS AU SERVICE DE PROTECTION CONTRE L'INCENDIE

Nous avons constaté que des actions ont été posées pour exercer un leadership et susciter la mobilisation des effectifs par le Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec. Ainsi, des objectifs ont été définis, un suivi a été exercé et les volumes d'activités en caserne ont été atteints. Toutefois, plusieurs facteurs contribuent à susciter peu de mobilisation. Ainsi, les objectifs à l'égard des activités réalisées en caserne portent sur des volumes et ne mesurent pas la performance des pompiers et des équipes. Aussi, le style de communication de la haute direction n'a pas créé de conditions favorables à une bonne collaboration et a nui à l'exercice du leadership et à la mobilisation. Par ailleurs, devant les difficultés de recruter un directeur adjoint aux opérations, des dossiers importants ont été confiés au directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives, ce qui a engendré de la confusion sur les rôles et responsabilités et n'a pas favorisé la mobilisation.

Les cadres aux opérations (les chefs de peloton et les chefs aux opérations) consacrent une part non négligeable de leur temps à réaliser des tâches qui pourraient être effectuées par une autre catégorie de personnel et à l'aide d'outils plus adaptés. En plus d'engendrer une inefficience, le temps consacré à ces tâches n'a pu être utilisé par les chefs pour mobiliser les effectifs. En outre, la capacité d'encadrement aux opérations n'est pas adéquate. Les cadres ont dû assurer une présence au travail équivalente à près de 40 % supérieure à leur charge normale de travail et cette situation est vécue depuis plusieurs années. Ceci peut engendrer des risques en termes de santé et de sécurité au travail pour les cadres. Par ailleurs, la charge de travail actuelle assumée par les cadres aux opérations crée une situation qui n'est pas propice à attirer une relève.

Le SPCIQ fait face à un important problème de relève; 56 % des cadres aux opérations quitteront pour la retraite d'ici 6 ans. Lors du dernier concours de chefs aux opérations, il n'y a eu qu'une seule candidature interne sur un potentiel d'environ 100 officiers syndiqués. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Toutefois, nos travaux ont révélé que les litiges en cours ont contribué à augmenter la méfiance envers la haute direction, ce qui a accentué cette problématique.

Pour utiliser les pompiers de façon efficiente, il est important de disposer de moyens pour apprécier l'efficacité des activités réalisées en caserne. Or, le SPCIQ n'a pas été en mesure de mettre en place les moyens pour juger de l'efficacité des activités exercées en caserne et il connaît peu l'occupation du temps des pompiers en caserne. En effet, il ne dispose d'aucune donnée pour au moins 46 % des plages horaires où des activités pourraient être organisées en caserne.



CHAPITRE 2 : OCTROI DES CONTRATS DE MOINS DE 25 000 \$ ET CEUX NÉGOCIÉS DE GRÉ À GRÉ DE 25 000 \$ ET PLUS

Des lois et règlements viennent baliser l'octroi de contrats dans les villes. La *Loi sur les cités et villes* ainsi que ses règlements édictent les règles à suivre pour l'adjudication des contrats municipaux.

Nos travaux ont démontré que le processus d'octroi des contrats de moins de 25 000 \$ et ceux de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré nécessite des améliorations, afin de respecter les dispositions de la réglementation applicable aux municipalités de même que la politique de la Ville, et ce, également dans le but d'octroyer les contrats avec un souci d'économie. Ainsi, le Service des approvisionnements n'a pas mis en place des mesures pour contrôler l'application de la politique ni pour éviter les cas de conflit d'intérêts. Toutefois, le processus est adéquat quant au mode d'adjudication et au nombre de fournisseurs invités.

Nous avons aussi constaté que peu d'informations sont disponibles afin de mesurer les démarches entreprises pour assurer la rotation des fournisseurs. De plus, des regroupements d'achats et la négociation d'ententes d'achat supplémentaires sont souhaitables, afin de réaliser des économies et une meilleure efficacité du processus.

CHAPITRE 3 : AMPHITHÉÂTRE MULTIFONCTIONNEL

Nous avons effectué l'audit des réclamations de dépenses, faisant état de l'avancement des travaux pour la construction de l'amphithéâtre multifonctionnel, en vertu du protocole d'entente signé entre la Ville de Québec et le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire dans le cadre du sous-volet 2.6 du *Programme d'infrastructures Québec-Municipalités*. Le vérificateur général a produit un rapport contenant trois opinions sans réserve pour la réclamation des dépenses couvrant la période du 1^{er} mai 2014 au 30 novembre 2014.

ANNEXE I Organigramme général de la Ville de Québec

ANNEXE II Dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) sur le vérificateur général et sur le vérificateur externe

ANNEXE III Dispositions de la résolution du conseil municipal de la Ville de Québec sur le comité de vérification

PARTIE I

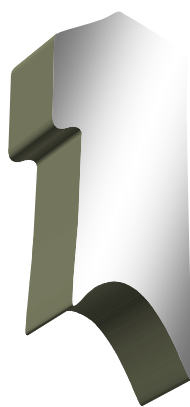


VÉRIFICATION D'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Rapport du vérificateur général de la Ville de Québec — 2014 Tome 1



CHAPITRE



Gestion des activités au Service de protection contre l'incendie



	PAGE
VUE D'ENSEMBLE	19
Les ressources financières	21
Les ressources humaines	22
La structure organisationnelle, la répartition des casernes et l'horaire des pelotons	23
 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	 28
 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	 29
Le leadership et la mobilisation	30
Planification, organisation et suivi des activités en caserne	44
Classements de la protection incendie aux fins d'assurance	58
 ANNEXE I Objectifs et critères de vérification	 62
 ANNEXE II Structure organisationnelle du SPCIQ	 64
 ANNEXE III Effectifs minimum et maximum en service par casernes	 65

Sigles

CRT	Commission des relations du travail
DFRD	Division de la formation, recherche et développement
SGEM	Service de la gestion des équipements motorisés
SPCIQ	Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec

VUE D'ENSEMBLE

1.1 La mission du Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec (SPCIQ) est d'assurer, par la prévention et une intervention rapide, la protection des personnes et des biens lorsque ceux-ci sont menacés par le feu ou d'autres causes. Il intervient lorsque son expertise, ses ressources et ses technologies sont appropriées et nécessaires.

1.2 Le territoire couvert par le SPCIQ comprend toutes les villes faisant partie de l'agglomération de Québec, à savoir la Ville de Québec, la Ville de L'Ancienne-Lorette et la Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures. De plus, il dessert le territoire de Wendake. En 2013, l'agglomération de Québec regroupait environ 178 900 unités d'évaluation sur un territoire de 548 km².

1.3 Outre les interventions lors d'incendies de bâtiments et de navires à quai, le SPCIQ intervient lors :

- d'un accident de la route;
- de l'utilisation de pinces de désincarcération;
- d'un feu de véhicule, d'herbe, de broussailles et de rebuts;
- d'un sauvetage en milieu périlleux (hauteur et espace clos);
- d'un sauvetage nautique;
- d'un sauvetage en ascenseur;
- d'un dégât d'eau;
- de présence de matières dangereuses;
- d'un danger électrique.

1.4 Il effectue également des vérifications de matières et de structures dangereuses pour détecter la présence d'un incendie.

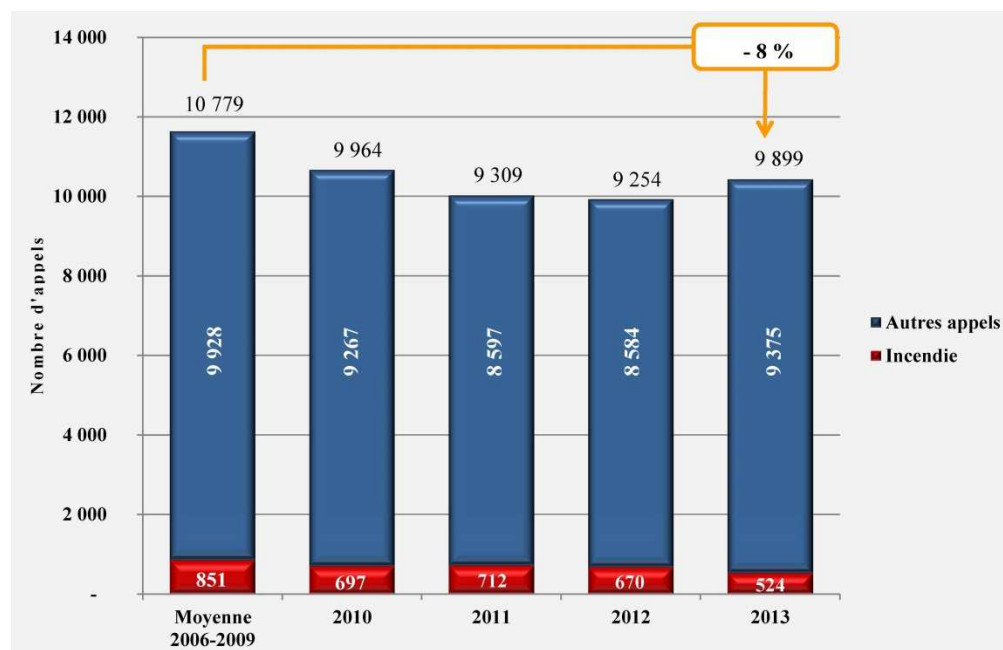
1.5 En outre, il offre de l'assistance aux ambulanciers, aux policiers, aux citoyens et également lorsqu'un avion est en difficulté ou lors d'un écrasement.



1.6 L'évolution des appels tous types, en excluant les appels annulés, est en baisse de 8 % depuis 2006 tel qu'illustré au graphique 1. Les appels incendie pour leur part sont en baisse de 38 % par rapport à la moyenne observée entre 2006 et 2009, et ce, malgré l'augmentation de 5,2 % de la population et une hausse de 10 % dans le nombre d'unités d'évaluation inscrites au rôle. Quant aux appels pour l'assistance à des citoyens, ils sont en hausse de 6 % depuis la même période. L'assistance à des citoyens comprend les vérifications en incendie, les dégâts d'eau, l'assistance à une personne à l'intérieur d'un ascenseur, le sauvetage en hauteur, en espace clos, l'assistance aux policiers et le sauvetage nautique.

GRAPHIQUE 1

Évolution des appels tous types



Source : Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec

1.7 En juin 2000, le gouvernement du Québec adoptait la *Loi sur la sécurité incendie* (L.Q., 2000, c.20) (la loi) par laquelle les autorités régionales municipales doivent élaborer un schéma de couverture de risques en incendie. Deux grands objectifs sont poursuivis, soit de réduire de façon significative les pertes attribuables à l'incendie et d'accroître l'efficacité des services incendie. Essentiellement, il est demandé aux municipalités d'effectuer une analyse de risques présents sur le territoire, de manière à déterminer des mesures de prévention propres à réduire les probabilités qu'un



incendie survienne et, s'il y a lieu, à planifier les modalités d'intervention pour en limiter les effets néfastes.

1.8 Le *Schéma de couverture de risques en incendie 2012-2017* de l'agglomération de Québec, deuxième de sa génération, a été adopté par le conseil d'agglomération le 23 mai 2012 et il a été rendu public par la suite. Pour se conformer à la loi, le SPCIQ a élaboré un plan de mise en œuvre du schéma qui identifie plusieurs actions à réaliser d'ici 2017 nécessitant des investissements de 31,5 M\$.

1.9 Le schéma comporte une procédure de vérification périodique de l'efficacité des actions mises en œuvre et du degré d'atteinte des objectifs arrêtés. La loi exige que le schéma soit révisé au cours de la sixième année de son entrée en vigueur. Le SPCIQ rend compte des résultats atteints dans son rapport d'activité annuel qu'il produit au ministère de la Sécurité publique du Québec dans les trois mois de la fin de l'année financière.

Les ressources financières

1.10 Au chapitre de la sécurité incendie, le montant alloué au SCPIQ par la Ville a été de 37 M\$ en 2013, excluant les avantages sociaux. Le tableau 1 présente la répartition du budget par activités du SPCIQ pour les années 2011, 2012 et 2013.

TABLEAU 1

Répartition du budget par activités pour les années 2011, 2012 et 2013

Activités	2011 \$	2012 \$	2013 \$
Brigade d'incendie	31 722 776	31 846 932	32 556 331
Formation institutionnelle/formation recherche et développement	2 419 684	2 593 123	2 252 822
Direction et soutien incendie (administration)	660 827	997 463	1 055 942
Gestion et soutien incendie (logistique)	1 034 195	974 151	783 888
Prévention, communications médias et éducation du public	397 224	420 226	438 273
Total des dépenses	36 234 706	36 831 895	37 087 256



Les ressources humaines

1.11 L'ensemble du personnel du SPCIQ est à temps plein. Le tableau 2 présente la répartition par catégories du personnel attiré au SPCIQ.

TABLEAU 2

Répartition par catégories de personnel

Catégories de personnel	2010	2011	2012	2013
Cadres	25	25	25	25
Professionnels	3	4	4	4
Fonctionnaires	12	12	12	12
Logistique	4	4	4	4
Formation	8	8	8	8
Préventionnistes	3	3	3	3
Pompiers	408	408	409	409
Total	463	464	465	465

Formation et association

1.12 Le *Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal* (le règlement) exigé par la loi énonce les exigences en matière de formation. Ainsi, dépendamment du poste occupé par les pompiers, des exigences de formation donnée doivent être respectées.

1.13 Le règlement aborde les exigences à l'égard des préventionnistes, de la formation de base des pompiers et de la formation spécialisée. Le règlement traite également de la formation pour les officiers, soit ceux qui supervisent et dirigent le travail des pompiers sur les lieux d'incendie.

1.14 Depuis quelques années, le SPCIQ exige un diplôme d'études collégiales en intervention pour le recrutement des effectifs pompiers. Les officiers doivent, quant à eux, posséder un diplôme d'officier I ou s'être engagés à l'obtenir. Les chefs doivent posséder un diplôme d'officier II¹. Les pompiers, officiers et chefs qui souhaitent les obtenir, bénéficient de certains

1. Formation offerte par l'École nationale des pompiers qui permet de développer les compétences et habiletés reliées à la direction des opérations d'une intervention d'urgence majeure, à la gestion des ressources humaines et des tâches administratives, à l'intégration de la technologie informatique et à l'organisation des activités de formation.



avantages qui sont conventionnés pour les pompiers ou qui sont prévus dans l'entente entre la Ville et l'Association des chefs de pompiers du Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec.

1.15 L'Association des chefs de pompiers du Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec représente les cadres pompiers qui exercent des activités à titre de chef de peloton, de chef aux opérations et de chef de soutien opérationnel ou de coordonnateur aux communications, médias et éducation du public. Les conditions de travail des cadres pompiers, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2015, ont fait l'objet d'un document qui a été approuvé par la Ville.

1.16 L'ensemble des pompiers et des officiers du SPCIQ est assujéti au certificat d'accréditation syndicale de l'Association des pompiers professionnels de Québec inc. (l'Association). La convention collective des pompiers qui était échue depuis le 31 décembre 2006 a fait l'objet d'un arbitrage de différends. Une décision a été rendue le 21 octobre 2014. Cette sentence arbitrale constitue la convention collective des pompiers pour la période du 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2009.

La structure organisationnelle, la répartition des casernes et l'horaire des pelotons

1.17 La structure organisationnelle du service a fait l'objet de plusieurs études au cours des dernières années. En 2007, le vérificateur général, constatant d'importants problèmes de communication, recommandait de la réviser de façon à éliminer un palier hiérarchique et de faciliter les communications entre la direction et les cadres de premier niveau. En 2008, une nouvelle structure organisationnelle est adoptée par la Ville. Les deux postes de directeur adjoint sont abolis de façon à ce que le directeur du service soit en lien hiérarchique direct avec les chefs de division².

1.18 En 2009, une nouvelle étude confirme qu'il faut revoir en profondeur les rôles et responsabilités, afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité organisationnelle du service.

2. Le poste de chef de division a été aboli en 2010 pour être remplacé par un nouveau poste de chef de peloton.



1.19 En 2010, une nouvelle structure organisationnelle est mise en place au SPCIQ. Douze postes de cadre sont abolis et sept nouveaux postes sont créés. Cette structure organisationnelle apporte des changements aux opérations et reflète la volonté de la Ville d'augmenter la performance du service. Ainsi, un nouveau poste de directeur adjoint aux opérations est créé, lequel est responsable du volet opérations du service. Les rôles et responsabilités des cadres des niveaux intermédiaires sont revus, afin de s'assurer de l'exercice des fonctions de gestion et les libérer de travaux cléricaux. La Ville crée de nouveaux postes, soit ceux de chef de peloton, et des concours sont ouverts tant à l'interne qu'à l'externe afin d'obtenir les meilleurs candidats sur le marché en fonction des nouveaux profils recherchés. Pour les cadres intermédiaires de second niveau, soit les chefs aux opérations, les candidats en poste sont évalués en fonction d'un nouveau profil de poste et des plans de développement leur sont offerts. Par ailleurs, afin d'obtenir une gestion efficiente, la Ville abolit les 76 postes d'officier et crée des postes de chef de caserne jugeant qu'il faut des représentants de l'employeur dans les casernes afin d'assurer une continuité dans la chaîne de commandement. Toutefois, cette décision a été contestée par l'Association, en 2010, qui a soumis une requête à la Commission des relations du travail (CRT) sur le motif d'une plainte pour ingérence dans les activités d'une association de salariés. Au moment de notre vérification, ce dossier n'avait pas fait l'objet d'une décision par la CRT.

1.20 De plus, afin de maintenir une main-d'œuvre compétente, la Ville mise sur la formation ainsi que sur la santé et la sécurité au travail. Elle a créé une nouvelle division de la formation, recherche et développement et un nouveau poste de directeur pour prendre en charge celle-ci.

1.21 Depuis la réorganisation de 2010, un nouveau poste a été créé, soit celui de directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives. L'organigramme actuel du SPCIQ est présenté à l'annexe II.

La Direction adjointe aux opérations

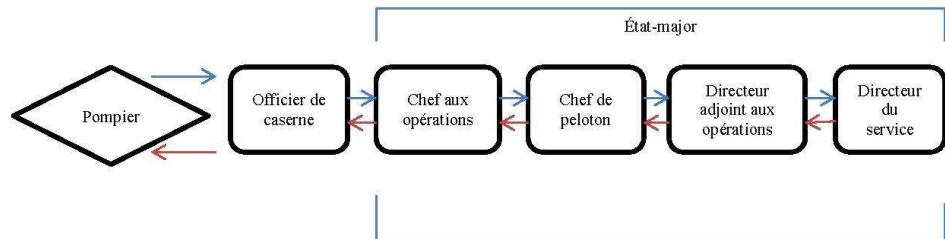
1.22 Créée en 2010, la Direction adjointe aux opérations est sous la gouverne du directeur adjoint aux opérations. Elle regroupe plus de 400 employés et est responsable du volet des opérations.

1.23 Cette direction regroupe, en plus du directeur adjoint aux opérations et sa secrétaire, les pompiers, les officiers, les chefs aux opérations et les chefs de peloton qui combattent les incendies et qui œuvrent en caserne. La structure organisationnelle du SPCIQ reflète la structure de commandement et de communication qui prend place lors de la gestion des interventions. Le graphique 2 suivant illustre cette structure.



GRAPHIQUE 2

Chaîne de commandement



Source : Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec

Les pelotons

1.24 Les effectifs pompiers de la Direction adjointe aux opérations sont regroupés en 4 pelotons. Chaque peloton est dirigé par un chef de peloton et regroupe 3 chefs aux opérations, 21 officiers de caserne et 81 pompiers. Les pelotons se partagent la responsabilité d'assurer la protection contre l'incendie sur l'ensemble du territoire 365 jours par année, 24 heures par jour.

1.25 Le territoire est divisé en 3 secteurs : Est, Centre, Ouest. Les 3 chefs aux opérations de chaque peloton sont responsables chacun des opérations d'un secteur. Les effectifs sont regroupés dans 16 casernes réparties sur le territoire en fonction de leur spécialité d'intervention, ainsi que de leur emplacement qui tient compte des caractéristiques notamment géographiques et socioéconomiques des secteurs desservis.

1.26 Dans chaque peloton, les pompiers sont regroupés en 21 équipes. Chaque équipe est dirigée par un ou deux officiers et elle est constituée de 3 ou 4 pompiers. Certaines équipes regroupent les pompiers en fonction de leurs qualifications qui leur permettent d'effectuer des sauvetages spécifiques : les équipes de 3 casernes effectuent des sauvetages nautiques, les équipes de 2 casernes interviennent en présence de matières dangereuses et 2 équipes d'une caserne effectuent des sauvetages dans des bâtiments de grande hauteur et dans les espaces clos. Toutes les équipes effectuent les interventions de base et elles peuvent être déployées d'un secteur à l'autre en fonction des besoins d'une ou de plusieurs interventions.

1.27 Le tableau 3 présente la répartition du territoire desservi par secteurs et par pelotons.



TABLEAU 3

Répartition du territoire desservi par secteurs et par pelotons

Casernes par secteurs et par pelotons			
	Secteur Ouest	Secteur Centre	Secteur Est
	Caserne 9 : Sainte-Foy	Caserne 1 : Montcalm Saint-Jean-Baptiste Haute-Ville	Caserne 2 : Saint-Roch Vieux-Québec Vieux-Limoilou Cap-Blanc
	Caserne 10 : Champigny Cap-Rouge L' Ancienne-Lorette	Caserne 3 : Vanier Saint-Sauveur Basse-Ville	Caserne 4 : Limoilou Charlesbourg Sud Beauport Ouest
	Caserne 11 : Saint-Augustin	Caserne 5 : Duberger Les Saules L' Ancienne-Lorette	Caserne 7 : Beauport
	Caserne 12 : Val-Bélair Loretteville Wendake	Caserne 6 : Les Rivières Loretteville Wendake Les Saules	Caserne 8 : Charlesbourg Notre-Dame-des- Laurentides
	Caserne 15 : Sillery	Caserne 13 : Vanier Lebourgneuf	Caserne 16 : Saint-Émile Lac-Saint-Charles
			Caserne 17 : Beauport Nord
Peloton 1	Opérations secteur Ouest peloton 1	Opérations secteur Centre peloton 1	Opérations secteur Est peloton 1
Peloton 2	Opérations secteur Ouest peloton 2	Opérations secteur Centre peloton 2	Opérations secteur Est peloton 2
Peloton 3	Opérations secteur Ouest peloton 3	Opérations secteur Centre peloton 3	Opérations secteur Est peloton 3
Peloton 4	Opérations secteur Ouest peloton 4	Opérations secteur Centre peloton 4	Opérations secteur Est peloton 4

Source : Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec

1.28 Afin d'assurer une protection contre l'incendie 24 heures par jour, 365 jours par année, l'horaire de travail est construit sur un cycle de 28 jours divisé en quatre semaines.



1.29 Le tableau 4 présente l’horaire suivi par un des quatre pelotons pour un cycle de 28 jours. L’horaire de travail est en moyenne de 42 heures par semaine, dont 2 heures en heures supplémentaires. Un mécanisme d’horaire cyclique assure une répartition équitable entre les pelotons selon les affectations de jour, de nuit et de fin de semaine. L’horaire de jour débute à 6 h 30 et se termine à 16 h 30, alors que l’horaire de nuit débute à 16 h 30 pour se terminer à 6 h 30. Pour les dimanches, l’horaire est de 24 heures et débute à 6 h 30. Selon cet horaire, pour couvrir une journée de 24 heures à l’exception d’un dimanche, les effectifs de 2 pelotons sont requis. Chaque peloton effectue à tour de rôle l’horaire présenté ci-dessous, si bien qu’après 4 semaines de travail, le même horaire est repris par le peloton.

TABLEAU 4

**Horaire suivi par un des quatre pelotons
pour un cycle de 28 jours**

Jour ou nuit	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total des heures
Jour	10	10	10	10	libre	libre	libre	40
Nuit	libre	libre	libre	14	14	14	libre	42
Jour	libre	libre	libre	libre	10	10	24	44
Nuit	14	14	14	libre	libre	libre	libre	42

Source : Convention collective des pompiers

1.30 En somme, les effectifs aux opérations travaillent 13 jours ou nuits non consécutifs par cycle de 28 jours sur des quarts de travail de 10 heures, 14 heures et 24 heures.

La Direction adjointe aux affaires stratégiques et administratives

1.31 Le directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives dirige la Direction adjointe aux affaires stratégiques et administratives qui est responsable, entre autres, de planifier, organiser, diriger et contrôler les activités des secteurs de l’administration, de la planification et du soutien opérationnel, de logistique et de formation. La direction regroupe 32 employés, dont un directeur de la division formation, recherche et développement et un chef au soutien logistique aux interventions.



OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

1.32 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé un mandat de vérification d'optimisation des ressources portant sur la gestion des activités au Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec. Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables Professionnels Agréés du Canada.

1.33 Les objectifs de vérification poursuivis dans le cadre de ce mandat ont porté sur :

- le leadership exercé par le personnel qui assume des fonctions de gestion et la mesure dans laquelle les actions posées permettent la mobilisation de l'ensemble des employés du SPCIQ;
- la préparation de la relève du personnel qui assume des fonctions de gestion du SPCIQ qui soit compétente et en nombre suffisant;
- la planification, l'organisation et le contrôle des activités en caserne afin de permettre d'atteindre les objectifs poursuivis avec efficacité et d'en rendre compte.

1.34 La portée de la vérification ne couvre pas la gestion des interventions. Notre vérification nous a permis de rencontrer tous les cadres supérieurs du SPCIQ, dont parmi eux les chefs de peloton. Aussi, 5 chefs aux opérations ont été rencontrés et 7 officiers, dont certains avec leur équipe, qui regroupaient au total près d'une quinzaine de pompiers. D'autres chefs pompiers, des cadres et quelques professionnels du SPCIQ ont également été rencontrés.

1.35 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe I.

1.36 Nos travaux visaient principalement les activités effectuées au cours des années 2012, 2013 et 2014. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en octobre 2014.



RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

1.37 Des actions ont été posées pour exercer un leadership et susciter la mobilisation des effectifs. Ainsi, des objectifs ont été définis, un suivi a été exercé et les volumes d'activités en caserne ont été atteints. Toutefois, plusieurs facteurs contribuent à susciter peu de mobilisation. Ainsi, les objectifs à l'égard des activités réalisées en caserne portent sur des volumes et ne mesurent pas la performance des pompiers et des équipes. Aussi, le style de communication de la haute direction n'a pas créé de conditions favorables à une bonne collaboration et a nui à l'exercice du leadership et à la mobilisation. Par ailleurs, devant les difficultés de recruter un directeur adjoint aux opérations, des dossiers importants ont été confiés au directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives, ce qui a engendré de la confusion sur les rôles et responsabilités et n'a pas favorisé la mobilisation.

1.38 Les cadres aux opérations (les chefs de peloton et les chefs aux opérations) consacrent une part non négligeable de leur temps à réaliser des tâches qui pourraient être effectuées par une autre catégorie de personnel et à l'aide d'outils plus adaptés. En plus d'engendrer une inefficience, le temps consacré à ces tâches n'a pu être utilisé par les chefs pour mobiliser les effectifs. En outre, la capacité d'encadrement aux opérations n'est pas adéquate. Les cadres ont dû assurer une présence au travail équivalente à près de 40 % supérieure à leur charge normale de travail et cette situation est vécue depuis plusieurs années. Ceci peut engendrer des risques en termes de santé et de sécurité au travail pour les cadres. Par ailleurs, la charge de travail actuelle assumée par les cadres aux opérations crée une situation qui n'est pas propice à attirer une relève.

1.39 Le SPCIQ fait face à un important problème de relève ; 56 % des cadres aux opérations quitteront pour la retraite d'ici 6 ans. Lors du dernier concours de chefs aux opérations, il n'y a eu qu'une seule candidature interne sur un potentiel d'environ 100 officiers syndiqués. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Toutefois, nos travaux ont révélé que les litiges en cours ont contribué à augmenter la méfiance envers la haute direction, ce qui a accentué cette problématique.

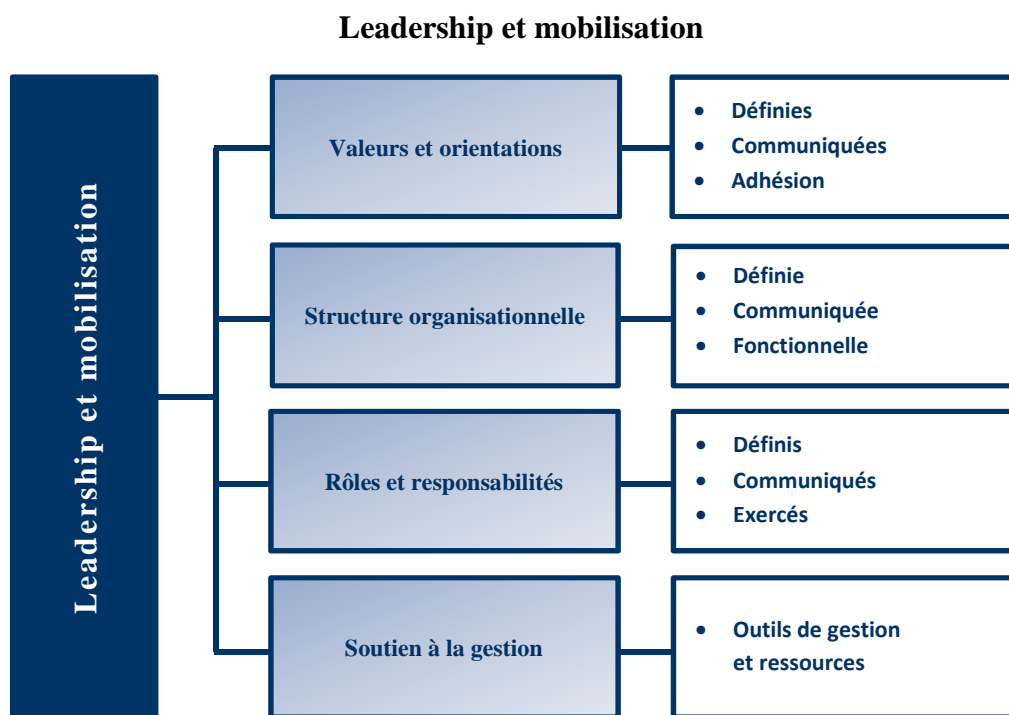
1.40 Pour utiliser les pompiers de façon efficiente, il est important de disposer de moyens pour apprécier l'efficacité des activités réalisées en caserne. Or, le SPCIQ n'a pas été en mesure de mettre en place les moyens pour juger de l'efficacité des activités exercées en caserne et il connaît peu l'occupation du temps des pompiers en caserne. En effet, il ne dispose d'aucune donnée pour au moins 46 % des plages horaires où des activités pourraient être organisées en caserne.



Le leadership et la mobilisation

1.41 Le leadership est l'influence d'un individu sur un groupe. Il se manifeste par la capacité à mobiliser les énergies autour d'actions communes. Le leadership et la mobilisation sont des enjeux du *Plan d'affaires 2012-2015* du SPCIQ. Le graphique 3 présente les éléments sur lesquels nous nous appuyons pour juger du leadership exercé par le personnel assumant des fonctions de gestion à la Direction adjointe aux opérations du SPCIQ et de la mobilisation suscitée.

GRAPHIQUE 3



Valeurs et orientations

Objectifs définis et communiqués

1.42 Nous avons constaté qu'un effort a été mis sur l'identification d'objectifs mesurables et leur suivi. En effet, des objectifs ont été définis et communiqués et un suivi est exercé sur leur atteinte.



Le service s'est doté d'un cadre de gestion

1.43 Le SPCIQ s'est doté d'un cadre de gestion. Ce cadre de gestion énonce la mission, la vision et les valeurs du SPCIQ. Dans plusieurs de ses communications, les valeurs du cadre de gestion sont reprises. Au-delà de la mission de protection de la population contre l'incendie, les valeurs du service sont l'engagement, le respect et la santé et sécurité.

1.44 Des engagements envers le gouvernement par des objectifs énoncés dans le *Schéma de couverture de risques en incendie 2012-2017* ont été pris. Le plan d'action du schéma identifie des objectifs et des indicateurs.

1.45 Outre le schéma, le SPCIQ s'est doté d'un plan d'affaires 2012-2015, le deuxième de sa génération. Trois enjeux sont poursuivis : le leadership et la mobilisation, la protection de la population et une relève bien présente. Des objectifs sont identifiés et des indicateurs permettent un suivi.

1.46 À l'égard des activités réalisées en caserne, les objectifs sont répartis par pelotons. Ils sont adressés aux chefs de peloton et aux chefs aux opérations sous forme de volume d'activités à atteindre par peloton. Ces objectifs sont complétés par d'autres objectifs portant sur la supervision et le contrôle effectués par ces cadres. Les chefs aux opérations communiquent les objectifs aux officiers qui gèrent les activités de chaque caserne. L'atteinte de ces objectifs est prise en compte dans les attentes formulées et l'évaluation du rendement des chefs de peloton et des chefs aux opérations.

1.47 Le SPCIQ a mis en place une structure de gestion permettant de communiquer et de suivre les objectifs. Ainsi, un comité de direction, dont les membres sont le directeur du SPCIQ, le directeur adjoint aux opérations, le directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives, les chefs de peloton et certains cadres pompiers, se réunit aux 15 jours. Ce comité a comme mandat, entre autres, d'assurer le leadership dans la réalisation du plan d'affaires du SPCIQ. Chaque trimestre, des indicateurs sont présentés au comité et ils permettent le suivi de certains objectifs.

1.48 Un comité de direction opérationnelle, qui se réunit aux 2 semaines, conseille le comité de direction dans l'établissement des priorités, des orientations et des grands objectifs. Il réunit le directeur adjoint aux opérations et les chefs de peloton.

1.49 En outre, un comité de l'état-major vise à informer les membres sur les orientations, les priorités, l'évolution de la performance et les décisions face aux enjeux et défis du SPCIQ. Ce comité, qui se réunit mensuellement, rassemble tous les cadres de la Direction adjointe aux opérations et les cadres de la Direction adjointe aux affaires stratégiques et administratives.



Adhésion aux objectifs

1.50 Nous avons constaté que, de façon générale, à l’exception notamment des objectifs se rapportant aux délais d’intervention, les objectifs portent sur des moyens et ne mesurent pas la performance. Les objectifs sur la réalisation d’activités en caserne portent sur des volumes d’activités à atteindre qui ont été identifiés, pour certaines, sur la base d’un volume d’activités courantes atteint par le passé. Ils sont répartis uniformément par casernes et par pelotons, quels que soient les risques présents sur le territoire, ce qui devrait pourtant avoir un impact important sur le choix des activités à privilégier.

1.51 Par exemple, les objectifs ne tiennent pas compte du nombre d’interventions qui varie d’une caserne à l’autre et qui devrait être un facteur à considérer dans la répartition des objectifs par casernes. En 2013, les casernes 2 et 4, situées dans l’Arrondissement de La Cité–Limoilou, ainsi que la caserne 9 de l’Arrondissement de Sainte-Foy–Sillery–Cap-Rouge ont reçu à elles seules un peu plus de 30 % des appels. Malgré le volume élevé d’appels reçus, elles ont les mêmes objectifs à rencontrer à l’égard des activités réalisées en caserne que les autres.

1.52 Le tableau 5 présente les appels de tous types par casernes pour l’année 2013.

TABLEAU 5

Appels de tous types par casernes – Année 2013

≥ 900 appels	Entre 700 et 899 appels	Entre 500 et 699 appels	< 500 appels
<ul style="list-style-type: none"> • Caserne 2 (boul. des Capucins) • Caserne 4 (rue des Pins Ouest) • Caserne 9 (route de l’Église) 	<ul style="list-style-type: none"> • Caserne 1 (rue Saint-Jean) • Caserne 3 (avenue des Oblats) • Caserne 6 (boul. de l’Ormière) 	<ul style="list-style-type: none"> • Caserne 7 (rue Clémenceau) • Caserne 8 (rue d’Orsainville) • Caserne 10 (avenue Jules-Verne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Caserne 5 (rue de la Rivière-du-Berger) • Caserne 11 (route 138) • Caserne 12 (avenue Industrielle) • Caserne 13 (rue des Rocailles) • Caserne 15 (avenue Maguire) • Caserne 16 (avenue Lapierre) • Caserne 17 (boul. Louis XIV)

Source : Service de protection contre l’incendie de la Ville de Québec



Les objectifs suscitent peu de mobilisation

1.53 Le nombre et la nature des interventions ont changé depuis les dernières années. Les interventions incendie sont en baisse depuis 2006 et ne représentent que 5 % du total des appels reçus en 2013. Pour mobiliser les pompiers, il est important d’avoir des objectifs qui permettent de mesurer des performances à l’égard d’activités réalisées en caserne. Or, la performance visée par la réalisation de ces activités n’est pas définie ni évaluée. Ceci a comme impact qu’il est difficile d’apprécier le travail des pompiers lorsqu’ils n’effectuent pas d’interventions. Les objectifs suscitent peu de mobilisation.

1.54 Des objectifs de performance seraient plus mobilisateurs pour les équipes et devraient contribuer à renforcer le leadership des officiers et des chefs. Le suivi devrait porter sur l’évaluation des performances plutôt que sur les volumes d’activités. Trois activités ont particulièrement retenu notre attention.

Formation, pratiques et entraînements

1.55 En 2010, la création de la Division de la formation, recherche et développement (DFRD) est une action qui visait à susciter la mobilisation parmi l’effectif du SPCIQ. En effet, les études d’avant la réorganisation constatent que peu de formation est donnée aux pompiers et n’incite pas à mobiliser les effectifs.

1.56 En 2010, un directeur de division est recruté. La personne occupe le poste durant une période de 6 mois avant d’être nommée directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives, tout en conservant la responsabilité de la DFRD. En mai 2012, après 5 mois sans directeur de division, la Ville affecte un employé du SPCIQ sur le poste de façon temporaire pour une année. Toutefois, la personne quitte après 6 mois. En septembre 2013, après 2 affichages de poste, un nouveau directeur de division est nommé.

1.57 La formation devait être un élément de mobilisation comme prévu au plan d’affaires du SPCIQ. Toutefois, les difficultés pour le SPCIQ de pourvoir le poste de directeur n’ont pas favorisé la mobilisation. Par ailleurs, les objectifs sur les activités de formation, ainsi que ceux sur les pratiques et entraînements se résument à identifier un nombre d’heures de formation, de pratiques et entraînements à effectuer. Ils ne sont pas conçus dans le but d’atteindre des standards de performance et il n’y a pas d’indicateurs permettant de mesurer le transfert des acquis à la suite des formations, pratiques et entraînements dispensés. En conséquence, les objectifs ne sont pas mobilisateurs.



Visites de prévention domiciliaires

1.58 Le SPCIQ s'est engagé, par le *Schéma de couverture de risques en incendie 2012-2017*, à effectuer 150 000 visites de prévention domiciliaires. En 2013, 49 427 visites ont été effectuées par les pompiers. Ces visites sont effectuées dans les immeubles de risque faible et moyen. Nous avons constaté que les objectifs de visites sont répartis également par casernes et ne tiennent pas compte d'une analyse des risques présents sur le territoire. Des territoires présentent plus de risques en raison de l'âge des bâtiments et de facteurs socioéconomiques.

Plans d'intervention

1.59 Un plan d'intervention permettra aux pompiers d'être plus efficaces sur les lieux de l'incendie. Le plan précisera les caractéristiques des bâtiments visés et la stratégie d'intervention des services de secours. Il contiendra des informations sur le potentiel calorifique des bâtiments, les particularités associées à leur construction, les dangers reliés aux types d'affectation, ainsi que le nombre de personnes susceptibles de se retrouver sur les lieux selon les heures de la journée ou le temps de l'année.

1.60 Le schéma prévoit la réalisation de 150 plans d'intervention par année. Les objectifs sont répartis également par casernes. En 2013, le SPCIQ a réalisé 159 plans d'intervention.

*Pas d'uniformité
dans la confection
des plans
d'intervention*

1.61 Toutefois, ce ne sont pas tous les secteurs qui présentent les mêmes risques alors que les objectifs sont répartis également par casernes. Aussi, les pompiers n'utilisent pas ces plans en raison de 2 facteurs principaux : ils y ont difficilement accès et il n'y a pas d'uniformité dans la confection de ces plans, ce qui rend la recherche d'informations laborieuse.

Structure organisationnelle

1.62 Plusieurs événements et contraintes ont nui à la mise en place de la structure organisationnelle adoptée en 2010 par le comité exécutif de la Ville à la suite de la réorganisation du SPCIQ. Ceci a créé beaucoup d'instabilité, de la confusion sur les rôles et responsabilités et a nui à la mobilisation du personnel en plus d'augmenter l'inefficience.



Le poste de directeur adjoint aux opérations

1.63 En 2010, lors de la réorganisation, un poste de directeur adjoint aux opérations est créé. Les exigences de ce poste prennent en compte les qualifications requises par la loi. Également, plusieurs années d'expérience dans le domaine sont exigées. Après le directeur du SPCIQ, le directeur adjoint aux opérations assume les responsabilités les plus importantes en regard de la mission du SPCIQ. Les chefs de peloton relèvent de ce cadre. Ce poste est créé afin, entre autres, de favoriser la mise en place d'une nouvelle culture et d'uniformiser les façons de faire au niveau des interventions.

1.64 La Ville a eu beaucoup de difficultés à pourvoir le poste de directeur adjoint aux opérations. Ce poste a été finalement pourvu en octobre 2013, soit 3 ans après la mise en place de la réorganisation. Entre-temps, le poste a été aboli durant la période de novembre 2011 à octobre 2013, sans que le SPCIQ se prononce sur ses intentions de créer ou non le poste à nouveau.

1.65 Pour pallier l'absence d'un directeur adjoint aux opérations, la Ville a confié un mandat temporaire, de juillet à décembre 2010, à un cadre supérieur d'un autre service de la Ville. Les responsabilités confiées touchaient plutôt l'aspect administratif du SPCIQ. En 2011, un poste civil de directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives est créé temporairement pour une période d'une année, afin de pallier en partie l'absence d'un directeur adjoint aux opérations. En novembre 2011, le poste de directeur adjoint aux opérations est aboli et celui de directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives est créé de façon permanente.

1.66 Durant la période de 3 ans sans directeur adjoint aux opérations, les chefs de peloton relevaient hiérarchiquement du directeur du SPCIQ puisqu'ils ne pouvaient relever d'un cadre ne possédant pas la formation exigée par la loi. Toutefois, plusieurs responsabilités qui avaient des impacts à l'égard de la gestion des interventions étaient confiées au directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives. Ceci a créé beaucoup de confusion sur les rôles et responsabilités au SPCIQ et n'a pas favorisé la mobilisation.

1.67 À la suite de la création en octobre 2013 du poste de directeur adjoint aux opérations et de la nomination d'un responsable, plusieurs dossiers qui étaient confiés au directeur adjoint aux affaires stratégiques et administratives sont maintenant sous la responsabilité du directeur adjoint aux opérations.



Les 4 chefs de peloton

1.68 En 2010, la Ville procède au recrutement des 4 nouveaux chefs de peloton qu'elle nomme en août 2010. À la suite de leur recrutement, ces chefs bénéficient d'un coaching personnalisé durant une période de 15 mois. Il leur est demandé particulièrement de mettre en place des conditions pour gérer selon de nouveaux paradigmes.

1.69 En mai 2012, à la suite de plusieurs événements, le SPCIQ a procédé à la mutation de deux chefs de peloton dans d'autres services de la Ville. L'un de ces chefs a contesté sa mutation devant la CRT faisant en sorte que son poste n'a pu être pourvu de façon permanente et a dû être assumé de façon intérimaire, et ce, depuis plus de 2 ans³. Pour pourvoir l'autre poste laissé vacant, un concours a permis la nomination d'un nouveau chef de peloton en juin 2013.

La haute direction n'a pas communiqué adéquatement avec le personnel

1.70 La haute direction n'a pas communiqué adéquatement avec le personnel du SPCIQ afin de minimiser les impacts prévisibles de cette situation sur sa mobilisation. Selon les propos recueillis par les chefs rencontrés, de l'instabilité a été vécue au SPCIQ à la suite de cet événement, ce qui a nécessité des efforts de la part des chefs pompiers aux opérations pour rallier le personnel. Nous avons pu constater, lors de rencontres de chefs, d'officiers et de pompiers, que le leadership des cadres a été affaibli contribuant à augmenter la méfiance envers la haute direction et nuisant au climat de travail.

Les chefs de caserne et les officiers

1.71 La pierre angulaire de la réorganisation de 2010 est la création de 76⁴ nouveaux postes de cadre, soit ceux de chef de caserne et l'abolition d'autant de postes de lieutenant et de capitaine syndiqués. Par cette action, la Ville veut confier de plus grandes responsabilités de gestion à ce personnel qui effectue diverses tâches reliées à la gestion des activités en caserne.

-
3. Une décision a été rendue par la CRT en août 2014 qui annule la mutation de ce chef hors du SPCIQ et qui ordonne à la Ville de le réintégrer dans ses fonctions. Toutefois, la Ville a déposé une requête introductive d'instance en révision judiciaire en septembre 2014 auprès de la Cour supérieure afin que cette décision soit renversée.
 4. En novembre 2014, il y a 84 officiers à la Direction adjointe aux opérations.



1.72 Le litige opposant la Ville à l'Association a créé des conditions stagnantes qui ont eu comme impact, entre autres, que les rôles et responsabilités des officiers n'ont pas été revus depuis 2010. Il en a résulté que les chefs aux opérations et les chefs de peloton ont dû pallier l'absence de l'exercice de responsabilités de gestion ne pouvant être confiées aux officiers syndiqués, ce qui a alourdi leurs tâches. Ils ont dû, en plus de leurs tâches, effectuer un suivi et un encadrement particulier des ressources et des activités en caserne.

Rôles et responsabilités

Les responsabilités des chefs de peloton et des chefs aux opérations n'ont pas été redéfinies

1.73 Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités des chefs de peloton et des chefs aux opérations n'ont pas été redéfinis, bien qu'une charge de travail importante était prévisible en raison de la contestation de la création des postes de chef de caserne qui devaient assumer des fonctions plus importantes au titre de la gestion des ressources et des activités des casernes.

1.74 Également, les chefs de peloton et les chefs aux opérations ne peuvent exercer pleinement leurs rôles stratégiques, opérationnels et administratifs en raison des responsabilités limitées confiées aux officiers en caserne, d'une organisation du travail déficiente et de l'horaire de travail des chefs de peloton qui n'est pas adapté aux responsabilités exercées. Tout ceci a contribué à engendrer une charge de travail importante pour les cadres. Ces facteurs font en sorte que les cadres aux opérations ont consacré une partie importante de leur temps dans des travaux de nature administrative qui aurait pu être délégués et qu'ils n'ont pas consacré ce temps à la mobilisation des effectifs, ainsi qu'à la réalisation de dossiers stratégiques. En outre, le SPCIQ fait face à un important problème de relève de son personnel d'encadrement. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation, dont la charge de travail importante pour les cadres et la nature plus stratégique et administrative du travail de cadre par rapport à celui de pompier. Toutefois, la méfiance envers la haute direction suscitée par les litiges en cours est un élément qui accentue cette tendance.

Rôles et responsabilités définis

1.75 À la suite de la réorganisation, de nouveaux profils de poste sont élaborés pour les chefs de peloton et les chefs aux opérations. Les chefs de peloton et les chefs aux opérations ont des responsabilités qui touchent autant les aspects administratifs, opérationnels que stratégiques. Le tableau 6 présente les rôles et les responsabilités assumés par les chefs de peloton. Les chefs aux opérations collaborent à la réalisation de ces tâches en prenant en compte les opérations effectuées par les effectifs des casernes de leur secteur.



TABLEAU 6

Rôles et responsabilités des chefs de peloton

Rôles et responsabilités	Straté- gique	Opéra- tionnel	Adminis- tratif
<i>Administration des pelotons</i>			
• Suivi de la gestion des chefs aux opérations		✓	✓
• Approbation des appréciations de performance			✓
• Planification des pratiques et formations en collaboration avec la Direction de la formation, de la recherche et du développement		✓	✓
• Suivi et compilation des visites industrielles et institutionnelles			✓
• Supervision des dossiers spéciaux des secteurs (exemple : travaux)		✓	
• Suivi et participation à la rétrospective à la suite d'interventions importantes		✓	
• Détermination et analyse des indicateurs de performance			✓
• Élaboration et diffusion des directives		✓	✓
• Analyse et supervision des dossiers de maladie			✓
• Gestion de la discipline			✓
• Rencontres du personnel en caserne		✓	✓
• Développement et promotion de la culture santé et sécurité au travail	✓	✓	
• Suivi du <i>Programme de prévention domiciliaire</i>			✓
• Gestion de l'effectif et des véhicules			✓
• Élaboration et suivi des attentes signifiées			✓
• Participation aux rencontres de l'état-major			✓
<i>Gestion des interventions et disponibilité</i>			
• 2 ^e alarme sur le territoire complet		✓	
• 3 ^e alarme sur le territoire complet		✓	
• 3 ^e alarme – retour en service, lorsqu'en disponibilité		✓	
• 4 ^e alarme sur le territoire complet		✓	
• Agir à titre de relève aux chefs aux opérations		✓	
• Retour en service lors d'une situation d'exception – Le plus haut gradé sur les lieux de l'intervention a l'autorité de prendre le poste de commandement		✓	



TABLEAU 6 (SUITE)

Rôles et responsabilités des chefs de peloton

Rôles et responsabilités	Straté- gique	Opéra- tionnel	Adminis- tratif
<i>Mandats particuliers</i>			
• Participation à la mise en œuvre du schéma de couverture de risques (véhicules, équipements, ressources humaines, etc.)	✓		
• Participation à la mise en œuvre du projet Manuel d'opérations pour gérer les situations d'exception	✓		
• Mise à jour et mise en œuvre du Guide des opérations	✓		
• Mise en œuvre du Plan directeur de gestion des équipes	✓		
• Élaboration et suivi du plan d'affaires	✓		
• Participer à divers comités décisionnels	✓		
• Liaison avec des partenaires internes et externes	✓		
• Participer à divers congrès, conférences et ateliers	✓		
• Participer au processus de dotation du personnel, au besoin			✓
• Gestion des événements spéciaux		✓	

1.76 Les chefs aux opérations soutiennent les chefs de peloton et supervisent les officiers en caserne. Ils rencontrent les effectifs en caserne et supervisent certaines activités qui y sont effectuées.

1.77 Les officiers collaborent à la planification et à l'organisation des activités et ils effectuent une supervision des activités effectuées par les pompiers en caserne. En matière de gestion des ressources humaines, leur rôle est restreint par la nature du poste qui est un poste syndiqué et non cadre. Ils doivent communiquer les problématiques particulières aux chefs aux opérations.

Rôles et responsabilités exercés

1.78 Nous avons constaté que, pour favoriser l'exercice des rôles et responsabilités, le SPCIQ a mis en place des moyens. Ainsi, plusieurs formations portant sur le leadership et la mobilisation ont été offertes aux cadres. Un coaching particulier a été offert aux chefs de peloton lors de leur nomination. Aussi, la direction incite les cadres du SPCIQ à s'inscrire au Programme leadership mobilisateur. Sur une possibilité de 25 inscriptions, 6 cadres ont commencé leur formation.



Administration des pelotons

1.79 Parmi les responsabilités confiées au titre de l'administration des pelotons, la gestion de l'effectif occupe une part non négligeable du temps des chefs de peloton et des chefs aux opérations. Nous avons constaté que le processus pour gérer l'effectif n'est pas efficient. Beaucoup de tâches sont effectuées par les chefs de peloton et les chefs aux opérations alors qu'elles pourraient être déléguées à une autre catégorie de personnel.

1.80 La gestion de l'effectif consiste à prévoir les ressources humaines en nombre suffisant dans chaque caserne, afin de respecter les engagements du *Schéma de couverture de risques en incendie 2012-2017*. La gestion du temps inclut la gestion des absences, des retards, des heures supplémentaires et de tout ce qui peut influencer sur la présence d'un individu au travail et la durée de son affectation à des tâches données.

1.81 Pour assurer une protection contre l'incendie sur le territoire, le SPCIQ doit disposer d'un nombre de pompiers minimum ayant les qualifications requises pour couvrir les risques dans le respect des spécialités d'intervention propres à chaque caserne. Le SPCIQ compte sur un effectif minimum de 89 pompiers et un maximum de 102 pompiers par peloton. La différence est comblée par 13 réservistes au service. L'annexe III montre la répartition des effectifs minimum et maximum par casernes.

1.82 L'excédent des pompiers du minimum requis agit à titre de réserviste, et ce, afin de permettre le remplacement des pompiers lors des absences pour tenir compte de la prise de vacances, d'absences pour maladie, des congés permis (parentaux, compensés, fériés), des activités de formation, etc. Le SPCIQ a prévu, en plus des réservistes, un budget spécifique qui est utilisé pour payer, en heures supplémentaires, les pompiers, les officiers et les chefs qui assurent les remplacements afin de respecter l'effectif minimum.

1.83 À chacun des quarts de travail, le chef de peloton s'assure d'un effectif minimum pour le prochain quart de travail de son peloton ou d'un autre peloton. Il gère les demandes de congés, les absences pour maladie et les congés parentaux. Il doit tenir compte des activités de formation prévues à l'agenda afin d'assurer une présence des pompiers en caserne permettant la tenue de l'activité. Il réorganise les ressources en tenant compte des risques présents sur le territoire.



*Perte de temps reliée
à la manipulation
des données*

1.84 La gestion des absences exige de tenir compte des règles d’attribution des congés qui sont conventionnées et qui prennent en compte un nombre élevé de données afin de les analyser. Les qualifications des pompiers doivent également être prises en considération, de même que les activités de formation prévues à l’horaire. La perte de temps reliée à la manipulation de ces données représente une utilisation non efficiente du temps par plusieurs intervenants : l’officier, le chef aux opérations et le chef de peloton. Nous avons constaté que plusieurs étapes du processus pourraient être confiées à une autre catégorie de personnel. Également, il y a peu de contrôles permettant de s’assurer de l’application conforme des règles conventionnées, ainsi que du respect de directives du SPCIQ. Par exemple, le SPCIQ s’est donné une ligne de conduite en regard de la santé et sécurité au travail qui veut qu’un pompier, un officier ou un chef ne doit pas être en service plus de 48 heures consécutives. Le SPCIQ ne dispose pas de données sur le respect de cette règle.

1.85 Après que le chef de peloton ait établi les absences à combler, un chef aux opérations, à tour de rôle sur le peloton, est responsable d’effectuer les recherches et communications afin d’assurer les remplacements. L’offre d’heures supplémentaires a fait l’objet d’une entente avec le syndicat.

1.86 Par ailleurs, chaque semaine les pompiers complètent manuellement un bordereau hebdomadaire d’absentéisme et de paiement qui est utilisé pour produire les paies. Les chefs aux opérations effectuent une tournée des casernes de leur secteur pour recueillir ces bordereaux. C’est une utilisation inefficente du temps de travail de ces chefs. L’utilisation de bordereaux contenant des informations manuscrites oblige une vérification des données et une saisie de celles-ci par du personnel de soutien administratif.

1.87 Sans être en mesure de le chiffrer, nous avons constaté que le peu d’outils disponibles et le processus en place nécessitaient une part non négligeable du temps de travail des cadres, surtout durant les périodes de vacances. Ceci a eu comme impact que les chefs de peloton et les chefs aux opérations n’ont pu consacrer ce temps à mobiliser les effectifs.

Gestion des activités réalisées en caserne

1.88 Les chefs aux opérations ont chacun des casernes sous leur responsabilité. Des objectifs à l’égard de la réalisation de certaines activités en caserne sont donnés aux officiers des casernes par les chefs aux opérations. Des informations de gestion portant sur le volume d’activités à atteindre sont requises des officiers. Aussi, par exemple, les chefs aux opérations doivent superviser une pratique et entraînement, ainsi qu’assister à deux pratiques et entraînements organisés par les officiers. Les chefs aux opérations doivent



rencontrer les effectifs des casernes sur une base régulière, afin de communiquer et discuter des orientations et des directives et superviser certaines activités. Des indicateurs permettent de suivre l'atteinte des objectifs fixés.

1.89 Les officiers doivent collaborer à la planification et à la réalisation des activités en caserne. Nos travaux ont révélé que les rôles et les responsabilités confiés aux officiers étaient exercés puisque les volumes d'activités en caserne qui étaient prévus ont généralement été atteints. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier leur collaboration en raison d'un manque de données à ce sujet.

Charge de travail des cadres aux opérations

1.90 Les cadres aux opérations assurent une présence au travail importante depuis de nombreuses années. Ceci peut engendrer des risques importants de fatigue et de détresse psychologique et un risque accru de prise de mauvaise décision lors des interventions.

1.91 En 2013, les chefs de peloton et les chefs aux opérations ont effectué un total de 10 623 heures supplémentaires. Considérant que les heures annuelles de travail des cadres aux opérations sont de 1 796 heures, les heures supplémentaires correspondent à 5,9 employés équivalents à temps complet. La moyenne des heures supplémentaires par employé cadre aux opérations est de 664 heures.

1.92 À cela, s'ajoute le fait que ces cadres, en raison de l'obligation du maintien d'une structure de commandement en intervention et des règles de santé et sécurité pour chacun des quarts de travail, doivent se tenir en disponibilité durant le quart précédant leur quart de travail afin d'assurer un nombre suffisant de chefs advenant une intervention majeure, ainsi que de la possibilité de recevoir un nombre élevé d'appels.

1.93 Par ailleurs, les griefs entre la Ville et l'Association et les plaintes soumises à la CRT sont tous des éléments qui ont contribué à augmenter la charge de travail des cadres aux opérations par le temps accordé à la préparation de dossiers et à la participation aux rencontres et aux audiences.

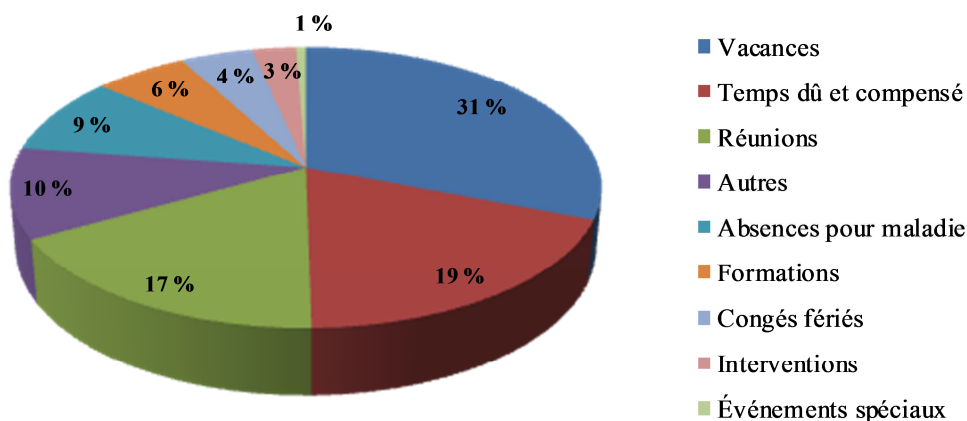
1.94 La charge de travail importante des cadres aux opérations n'attire pas de candidats lors des concours visant à constituer des listes d'éligibilité. Cette situation crée une pression supplémentaire sur les chefs qui doivent s'organiser entre eux pour effectuer leurs remplacements. Par ailleurs, le SPCIQ n'a pas la possibilité de former une relève en permettant des remplacements à des candidats potentiels.



1.95 Le graphique 4 présente la répartition des causes des heures supplémentaires effectuées par les cadres aux opérations pour l'année 2013.

GRAPHIQUE 4

Répartition des causes des heures supplémentaires effectuées par les cadres aux opérations pour l'année 2013



1.96 L'analyse du graphique indique que les heures supplémentaires sont générées principalement par les vacances et les congés pris pour tenir compte de temps dû et compensé. Ces 2 facteurs illustrent à quel point la capacité d'encadrement est fragile. Le nombre de cadres ne suffit pas à combler les besoins en vacances et en congés permis par les conditions de travail des chefs pompiers au SPCIQ.

1.97 En outre, nous avons constaté que 37 % de la dépense d'heures supplémentaires effectuées en 2013 pour les chefs de peloton est attribuable à la nécessité d'assister aux rencontres des divers comités du SPCIQ. En 2011, les chefs de peloton ont soulevé cette problématique et ont proposé à la direction de modifier leur horaire de travail. Aucune décision n'a été prise pour résoudre ce problème soulevé depuis quelques années par les chefs de peloton. En plus de l'obligation d'assister aux rencontres des comités, les chefs de peloton ont des responsabilités de nature stratégique qui exigent une disponibilité de jour pour, entre autres, établir des partenariats avec des représentants d'autres services de la Ville et d'autres instances. La lecture de leurs responsabilités de nature stratégique, présentées précédemment au tableau 6, illustre la nature des dossiers qui leur sont confiés et dont ils ont la responsabilité.



1.98 Nous avons constaté que le SPCIQ fait face à un important problème de relève, car 56 % des cadres aux opérations quitteront pour la retraite d'ici 6 ans. Lors du dernier concours de chefs aux opérations, il n'y a eu qu'une seule candidature interne sur un potentiel d'environ 100 officiers syndiqués. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Nos travaux ont révélé que la charge de travail actuelle assumée par les cadres n'est pas propice à attirer une relève. En outre, le litige opposant la Ville et un chef de peloton concernant sa mutation dans un autre service ainsi que la contestation par l'Association de la création des postes de chef de caserne accentuent cette tendance.

Soutien à la gestion

Peu de ressources pour assurer la prise en charge de mandats administratifs

1.99 Nous avons constaté qu'il y a peu de ressources pour assurer la prise en charge de mandats administratifs et de nature stratégique au SPCIQ, ainsi que pour offrir un support administratif aux cadres aux opérations. La mise en place d'outils pour lesquels la Ville a investi des coûts et qui sont justifiés par des gains de performance nécessite la prise en charge par un responsable. Par exemple, le logiciel TARGET a encore des modules non implantés. Aussi, le SPCIQ a également un rôle à jouer dans l'implantation d'une application qui sera utilisée lors de la répartition des appels reçus au centre d'appel 911 de la Ville de Québec. L'acquisition de cet outil devrait nécessiter des investissements de plusieurs millions de dollars par la Ville. Le SPCIQ est un utilisateur important par le nombre élevé d'appels transférés.

1.100 Pour supporter l'implantation d'un outil de gestion du temps et des affectations des effectifs, un chef de peloton a été déchargé de ses responsabilités et a été affecté au développement de cet outil depuis 10 mois. Bien que justifiée, cette absence aux opérations crée une pression supplémentaire sur les autres chefs qui doivent assurer son remplacement. Ceci illustre le peu de ressources dédié à la gestion au SPCIQ.

Planification, organisation et suivi des activités en caserne

1.101 Le tableau 7 présente, par types, les différentes activités effectuées dans les casernes ou sur le territoire des casernes. Toutes ces activités sont planifiées et organisées principalement par les officiers et les chefs, à l'exception des activités de formation qui sont planifiées et organisées par la DFRD et le Service de la gestion des équipements motorisés (SGEM).



TABLEAU 7

Activités réalisées par les officiers et les pompiers

Types	Description des activités	Responsabilités
Interventions	Gérer les interventions.	L'officier responsable de l'équipe sur les lieux de l'intervention assure la responsabilité de l'intervention. Lorsqu'un chef aux opérations arrive sur les lieux, il en prend le commandement. Lorsqu'un chef de peloton arrive sur les lieux, il en prend le commandement à moins qu'il juge qu'il est préférable de le laisser au chef aux opérations.
Rapports d'intervention	À la suite des interventions, des rencontres d'analyse ont lieu afin d'évaluer si l'intervention a été réalisée en conformité avec des règles et directives du SPCIQ. Des rapports d'intervention sont produits et ils sont transmis au ministère de la Sécurité publique.	Les officiers et les pompiers doivent effectuer les vérifications. Les officiers rédigent les rapports. Les chefs aux opérations organisent une rétrospective par année et ils s'assurent que tous les rapports sont achevés.
Plans d'intervention	Les plans d'intervention permettent de connaître rapidement les données importantes pour planifier l'intervention sur un bâtiment spécifique.	Cent cinquante plans d'intervention doivent être effectués par année. Les officiers choisissent les bâtiments pour lesquels des plans seront élaborés et d'autres, révisés. Les chefs aux opérations contrôlent la réalisation des plans.
Logistique	Les équipements et les véhicules d'intervention doivent être vérifiés sur une base régulière pour s'assurer du respect des normes établies. Des vérifications particulières ont lieu au début du cycle de travail du peloton. Aussi, après chaque intervention, les équipements et les véhicules sont vérifiés. Le matériel doit être vérifié et commandé.	Les capitaines doivent effectuer les contrôles nécessaires afin que les inspections des équipements et des véhicules d'intervention soient effectuées lors de chaque relève, selon les procédures et les normes établies. Ils doivent assurer un approvisionnement adéquat pour les activités des casernes. Les lieutenants secondent les capitaines dans leurs fonctions.
Formations	Des formations sont organisées par la DFRD et le SGEM. La convention collective des pompiers prévoit les périodes où de telles activités peuvent avoir lieu.	Les officiers doivent communiquer à leurs chefs les besoins de formation. Les chefs de peloton et les chefs aux opérations en collaboration avec la DFRD doivent s'assurer du respect du calendrier de formation.
Pratiques et entraînements	Des pratiques et entraînements sont organisés par les officiers.	La DFRD doit fournir un matériel pour organiser les pratiques et entraînements, ainsi qu'un calendrier mensuel des pratiques et entraînements à réaliser. Les officiers doivent organiser des pratiques et entraînements. Les chefs aux opérations doivent assister à 2 pratiques et entraînements par caserne par année et en superviser une.



TABLEAU 7 (SUITE)

Activités réalisées par les officiers et les pompiers

Types	Description des activités	Responsabilités
Visites de prévention domiciliaires et autres visites éducatives	Les pompiers effectuent des visites des bâtiments résidentiels sur le territoire de leur caserne et vérifient la présence et le fonctionnement des avertisseurs de fumée. La convention collective des pompiers prévoit les périodes où de telles activités peuvent avoir lieu. Les visites éducatives sont effectuées dans les écoles, les résidences pour personnes âgées, etc.	30 000 visites de prévention domiciliaires doivent être effectuées par année. Les visites de prévention domiciliaires sont planifiées à l'aide du logiciel TARGET. Les officiers organisent les visites et les chefs aux opérations en contrôlent la réalisation.
Visites industrielles et institutionnelles	Les visites industrielles et institutionnelles permettent de mieux connaître les risques présents sur le territoire et sensibiliser les intervenants à l'importance de la prévention des incendies.	Les officiers organisent les visites et les chefs aux opérations doivent participer à une visite industrielle et institutionnelle par année par caserne.
Visites de secteurs	Les officiers décident de visites de secteurs à effectuer en tenant compte des risques présents sur le territoire de la caserne, de nouvelles constructions ou de tout autre facteur jugé pertinent.	Les officiers décident de visites de secteurs à effectuer.
Entraînement physique	Dans chaque caserne, les pompiers disposent d'équipements d'entraînement physique.	L'entraînement physique en caserne est effectué sur une base volontaire.
Administration	Les officiers gèrent les activités effectuées par les pompiers. Ils effectuent des travaux administratifs : présentation des directives et normes, dossiers particuliers, suivi administratif auprès du chef aux opérations.	Les officiers sont supportés dans leur travail par les chefs aux opérations.
Ménage et repas	Les pompiers sont responsables de faire le ménage de leur caserne et d'organiser les repas qui se prennent sur leur temps de travail.	Les officiers gèrent ces activités.
Temps d'attente	Une partie du temps de travail des pompiers correspond à du temps d'attente. Des us et coutumes contraignent l'utilisation du temps des pompiers en caserne et contribuent à augmenter le temps d'attente.	Les officiers gèrent le temps d'attente en caserne.



1.102 La réalisation d'activités par les pompiers et les officiers est soumise à certaines limites, d'une part par la convention collective et, d'autre part, par les us et coutumes. Ainsi, la convention collective des pompiers impose des limites quant aux périodes disponibles pour la réalisation d'activités de formation et de visites de prévention domiciliaires. Les activités de formation peuvent être dispensées de :

- 8 h 30 à 11 h 30;
- 13 h à 16 h;
- 18 h 30 à 21 h 30.

1.103 Aussi, les visites de prévention domiciliaires peuvent être effectuées durant la période du 1^{er} mai au 30 octobre, de 9 h 15 à 11 h 30 et de 13 h 30 à 16 h. De plus, pour la période comprise entre le 15 juin et le 1^{er} septembre, des visites peuvent avoir lieu le soir de 18 h 30 à 20 h 30. Pour toutes ces périodes, certaines conditions météorologiques doivent prévaloir. Ainsi, il n'y a pas de visites de prévention domiciliaires s'il pleut ou lorsque la température au centre des télécommunications de la Ville est inférieure à 10° Celsius et égale ou supérieure à 30° Celsius.

Selon les us et coutumes, il n'y a aucune activité prévue le dimanche

1.104 Par ailleurs, selon les us et coutumes, il n'y a aucune activité prévue le dimanche. Pour cette journée, l'horaire de travail prévoit une présence continue de 24 heures. Aussi, pour tous les autres jours, aucune activité n'est prévue à compter de 21 h 30. Le changement de peloton s'effectue à 6 h 30.

1.105 L'efficience sous-entend que la planification, l'organisation et le suivi des activités permettent d'optimiser les ressources requises pour réaliser les activités. Pour être efficient, il faut que le SPCIQ dispose de données pour juger si le temps affecté aux différents types d'activités est adéquat compte tenu des ressources dont dispose chaque équipe et des réalités propres à chaque territoire. En effet, en raison du caractère imprévu des appels, il faut tenir compte du volume d'appels reçus pour juger de l'efficience des équipes. À titre d'exemple, il y a des activités de logistique à effectuer en caserne. Le nombre d'équipements par caserne et d'interventions a un impact sur le temps qui sera affecté aux activités logistiques puisqu'après chaque intervention, il faut s'assurer que les véhicules et les équipements répondent aux normes pour être utilisés à nouveau.



Information de gestion

1.106 Nous avons constaté que le SPCIQ ne dispose pas d'information lui permettant de juger de l'efficacité des activités en caserne. En effet, il ne dispose pas de toutes les données lui permettant de connaître l'utilisation du temps des pompiers en caserne. Pour 67 % des heures travaillées, le SPCIQ ne sait pas quelles activités ont été réalisées. En raison d'un manque de données, les gestionnaires du SPCIQ ne sont pas en mesure d'évaluer le caractère raisonnable du temps consacré à chaque type d'activités réalisées en caserne et ainsi de maximiser l'efficacité du travail des pompiers.

Rapport journalier d'activité

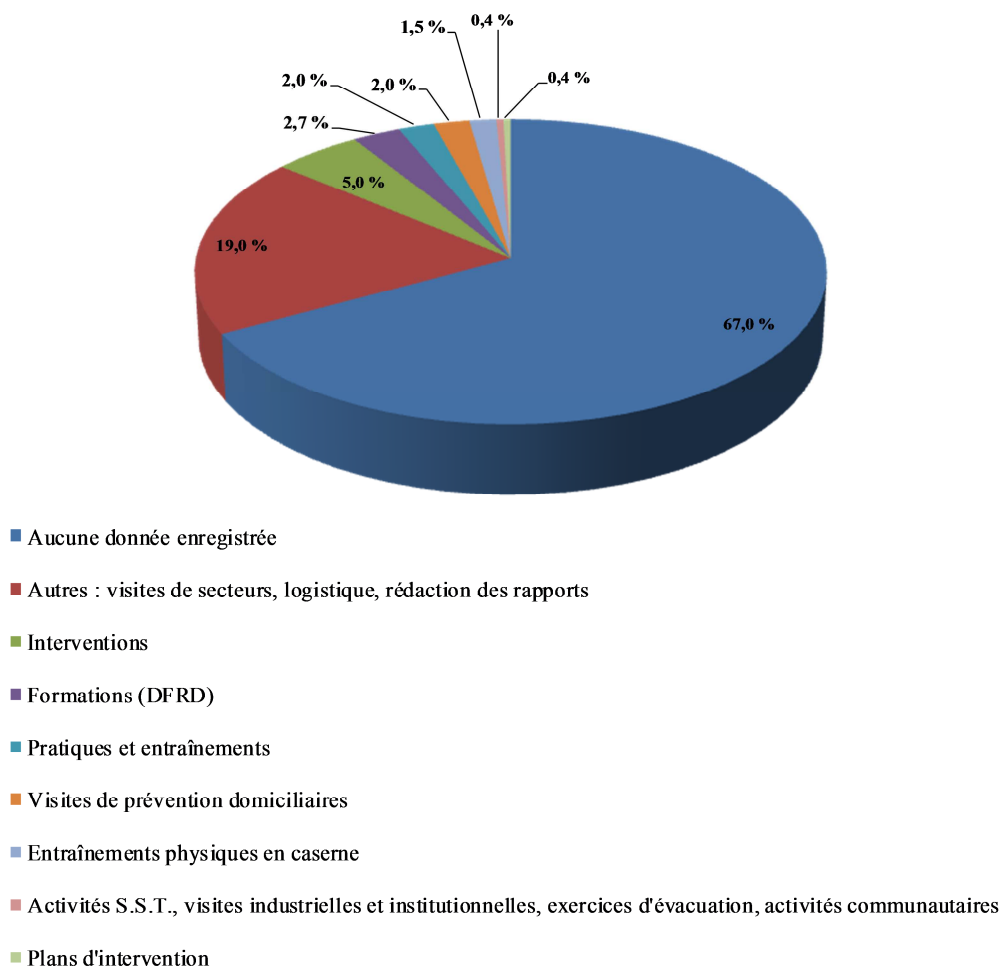
1.107 Le SPCIQ cumule, dans un rapport journalier d'activité, le nombre d'heures affectées à la réalisation d'activités par les pompiers en caserne. À chacun des quarts de travail, l'officier responsable indique, par un code, les activités réalisées et fait un cumulatif du nombre d'heures en tenant compte du nombre de pompiers affectés à la réalisation des activités. Ces données sont cumulées pour présentation.

1.108 Le graphique 5 présente la répartition des heures par types d'activités pour l'année 2013.



GRAPHIQUE 5

Répartition des heures par types d'activités pour l'année 2013



1.109 Il est difficile, avec ces rapports, de connaître l'utilisation du temps des pompiers en caserne. En effet, pour l'année 2013, nous avons constaté qu'il n'y a que 33 % des heures travaillées pour lesquelles le service détient des informations sur les activités réalisées en caserne. Pour 67 % des heures, aucune donnée n'est enregistrée dans ceux-ci.

Aucune information n'est enregistrée pour au moins 46 % des plages horaires

1.110 Une analyse des informations contenues dans les rapports nous a permis d'estimer que, pour les périodes comprises entre 6 h 30 et 21 h 30, soit celles où des activités pourraient être organisées, il y a au moins 46 % des plages horaires où aucune information n'est enregistrée dans les rapports. Il n'a pas été possible de savoir si des activités avaient été organisées pour ces



périodes. Selon les intervenants rencontrés, certaines activités peuvent être effectuées sans qu'elles soient inscrites aux rapports. Toutefois, il n'est pas possible d'en estimer l'ampleur.

1.111 Par ailleurs, les données contenues dans les rapports sont d'une portée trop générale pour être utiles à une analyse de l'efficacité. En effet, les rapports cumulent un nombre d'heures consacrées à un type d'activités sans fournir d'autres précisions portant, par exemple, sur le titre d'une formation suivie ou d'une pratique ou un entraînement effectué. Selon les données des rapports, la majorité du temps cumulé est enregistrée dans la catégorie « autres » qui regroupe de multiples tâches de natures différentes. En effet, dans cette catégorie sont inscrites les heures pour effectuer des activités relatives à la logistique, à la reconnaissance du territoire, aux rapports d'intervention et à l'administration. Ces données sont trop générales pour être utiles.

1.112 Ces rapports ne permettent pas au SPCIQ d'établir la portion du temps attribuable à des activités, la nature des activités réalisées et la portion du temps de travail qui correspond à du temps d'attente. Dans ce contexte, le SPCIQ n'est pas en mesure de juger de l'efficacité des activités.

Les activités de formation

1.113 La DFRD est responsable de planifier, d'organiser et de diffuser des activités de formation au personnel du SPCIQ. Le personnel affecté aux équipes spécialisées est responsable de planifier, d'organiser et de dispenser la formation pour les équipes spécialisées. En plus, il y a 8 formateurs à la DFRD pour planifier, organiser et dispenser des formations aux pompiers. Ces formations se rapportent, de façon générale, aux interventions de base et non aux interventions spécialisées.

1.114 L'un des objectifs du schéma de couverture de risques est d'améliorer la formation.

1.115 Le tableau 8 présente, pour l'année 2013, le nombre d'heures de formation dispensées aux pompiers.



TABLEAU 8

Répartition des heures de formation dispensées aux pompiers pour l'année 2013⁵

Types de formation	Heures	Types de formation	Heures	Types de formation	Heures
Interventions de base		Interventions spécialisées		Autres	
Sauvetage pompier	5 554	Sauvetage technique	1 746	Officiers	1 092
Opérations générales	5 414	Sauvetage nautique	5 158	Médicale	403
		Interventions en présence de matières dangereuses	4 811		
		Interventions en milieu naturel	456		
Sous-total	10 968	Sous-total	12 171	Sous-total	1 495
Total des heures : 24 634					

1.116 Environ 3 605 heures de formation ont été dispensées par les formateurs de la DFRD, alors que 1 170 heures de formation ont été dispensées par des formateurs externes. En plus, des formations ont été dispensées par un formateur au SGEM portant sur la conduite des véhicules.

1.117 Nous avons constaté que la DFRD n'a pas été en mesure d'implanter un processus efficace pour planifier, organiser et évaluer les activités de formation. Peu d'activités de formation ont été offertes aux pompiers en considération aux ressources investies. Les changements fréquents à la direction de la division, les périodes sans directeur, la culture générale du travail en urgence au SPCIQ, le caractère imprévisible des interventions, les contraintes d'assurer un effectif minimum en caserne et l'inefficacité de certaines pratiques à la DFRD ont tous été des facteurs qui ont complexifié la planification et l'organisation des activités de formation. De plus, il n'y a pas d'évaluation des compétences acquises à la suite de la dispensation des activités de formation. Tous ces éléments n'ont pas permis à la formation

5. Chaque heure de formation reçue par un pompier correspond à une heure de formation. C'est ce qui explique qu'il y a 24 634 heures de formation dispensées aux pompiers, alors qu'en réalité il y a eu 4 775 heures de formation dispensées par les formateurs internes et externes.



d'être un facteur de mobilisation comme le prévoyait le plan d'affaires du SPCIQ.

Planification, organisation et évaluation

1.118 Le processus de planification, d'organisation et d'évaluation des activités de formation comprend plusieurs étapes.

Identification des besoins

1.119 La planification des activités de formation doit être supportée par une analyse de besoins. Ces besoins doivent être priorisés en fonction des objectifs poursuivis et des ressources disponibles. Or, l'identification des besoins de formation n'est pas encadrée par un processus structuré qui permettrait de recueillir tous les besoins de formation des intervenants devant être impliqués dans le processus.

Priorisation des formations

1.120 Une fois les besoins identifiés, il faut les prioriser à l'aide de critères. Or, il n'y a pas de critères de priorisation des besoins. Ces priorités devraient être établies en considérant, entre autres, le niveau d'acquisition des compétences des pompiers dans les différents champs d'activités par rapport aux objectifs. En effet, les lacunes les plus importantes en matière de santé et sécurité des pompiers ou de la qualité des interventions devraient donner lieu à des priorités en matière de formation. Toutefois, étant donné qu'il n'y a pas d'évaluation des compétences acquises par les pompiers à la suite des formations dispensées, le SPCIQ ne dispose pas d'information à cet égard.

L'opportunité de dispenser les formations sans recourir à des effectifs supplémentaires n'est pas priorisée

1.121 L'opportunité de dispenser les formations sans recourir à des effectifs supplémentaires n'est pas priorisée lors de la planification de formation. En 2013, la formation a généré une dépense d'environ 300 000 \$ par le recours à des effectifs supplémentaires, pour tenir compte de la nécessité de remplacer les effectifs qui étaient absents en raison de la nécessité d'assister aux formations.

Plan triennal et plan annuel de formation

1.122 En 2010, la DFRD a élaboré un plan triennal de formation. Toutefois, ce plan n'a pas été mis en application. Depuis, il n'y a pas de plan triennal de formation, pas plus qu'il n'y a de plan annuel de formation à l'exception de la liste annuelle de formations demandées par les chefs de peloton.



Organisation des formations

1.123 L'organisation des activités de formation doit permettre l'élaboration d'un calendrier de formation. Ce calendrier permet aux effectifs des opérations d'être informés des formations à venir, et aux chefs de tenir compte des formations lors de l'octroi des congés aux pompiers. Si des formations sont prévues au calendrier, les chefs peuvent inciter les effectifs à être présents pour bénéficier des formations et à changer leur période de congé.

1.124 Nos travaux nous ont permis de constater que ce n'est que depuis juillet 2014 que la DFRD a mis en place les moyens permettant d'organiser les activités de formation prévues à l'horaire. En 2013, plusieurs formations prévues ont été annulées.

Les formateurs consacrent environ 30 % de leur temps de travail à dispenser des formations

1.125 Par ailleurs, nous avons constaté que la dispensation de cours par les formateurs n'est pas économique. En effet, le tarif horaire des formateurs de la DFRD est de 194 \$ et il est moins avantageux que celui des ressources externes affectées à la formation. Ceci est dû en partie au fait que l'utilisation du temps des formateurs à la DFRD n'est pas efficiente. En effet, ils consacrent environ 30 % de leur temps de travail à dispenser des formations. Lorsqu'ils ne dispensent pas de formation, ils effectuent des travaux relatifs à la préparation de cours et des travaux de recherche et de développement.

1.126 L'organisation des formations ne prend pas en compte l'optimisation du temps des formateurs en privilégiant, lorsque requis, l'utilisation de matériel de cours préparé par des intervenants externes, soit des écoles ou d'autres services incendie. Ceci permettrait d'augmenter le nombre d'heures de formation dispensées par les formateurs et, de ce fait, favoriserait leur utilisation efficiente et économique. Ceci est d'autant plus important que l'offre de cours par les formateurs de la DFRD est limitée en raison du fait que 4 formateurs sur 7 ont des horaires de jour, ce qui ne leur permet pas de donner de la formation aux pompiers le soir, à moins d'effectuer des heures supplémentaires. En outre, aucun formateur ne travaille le samedi, où des formations pourraient être dispensées.

Enregistrement des formations

1.127 Suite à la fusion des villes, certains dossiers de pompiers ont été perdus rendant difficile, voire impossible dans certains cas, la reconstitution des formations suivies par ces employés.



1.128 Par ailleurs, le système utilisé par la Ville pour répertorier les formations suivies s'adapte mal aux réalités du service. En effet, il manque de souplesse et de convivialité pour intégrer les modifications de dernière minute que vivent quotidiennement les effectifs en caserne (appels, absences non planifiées, remplacements de personnel, etc.). Ceci a provoqué des erreurs d'enregistrement des formations suivies, dans les dossiers des pompiers. Ces erreurs sont en cours de rectification.

Évaluation des apprentissages

1.129 À l'exception de la spécialité nautique, le SPCIQ ne procède pas à des évaluations des apprentissages. L'évaluation des apprentissages est l'aboutissement logique des activités de formation et permet de vérifier le transfert des acquis lors des interventions. Pour le moment, les qualifications sont considérées aussitôt que les pompiers ont suivi un nombre d'heures de formation. L'évaluation des apprentissages servirait à identifier des besoins, en plus de reconnaître l'excellence chez les pompiers et de favoriser la mobilisation.

Le recours aux heures supplémentaires

1.130 Le SPCIQ dispose d'un effectif de plus de 400 pompiers, officiers et chefs pour maintenir la structure de commandement lors des interventions. Un nombre de réservistes est utilisé pour combler les absences des effectifs. Aussi, le SPCIQ dispose d'un budget en heures supplémentaires pour les opérations pour l'année 2013 correspondant à 1,8 M\$.

La dépense en heures supplémentaires est le double du budget prévu

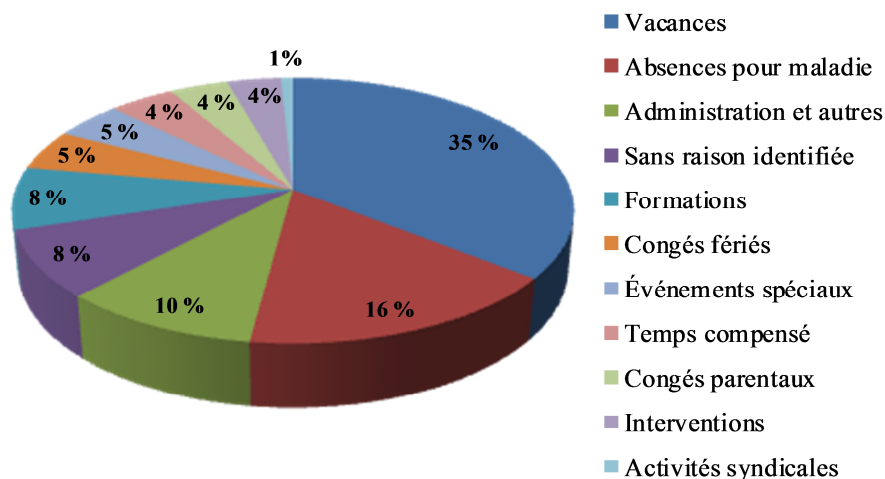
1.131 La nécessité d'assurer un effectif minimum par caserne, pour l'année 2013, a généré une dépense en heures supplémentaires de 3,6 M\$, soit le double du budget prévu. Les heures supplémentaires effectuées par les pompiers et les officiers sont rémunérées à 150 % du taux horaire régulier. Étant donné que cette situation ne s'explique pas par des motifs exceptionnels, il y a un risque que le besoin de recourir à des heures supplémentaires pour combler les besoins soit supérieur aux prévisions de façon récurrente. Dans ces circonstances, cette solution pourrait ne pas être économique s'il s'avère qu'à long terme les besoins à combler sont récurrents. Le SPCIQ n'a pas procédé à des analyses portant sur le nombre d'effectifs minimum optimal, afin de combler les absences des pompiers et des officiers de façon économique.

1.132 Le graphique 6 présente, pour l'année 2013, la répartition des causes des heures supplémentaires pour la Direction adjointe aux opérations.



GRAPHIQUE 6

Répartition des causes des heures supplémentaires pour l'année 2013



1.133 Une analyse du graphique permet de constater que 64 % des heures supplémentaires, qui bien que cette portion puisse varier, a un caractère récurrent.

1.134 Par ailleurs, il y a 8 % des heures supplémentaires pour lesquelles aucune raison n'est identifiée.

Horaire des pelotons

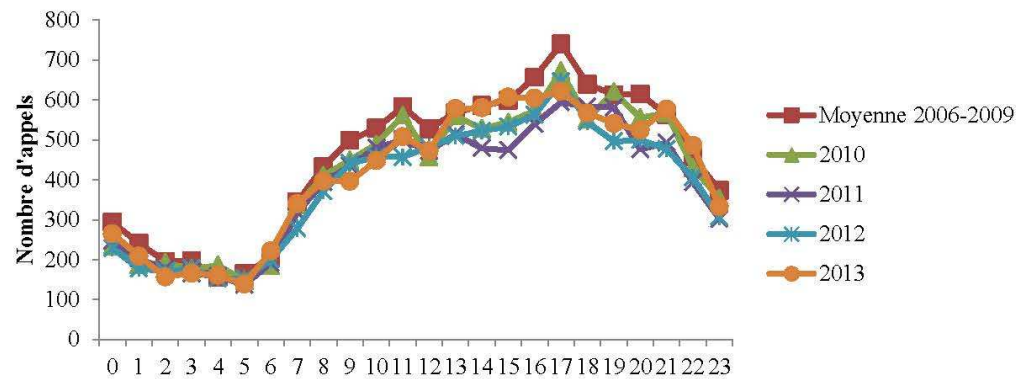
1.135 Sur une journée de 24 heures, on observe que l'intervention des pompiers est plus demandée entre 16 et 20 heures en raison des alarmes incendie, des vérifications incendie, des accidents de la route, des dangers électriques et des appels incendie.

1.136 Le graphique 7 suivant présente les appels tous types selon les heures de la journée.



GRAPHIQUE 7

Appels tous types selon les heures de la journée



Source : Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec

Le changement de peloton s'effectue au moment où les casernes reçoivent le plus d'appels

1.137 Nous avons constaté que le changement de peloton s'effectue au moment où les casernes reçoivent le plus d'appels. En effet, l'horaire de travail prend en compte un changement de peloton à 6 h 30 et à 16 h 30. Étant donné que le changement de peloton à 16 h 30 correspond au moment où il y a le plus d'appels reçus, forcément cela engendre une dépense en heures supplémentaires due au fait que des pompiers se présenteront en caserne, alors que d'autres pompiers seront sur les lieux d'une intervention. Aussi, ce changement de garde est effectué au moment où la circulation est la plus dense augmentant le temps de déplacement d'une caserne à l'autre, occasionné par les remplacements de dernière minute pour combler les besoins de l'effectif minimum.

Recommandations

1.138 Nous avons recommandé au Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec :

- de se doter d'objectifs mobilisateurs et d'indicateurs sur les activités permettant de juger de la performance des pompiers et, ultimement, de celle du service;
- de mettre en place des moyens facilitant l'utilisation des plans d'intervention par les pompiers;



- d'améliorer les communications entre la direction du Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec et l'ensemble des employés afin de susciter une mobilisation;
- de revoir les rôles et responsabilités des chefs de peloton, des chefs aux opérations et des officiers;
- de revoir le processus permettant de gérer l'effectif en caserne afin qu'il soit efficient et fiable;
- de s'assurer d'une relève du personnel d'encadrement;
- d'assurer un support administratif adéquat;
- de se doter d'information de gestion permettant de juger de l'efficience des activités en caserne;
- d'analyser les opportunités d'organiser des activités pour certaines périodes où en fonction des us et coutumes aucune activité n'est organisée en caserne;
- de planifier et d'organiser les activités de formation avec efficience et de procéder à des évaluations des acquis;
- d'optimiser le travail des formateurs à la Division de la formation, recherche et développement et d'analyser les opportunités de dispenser la formation de façon plus économique;
- de procéder à des études afin de statuer sur le nombre d'effectifs minimum permettant de combler les besoins de façon économique;
- de s'assurer de connaître toutes les causes des heures supplémentaires effectuées;
- d'analyser les économies qui pourraient être générées par une modification de l'horaire des pelotons.



Classements de la protection incendie aux fins d'assurance

Les classements de la protection incendie n'ont pas fait l'objet de révision depuis plusieurs années

1.139 Nos travaux de vérification nous ont permis de constater que les classements de la protection incendie établis par le Service d'inspection des assureurs d'incendie⁶ et utilisés aux fins d'assurance des habitations et des commerces de la Ville de Québec n'ont pas fait l'objet de révision depuis plusieurs années. En conséquence, certains citoyens de la Ville de Québec ne peuvent bénéficier d'un reclassement de leur protection incendie aux fins d'assurance qui prendrait en considération les investissements consentis par la Ville au chapitre de la protection incendie.

Recommandation

1.140 Nous avons recommandé au Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec de faire le nécessaire afin que les classements de la protection incendie soient révisés, afin de refléter les investissements consentis par la Ville au chapitre de la protection incendie.

Commentaires du Service de protection contre l'incendie, en date du 20 février 2015

« C'est avec intérêt que j'ai pris connaissance de votre rapport sur les activités du Service de protection contre l'incendie. Aussi, je vous informe que j'accueille favorablement l'ensemble de vos recommandations.

D'emblée, je tiens à vous préciser que des actions ont déjà été mises en place afin d'améliorer la communication, l'engagement et la mobilisation du personnel et par le fait même amorcer le processus de préparation à la relève.

Cependant, je dois rappeler que le contexte de relations de travail difficiles de ces dernières années jumelé à la nécessité de piloter une importante restructuration auront grandement influencé la mobilisation du personnel. De plus, je tiens à vous préciser que la direction est tout à fait déterminée à poursuivre ses efforts et à mettre en place des actions pour respecter ses obligations.

Donc, permettez-moi de vous soumettre mes commentaires relativement aux recommandations contenues dans votre rapport. »

6. Le Service d'inspection des assureurs d'incendie aide l'industrie de l'assurance de dommages à mettre en place des taux d'assurance incendie appropriés au moyen de son système de classement des secours publics contre l'incendie pour les entreprises et les habitations. Ces classements constituent une norme nationale d'analyse de la protection incendie pour les municipalités.



Recommandation 1 :

« Le SPCIQ souhaite, en 2015, susciter la collaboration de l'ensemble de ses employés dans l'atteinte des objectifs prévus au Schéma de couverture de risques 2012-2017 et en lien avec la mission du service. Des indicateurs spécifiques et mesurables sont déjà en place pour l'année 2015 afin d'apprécier adéquatement la performance organisationnelle.

Par ailleurs, considérant votre recommandation, nous évaluerons la possibilité d'établir des cibles et des indicateurs nous permettant de mesurer la performance individuelle des pompiers, notamment et non exclusivement à l'égard des visites de prévention, production de plans et autres, ainsi que pour les qualifications et le maintien de compétences liées au travail lors des formations et des exercices. »

Recommandation 2 :

« Nous sommes à compléter la mise en place de la base de données du logiciel Target. Ainsi, il sera plus facile d'accéder en version électronique aux différents plans d'intervention. Pour l'heure, un format papier est disponible dans chaque véhicule d'intervention. »

Recommandation 3 :

« Plusieurs actions ont été amorcées depuis novembre 2014 afin d'améliorer les communications et la mobilisation au SPCIQ. En tant que directeur, j'ai personnellement rencontré sur une base individuelle tous les cadres et le personnel administratif. De plus, l'ensemble des officiers de caserne auront été rencontrés en petit groupe d'ici le 20 février, ainsi que tous les pompiers en caserne d'ici le 16 décembre 2015. »

Recommandation 4 :

« La révision des rôles et des responsabilités des chefs aux opérations et de peloton passe nécessairement par une responsabilisation accrue des rôles et responsabilités des officiers de caserne. Nous nous assurerons de clarifier à nouveau le tout au cours de la prochaine année. »

Recommandation 5 :

« Les processus de gestion des effectifs est présentement en cours de réalisation avec l'implantation de l'application informatique Gestion du temps et des affectations (GTA). »



Recommandation 6 :

« Plusieurs actions concrètes ont été réalisées afin d'assurer la relève pour l'ensemble des postes d'encadrement. Entre autres, les concours d'officiers (lieutenants et capitaines) sont présentement en cours de réalisation. Aussi, nous prévoyons amorcer les concours de chefs aux opérations au début mars 2015. En ce qui concerne le lancement du concours de chefs de peloton, celui-ci est prévu pour la fin de l'année. Parallèlement, je rencontre l'ensemble des officiers afin de susciter l'intérêt de ceux-ci pour les différents concours de promotion. »

Recommandation 7 :

« En lien avec la révision de rôles et responsabilités, nous amorçons du même coup, une amélioration du support administratif. »

Recommandation 8 :

« La mise en place d'indicateurs de performance précis et d'un calendrier d'activités annuelles en 2015 nous permettra de bien mesurer l'efficacité des activités. »

Recommandation 9 :

« La refonte de nos activités de formation amorcée en 2014 se poursuit en 2015 afin de cibler précisément les besoins spécifiques en formation et ainsi permettre l'utilisation adéquate des périodes disponibles et maximiser les plages horaires prévues à cet effet. »

Recommandation 10 :

« La mise en place d'une programmation uniformisée de formation supportée par des formateurs nous permettra d'être en mesure d'évaluer les acquis et d'apporter les correctifs si nécessaire. »

Recommandation 11 :

« Nous sommes à optimiser le travail de nos formateurs afin d'atteindre de hauts standards, et ce, aux meilleurs coûts. »

Recommandation 12 :

« Nous sommes à revoir nos besoins en effectifs afin de répondre à nos objectifs prévus au Schéma de couverture de risques 2012-2017. »



Recommandation 13 :

« Un suivi rigoureux des heures supplémentaires incluant les causes de celles-ci est présentement mis en place afin de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources. »

Recommandation 14 :

« Plusieurs études portant sur les horaires de travail des pompiers sont présentement disponibles. Le SPCIQ procède à l'évaluation des avantages et inconvénients de ceux-ci. »

Recommandation 15 :

« Le SPCIQ est présentement en démarche afin que soit révisé le classement de protection incendie sur l'ensemble du territoire de l'agglomération. »

« En terminant, au cours des prochains mois, plusieurs actions significatives seront mises de l'avant afin d'atteindre les hauts standards qu'une organisation telle que le SPCIQ doit atteindre. Nous voulons être une organisation performante et soutenir l'ensemble de nos employés, et ce, tant au niveau administratif qu'opérationnel. »



ANNEXE I

Objectifs et critères de vérification

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant des lois et règlements applicables de même que des saines pratiques de gestion dans le domaine.

Objectif de vérification

S'assurer que le personnel qui assume des fonctions de gestion exerce un leadership et pose des actions permettant l'implication de l'ensemble des employés du Service de protection contre l'incendie de la Ville.

Critères de vérification :

- Les rôles et les responsabilités sont clairement définis, ils sont communiqués et compris de tous et des évaluations permettent de s'assurer que les responsabilités sont assumées.
- Le personnel qui assume des fonctions de gestion a reçu la formation et le support afin d'acquérir les compétences requises pour exercer ses rôles et ses responsabilités.
- Le personnel qui assume des fonctions de gestion dispose d'informations, de mécanismes et d'outils lui permettant d'être informé des enjeux et des contraintes et d'exercer un leadership.
- Un plan d'affaires et des plans d'action sont adoptés. Ils sont communiqués et des moyens sont mis en place afin de s'assurer que les responsables et les collaborateurs s'impliquent dans l'atteinte des résultats attendus.
- Le personnel qui assume des fonctions de gestion pose des actions qui favorisent l'implication des employés de l'ensemble du Service de protection contre l'incendie de la Ville.

Objectif de vérification

S'assurer que le Service de protection contre l'incendie de la Ville, en collaboration avec le Service des ressources humaines, prépare une relève de son personnel exerçant des fonctions de gestion qui soit compétente et en nombre suffisant.

Critères de vérification :

- La détermination des besoins quant au personnel est établie sur la base d'informations de gestion pertinentes, fiables et complètes.
- Des mesures visant à favoriser le recrutement des meilleurs candidats sont en place.



- Les mécanismes et le processus de dotation assurent la sélection des meilleurs candidats pouvant répondre aux exigences de l'emploi.
- Des mesures d'accompagnement pour le nouveau personnel sont en place.
- Une procédure rigoureuse soutient la nomination du personnel à titre permanent.

Objectif de vérification

S'assurer que le Service de protection contre l'incendie de la Ville planifie, organise et contrôle les activités en caserne afin de permettre d'atteindre les objectifs poursuivis avec efficacité et d'en rendre compte.

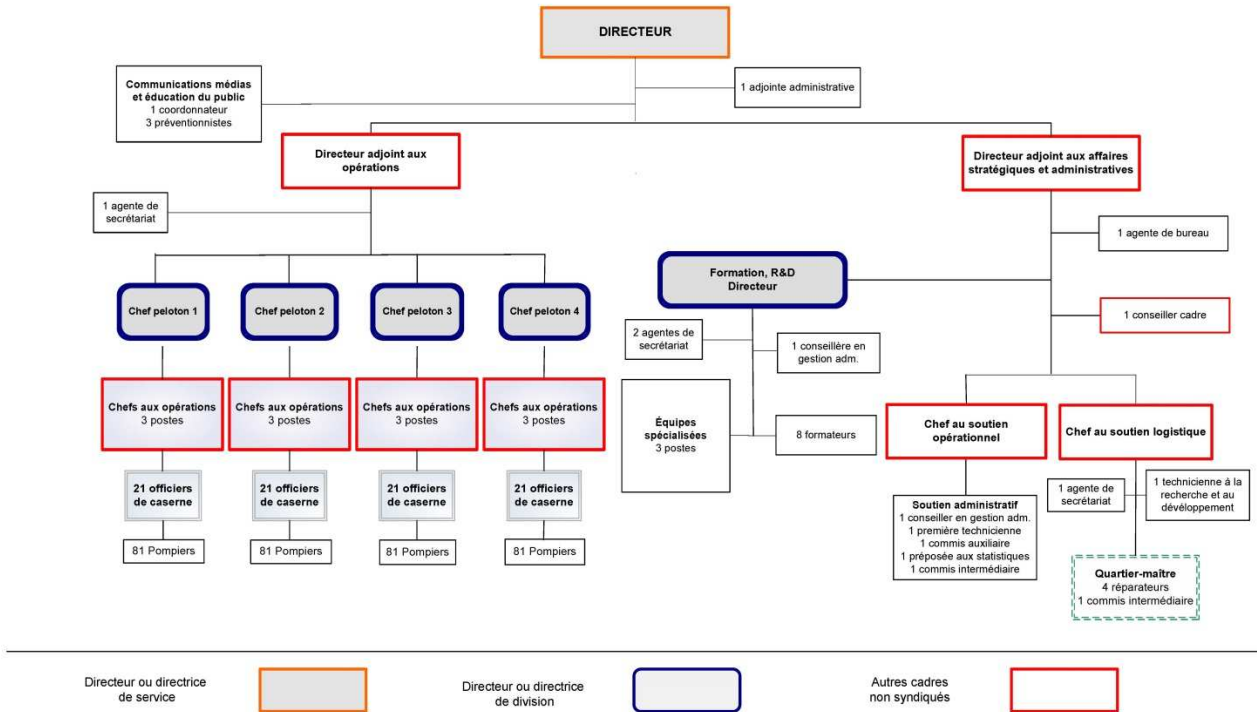
Critères de vérification :

- La planification des activités en caserne repose sur des informations de gestion pertinentes, fiables et complètes et elles permettent d'établir des cibles par types d'activités (prévention, interventions, formations, pratiques et entraînements, administration et autres) et de les répartir par pelotons, par casernes et par équipes en tenant compte des objectifs poursuivis et des contraintes d'ordre administratif et légal.
- L'organisation des activités en caserne est conçue de façon à maximiser l'utilisation des heures disponibles par peloton, par caserne et par équipe en tenant compte des objectifs poursuivis et des contraintes administratives et légales.
- La communication de l'organisation des activités en caserne est effectuée de façon à favoriser l'implication des employés dans l'atteinte des objectifs poursuivis.
- La supervision des activités en caserne permet de s'assurer que les activités sont exercées correctement en fonction des règles en vigueur.
- Le contrôle des activités en caserne permet de s'assurer que les activités sont réalisées conformément à la planification établie, dans le respect des exigences administratives et légales en vigueur et d'apporter les modifications, s'il y a lieu.
- La reddition de comptes permet d'obtenir une information fiable, complète et en temps opportun, elle est analysée et des correctifs sont apportés, s'il y a lieu.



ANNEXE II

Structure organisationnelle du SPCIQ



Source : Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec



ANNEXE III

Effectifs minimum et maximum en service par casernes

Casernes	Spécialités	Minimum		Maximum	
		Par casernes	Ensemble pelotons	Par casernes	Ensemble pelotons
1. Saint-Jean		8	32	9	36
2. Des Capucins	Sauvetage vertical et espace clos	8	32	10	40
3. Saint-Sauveur	Sauvetage nautique	5	20	6	24
4. Limoilou		8	32	9	36
5. Duberger	Matières dangereuses	4	16	5	20
6. L'Ormière		5	20	5	20
7. Beauport Sud		5	20	5	20
8. Charlesbourg		5	20	6	24
9. Sainte-Foy		8	32	9	36
10. Champigny		5	20	5	20
11. Saint-Augustin		4	16	4	16
12. Val-Bélair		4	16	5	20
13. Lebourgneuf	Matières dangereuses	8	32	10	40
15. Sillery		4	16	4	16
16. Saint-Émile	Sauvetage nautique	4	16	5	20
17. Beauport Nord	Sauvetage nautique	4	16	5	20
Total		89	356	102	408

Source : Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec



CHAPITRE

2

Octroi des contrats de moins de 25 000 \$ et ceux négociés de gré à gré de 25 000 \$ et plus



	PAGE
VUE D'ENSEMBLE	71
Rôles et responsabilités	74
OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	75
RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION	77
Processus d'approvisionnement	77
Fractionnement, regroupement et ententes d'achat	82
Loi, politique, règlement et code d'éthique	85
ANNEXE I Définitions	96
ANNEXE II Objectif et critères de vérification	97
ANNEXE III Modes d'adjudication et responsabilité du processus d'adjudication en fonction du montant estimé de la dépense et des besoins	99

Sigles

SA Service des approvisionnements
SGI Service de la gestion des immeubles



VUE D'ENSEMBLE

2.1 Depuis quelques années, plusieurs municipalités ont fait les manchettes en matière d'octroi de contrats. Ainsi, la proximité de certains élus et fonctionnaires avec des fournisseurs a été soulevée par les organismes d'enquêtes.

2.2 Des lois et règlements viennent baliser l'octroi de contrats dans les villes. La *Loi sur les cités et villes* (la loi) ainsi que ses règlements édictent les règles à suivre pour l'adjudication des contrats municipaux. Le processus de conclusion d'un contrat diffère en fonction des montants estimés des dépenses.

2.3 Le cadre de référence pour la Ville de Québec repose sur deux politiques, soit la *Politique d'approvisionnement* (la politique) et la *Politique de gestion contractuelle*. Elles traitent notamment d'éthique, d'objectivité, de transparence, de saine concurrence et de respect des lois en vigueur.

2.4 La politique de la Ville, en vigueur depuis le 19 juin 2006⁷, a pour objectif d'assurer aux contribuables que les sommes dépensées pour la fourniture de biens, de services et de services professionnels le sont selon des règles précises conformes aux principes d'une saine administration tout en favorisant l'intégration des notions de développement durable. Cette politique vise à permettre à la Ville d'acheter aux meilleures conditions au niveau du prix, de la qualité, des services et des délais tout en tenant compte des exigences des unités administratives et de la disponibilité du marché. Elle reprend essentiellement les dispositions de la loi, tout en soumettant des balises précises pour les différents types de contrats de biens, de services et de services professionnels.

2.5 La politique prévoit que pour des contrats entre 25 000 \$ et à moins de 100 000 \$, au moins deux fournisseurs doivent être sollicités par voie d'invitation écrite pour des contrats de services professionnels (voir l'annexe I) et qu'au moins quatre fournisseurs doivent être sollicités par voie d'invitation écrite pour les autres contrats de biens et services. Il s'agit de la méthode d'approvisionnement communément appelée « appel d'offres sur invitation ».

2.6 Pour les contrats de services professionnels de 25 000 \$ et plus, la Ville a l'obligation d'utiliser le système de pondération et d'évaluation des offres en deux étapes, soit d'abord l'évaluation qualitative de l'offre selon des critères prédéterminés, et dans un deuxième temps, la prise en compte du

7. La *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Québec a été modifiée le 18 novembre 2014.



montant de l'offre. Seules les offres ayant obtenu un pointage intérimaire de 70 % et plus à la première étape passent à la deuxième étape. Pour définir le pointage final de chacun des fournisseurs, la loi prévoit une formule basée à la fois sur le pointage intérimaire et le prix soumis. Le fournisseur ayant eu le pointage final le plus élevé obtient le contrat de services professionnels. Pour les autres contrats de biens et services, il n'y a pas d'obligation à utiliser le système de pondération et d'évaluation en deux étapes.

2.7 Pour les contrats de moins de 25 000 \$, il y a peu de balises dans la loi. Ces contrats peuvent être consentis de gré à gré. Par contre, selon la politique de la Ville de Québec, au moins deux fournisseurs doivent être sollicités par voie téléphonique ou autre pour les contrats de biens et services. L'utilisation du système de pondération et d'évaluation des offres en deux étapes pour les services professionnels est facultative.

2.8 Pour les contrats dont les montants d'octroi sont inférieurs à 5 000 \$, une procédure administrative permet de conclure directement ceux-ci avec un seul fournisseur.

2.9 Selon l'application faite par la Ville de la loi, les différents seuils représentent des montants incluant la taxe de vente du Québec et la taxe sur les produits et services du Canada, s'il y a lieu.

2.10 Des exceptions aux règles mentionnées ci-dessus sont prévues à la loi. Entre autres, la Ville peut solliciter un nombre moindre de fournisseurs lorsque la situation le justifie, par exemple, pour un contrat dans un domaine hautement spécialisé où le nombre de fournisseurs est limité, comme dans le cas de griefs ou de poursuites judiciaires ou encore dans des circonstances exceptionnelles et urgentes comme lors de catastrophes.

2.11 Également, la loi prévoit que la liste des contrats octroyés de 25 000 \$ et plus et la liste des contrats conclus avec un même fournisseur comportant une dépense de 2 000 \$ et plus, lorsque l'ensemble de ces contrats totalise une dépense de 25 000 \$ ou plus pour une année, doivent être déposées auprès du conseil municipal.

2.12 En ce qui concerne la *Politique de gestion contractuelle*, elle est en vigueur à la Ville de Québec depuis le 20 décembre 2010 et découle d'une obligation de la loi. Elle s'applique aux contrats municipaux et prévoit des mesures pour assurer une saine concurrence entre les personnes voulant contracter avec la Ville.

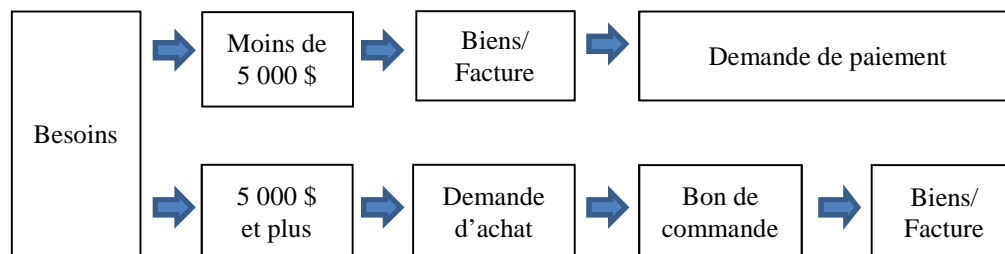


2.13 Selon les procédures internes de la Ville, pour les contrats de 5 000 \$ et plus, les unités administratives doivent généralement compléter une demande d'achat (voir l'annexe I) dans le système financier de la Ville. Cette dernière est attitrée à un acheteur du Service des approvisionnements (SA) qui, après certaines vérifications, émettra un bon de commande (voir l'annexe I) afin d'autoriser l'achat.

2.14 La Ville a instauré en 2003 un processus simplifié pour les contrats de moins de 5 000 \$ qui permet aux unités administratives de transmettre directement une demande de paiement (voir l'annexe I) au Service des finances, sans implication des acheteurs du SA. Le graphique 1 présente le cheminement des processus.

GRAPHIQUE 1

Processus pour l'octroi d'un contrat de moins de 5 000 \$ ou de 5 000 \$ et plus



2.15 Les autorisations de dépenses requises des unités administratives, selon les montants des demandes d'achat ou des demandes de paiement, sont automatisées dans le système de la Ville.

2.16 Le tableau 1 présente, pour les années 2011, 2012 et 2013, le nombre et le montant des bons de commande de moins de 25 000 \$ émis par le SA (excluant les bons de commande qui résultent d'un appel d'offres public, qui concernent une subvention, une contribution ou un remboursement de dépenses pour un événement à l'étranger). Ainsi, au cours de ces 3 années, 25 286 bons de commande ayant ces caractéristiques ont été émis et ils représentent près de 71,4 millions de dollars.



TABLEAU 1

**Nombre et montant des bons de commande émis de moins de 25 000 \$
pour les années 2011, 2012 et 2013**

Année	Nombre	Montant \$	Moyenne par bon de commande \$
2011	7 955	25 006 260	3 144
2012	8 115	23 295 607	2 871
2013	9 216	23 090 176	2 505
Total	25 286	71 392 043	2 823

Source : Service des approvisionnements de la Ville de Québec

2.17 La Ville de Québec maintient un fichier centralisé des fournisseurs où ceux-ci doivent s’inscrire s’ils désirent être sollicités pour fournir des services professionnels ou des biens et services. Celui-ci contient l’ensemble des informations des fournisseurs, notamment leur adresse et la catégorie de biens, de services ou de services professionnels offerts. Pour les contrats de moins de 100 000 \$, la Ville favorise l’utilisation de cette liste par les unités administratives pour effectuer une rotation auprès des fournisseurs sollicités.

Rôles et responsabilités

2.18 Le SA est responsable de la gestion et de l’application de la politique de la Ville. Ses principales responsabilités sont :

- assister les unités administratives de la Ville dans la définition de leurs besoins, selon les normes, standards et ententes en vigueur;
- s’assurer de l’application des lois et règlements en matière d’adjudication des contrats;
- évaluer l’aspect administratif des soumissions reçues et, lorsque requis, en effectuer les analyses économiques et comparatives;
- gérer le fichier des fournisseurs et s’assurer de la rotation de ceux-ci pour les contrats de moins de 100 000 \$;
- préparer les mémoires d’adjudication à soumettre aux autorités;



- assister les unités administratives de la Ville dans le suivi de leurs contrats, apporter, au besoin, les modifications aux bons de commande à la suite des avis de changement émis par celles-ci et obtenir les autorisations des autorités si requises.

2.19 Les unités administratives de la Ville ont les responsabilités suivantes :

- définir leurs besoins;
- obtenir les autorisations nécessaires selon la délégation de dépenser en vigueur;
- préparer les devis techniques en collaboration avec le SA;
- respecter les normes, les standards et les ententes en vigueur;
- éviter l'achat de biens spécifiques et justifier le refus de biens équivalents;
- effectuer les analyses techniques des soumissions et participer au travail des comités d'évaluation, lorsque requis;
- assurer le suivi de la réalisation des contrats, préparer les avis de modification requis et faire rapport au SA des difficultés rencontrées et des améliorations à apporter au devis;
- effectuer l'évaluation de la qualité des biens livrés ou des services rendus par les fournisseurs et transmettre l'information au SA.

OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.20 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé un mandat de vérification d'optimisation des ressources portant sur l'octroi des contrats d'un montant inférieur à 25 000 \$ ainsi que sur les contrats de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré. Nous avons réalisé ce mandat conformément aux normes relatives aux missions de certification émises par les Comptables Professionnels Agréés du Canada.

2.21 Notre vérification visait à s'assurer que les contrats de moins de 25 000 \$ et ceux de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré sont octroyés par la Ville avec un souci d'économie, tout en respectant les dispositions de la réglementation applicable aux municipalités de même que la politique de la Ville.



2.22 Aux fins de la présente vérification, nous avons sélectionné des fournisseurs et des bons de commande selon des techniques informatisées d'échantillonnage. À partir de la population totale des bons de commande de 2011, 2012 et jusqu'en septembre 2013 obtenue de la Ville, un algorithme a été établi pour faire ressortir les fournisseurs ayant eu, dans de courts délais, plusieurs bons de commande qui, additionnés, dépassaient les seuils prescrits de 5 000 \$ ou 25 000 \$. Par la suite, une sélection aléatoire a été effectuée. Le tableau 2 présente, selon le seuil de 5 000 \$ ou de 25 000 \$, le nombre de fournisseurs et de bons de commande décelés par les techniques informatisées et sélectionnés aux fins des tests.

TABLEAU 2

Nombre de fournisseurs et de bons de commande décelés par les techniques informatisées et les tests sélectionnés

Seuil*	Décelés par les techniques informatisées		Tests sélectionnés			
	Nombre de fournisseurs	Nombre de bons de commande	Nombre de fournisseurs	%	Nombre de bons de commande	%
5 000 \$	93	4 325	11	12	73	2
25 000 \$	280	1 193	37	13	123	10
Total	373	5 518	48	13	196	4

* Pour le seuil de 25 000 \$, un même fournisseur peut revenir plus d'une fois, car des algorithmes ont été faits sur des délais de cinq jours, deux mois, trois mois et six mois. Pour le seuil de 5 000 \$, il s'agit de fournisseurs différents, car l'algorithme a été appliqué en fonction d'un délai de 5 jours.

2.23 Nous avons réalisé des analyses supplémentaires pour certaines catégories d'achat tel l'achat de détecteurs de fuite d'eau, de remorques, de systèmes de régulation de la température ainsi que les services professionnels d'architectes et d'avocats.

2.24 Nous avons également vérifié les contrats présentant des indices de conflit d'intérêts et de favoritisme. Ainsi, nous avons analysé les situations où un employé ou un élu possède la même adresse qu'un fournisseur ayant obtenu au moins un contrat avec la Ville dans les dernières années.



2.25 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Québec consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de la vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe II.

2.26 Notre vérification visait principalement les bons de commande émis entre janvier 2011 et septembre 2013 et les demandes de paiement effectuées durant la même période. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en juillet 2014.

RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

2.27 Le processus d'octroi des contrats de moins de 25 000 \$ et ceux de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré nécessite des améliorations, afin de respecter les dispositions de la réglementation applicable aux municipalités de même que la politique de la Ville, et ce, également dans le but d'octroyer les contrats avec un souci d'économie. Ainsi, le SA n'a pas mis en place des mesures pour contrôler l'application de la politique ni pour éviter les cas de conflit d'intérêts. Toutefois, le processus est adéquat quant au mode d'adjudication et au nombre de fournisseurs invités.

2.28 Nous avons aussi constaté que peu d'informations sont disponibles afin de mesurer les démarches entreprises pour assurer la rotation des fournisseurs. De plus, des regroupements d'achats et la négociation d'ententes d'achat supplémentaires sont souhaitables, afin de réaliser des économies et une meilleure efficacité du processus.

Processus d'approvisionnement

Mode d'adjudication

2.29 La première étape du processus consiste à définir le besoin et à en estimer la valeur. Cette estimation est à la base de la décision du mode d'adjudication des contrats et détermine la procédure que les unités administratives doivent suivre. L'annexe III présente un résumé des possibilités de mode d'adjudication et l'unité administrative responsable du processus en fonction du montant estimé de la dépense et de la nature des besoins.



Pour la majorité des tests, le mode d'adjudication était adéquat

2.30 Pour la majorité des tests effectués, nous avons constaté que le mode d'adjudication était adéquat et respectait les exigences de la loi et de la politique de la Ville. Par contre, nous avons noté certaines pratiques qui nécessiteraient d'être revues.

Nombre de fournisseurs

2.31 Dans le cas des biens et services entre 5 000 \$ et moins de 25 000 \$, les unités administratives doivent choisir deux fournisseurs au minimum à inviter selon la politique. À cet égard, nous avons constaté que la politique est généralement respectée. Par contre, pour certains contrats, les unités administratives ont fait des achats de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$ sans faire appel à au moins deux soumissionnaires.

Rotation des fournisseurs

2.32 La politique de la Ville indique que les unités administratives doivent s'assurer d'effectuer une rotation des fournisseurs. Par contre, lors des tests effectués sur les biens, services et services professionnels, le SA a été dans l'impossibilité de nous démontrer qu'une rotation des fournisseurs a été effectuée étant donné qu'il n'y a pas de mesure en place afin de s'assurer de l'application de cette directive. De cette situation découlent divers risques. D'abord, l'équité envers les fournisseurs n'est pas assurée. Ainsi, il y a un risque que certains fournisseurs ne soient jamais invités à soumissionner. Deuxièmement, si ce sont toujours les mêmes fournisseurs qui sont invités, il y a des risques de collusion entre eux entraînant une hausse des prix.

La liste ne reflète pas les fournisseurs pouvant répondre aux besoins des unités administratives

2.33 Pour faire leur choix de fournisseurs à inviter, les unités administratives doivent consulter le « Répertoire des fournisseurs par catégories d'achat ». Ce document, disponible sur l'intranet de la Ville, répertorie par catégories d'achat les fournisseurs qui se sont inscrits au fichier des fournisseurs et qui ont obtenu ou non des contrats. Par contre, cette liste comporte des limites. En effet, nous avons constaté qu'elle ne reflète pas adéquatement les fournisseurs pouvant répondre aux besoins des unités administratives.

2.34 Nous avons toutefois relevé une bonne pratique au Service de la gestion des immeubles (SGI). Ainsi, un système de rotation des fournisseurs a été instauré pour la plupart des contrats de services professionnels en architecture octroyés par bons de commande. Les fournisseurs potentiels ont été contactés afin de valider leurs intérêts à être inscrits sur une liste où chacun aurait à tour de rôle des contrats dans son domaine respectif. Une liste a été établie pour chacune des six spécialités de services professionnels en architecture pour ce service. Pour 40 contrats octroyés par bons de commande



entre 2011 et 2014, le système de rotation des fournisseurs a pu nous être démontré.

Communication des besoins

2.35 Les unités administratives doivent communiquer leurs besoins aux fournisseurs. Il y a plusieurs méthodes de communication, soit verbale (par téléphone), par demande de prix écrite sans formalité (par télécopieur ou courriel) ou par appel d'offres sur invitation écrite avec un devis détaillé (par télécopieur ou par courriel). La méthode verbale, bien que plus rapide au départ, n'assure pas un traitement équitable aux fournisseurs, car elle ne garantit pas qu'une information complète et précise des besoins est exprimée à chacun des fournisseurs.

2.36 Nous avons constaté que les méthodes de communication des besoins diffèrent d'une unité administrative à l'autre. Ainsi, pour certains contrats octroyés, une brève description des besoins est transmise aux fournisseurs par télécopieur alors que dans un cas, un appel d'offres sur invitation est effectué sur un formulaire standard par télécopieur. Pour d'autres cas, nous n'avons pas été en mesure d'identifier les besoins et les spécifications communiqués aux fournisseurs invités.

Octroi des contrats

2.37 Selon la *Politique de gestion contractuelle* de la Ville, les informations incluses dans les appels d'offres doivent être rédigées de façon à assurer la transparence du processus et le traitement équitable des fournisseurs.

Les critères pour l'octroi des contrats ne sont pas spécifiés

2.38 Nous avons constaté que dans 81 % des tests effectués qui font appel à plus de deux soumissionnaires, les critères pour l'octroi des contrats ne sont pas spécifiés dans les documents de demande de prix ou d'appel d'offres. Ainsi, les fournisseurs ne sont pas en mesure de comprendre si le contrat sera accordé par lot, au total des lots, au plus bas soumissionnaire conforme ou si d'autres paramètres seront considérés pour l'attribution des contrats. De plus, la *Politique d'approvisionnement* ne mentionne pas l'utilisation de tels critères.

2.39 À titre d'exemple, un contrat a été octroyé sur un ensemble de deux lots pour un montant de 24 559 \$ (incluant les taxes). Par contre, si les deux lots avaient été octroyés séparément, c'est le deuxième soumissionnaire qui aurait obtenu le lot A, étant donné que sa soumission était 247 \$ moins cher que celle de l'adjudicataire. Selon l'appel d'offres, aucune clause ne



mentionnait la manière dont les lots allaient être octroyés. Le formulaire de prix ne contenait d'ailleurs aucune ligne pour un total des lots.

2.40 Dans un objectif de transparence et de traitement équitable des soumissions, il est impératif que des clauses concernant les critères d'octroi des contrats soient incluses avec les documents transmis aux fournisseurs.

Approbation du processus par le Service des approvisionnements

2.41 Parallèlement au processus d'octroi des contrats et tel que mentionné précédemment, les unités administratives doivent respecter des procédures internes et produire dans le système de la Ville une demande d'achat pour tous les achats de biens, services et services professionnels de 5 000 \$ et plus à l'intention des acheteurs. Les unités administratives sont invitées à joindre à leur demande d'achat les preuves écrites de la demande de prix effectuée auprès des fournisseurs invités. Par conséquent, c'est en analysant la demande et les pièces jointes que les acheteurs du SA sont en mesure d'approuver le processus suivi en émettant un bon de commande.

Peu d'informations disponibles aux acheteurs au moment d'émettre un bon de commande

2.42 Nous avons constaté qu'il y a peu d'informations dans le système de la Ville disponibles aux acheteurs au moment d'émettre un bon de commande. En effet, dans la plupart des cas, les acheteurs possèdent de l'information uniquement sur la fin du processus, soit les soumissions reçues, mais ils ne savent généralement pas quels sont les besoins détaillés exprimés par les unités administratives, comment ils ont été communiqués, combien de fournisseurs ont été invités, ainsi que les délais qui leur ont été accordés. Ainsi, les acheteurs vont inscrire dans les bons de commande les lettres « NNA », cela signifie que ces contrats n'ont pas été négociés par le SA, mais par les unités administratives elles-mêmes. Par conséquent, celui-ci n'est pas en mesure de s'assurer que la politique de la Ville de Québec est respectée.

Recommandations

2.43 Nous avons recommandé au Service des approvisionnements, pour les contrats octroyés de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$ et pour les contrats de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré :

- de mettre en place des mesures afin que la liste des fournisseurs par catégories d'achat reflète adéquatement les fournisseurs pouvant répondre aux besoins des unités administratives;
- de mettre en place un système de rotation des fournisseurs et de s'assurer qu'il fonctionne;



- de standardiser le processus de communication des besoins;
- de responsabiliser les unités administratives afin qu'elles précisent les critères d'octroi des contrats aux fournisseurs;
- de mettre en place des mesures pour s'assurer que la *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Québec est respectée.

Commentaires du Service des approvisionnements, en date du 5 février 2015 :

« *Recommandations 1 et 2 :*

Nous prenons acte de vos recommandations. D'une part, nous sommes conscients des limites du fichier central des fournisseurs. D'ailleurs, avec la mise en place du nouveau système financier, nous travaillons à simplifier le nombre de catégories d'achat, facilitant ainsi la recherche et la rotation de fournisseurs potentiels.

D'autre part, bien que le Service des approvisionnements ait la responsabilité de gérer le fichier central des fournisseurs et d'inciter le plus grand nombre possible de fournisseurs à s'y inscrire, il est de la responsabilité des unités administratives de mettre en place un mécanisme facilitant la rotation des fournisseurs lors de contrats accordés de gré à gré.

Afin de s'assurer de l'efficacité et de l'utilisation du mécanisme qui sera mis en place, le Service des approvisionnements requerra des différentes unités administratives un compte rendu démontrant la rotation des fournisseurs, et ce, à la fin de chaque année financière. De plus, nous sensibiliserons les unités administratives à cette responsabilité. Nous travaillons d'ailleurs à l'élaboration d'une formation pour présenter la nouvelle Politique d'approvisionnement. Lors de cette formation, nous aborderons la nécessité de respecter la rotation des fournisseurs.

Recommandation 3 :

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Depuis l'adoption de la nouvelle Politique d'approvisionnement, les unités administratives ne peuvent plus requérir des prix de fournisseurs verbalement. La communication du besoin et le prix soumis doivent se faire par écrit. Le requérant de l'unité administrative doit transmettre au représentant du Service des approvisionnements, avec sa demande d'achat, les preuves écrites de la demande de prix auprès des fournisseurs invités. Nous sensibiliserons les unités administratives à cette nouvelle mesure de contrôle.



Recommandation 4 :

Puisque les demandes de prix pour les achats de moins de 25 000 \$ ne sont pas initiées par le Service des approvisionnements, notre service sensibilisera les unités administratives à l'importance de clarifier les critères d'octroi des contrats non soumis à un processus d'appel d'offres.

Recommandation 5 :

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Tel que mentionné précédemment, le Service des approvisionnements travaille à l'élaboration d'une formation pour présenter la nouvelle Politique d'approvisionnement et répondre aux questions afin de bien clarifier tous les points. De plus, le Service des approvisionnements procédera aléatoirement à une analyse annuelle des dossiers d'un acheteur ou d'un conseiller en approvisionnement afin de s'assurer que cette personne respecte la politique. »

Fractionnement, regroupement et ententes d'achat

Fractionnement

2.44 L'article 573.3.0.3 de la loi stipule qu'une municipalité ne peut diviser un contrat en plusieurs contrats en semblable matière, sauf si cette division est justifiée par des motifs de saine administration. Les notions de semblable matière et de saine administration ne sont pas définies ni dans la loi ni dans la politique de la Ville. Il y a cependant des cas de jurisprudence qui indiquent que la division est possible quand cela n'est pas artificiel et correspond à des réalités différentes. Également, la division ne doit pas être faite pour se soustraire aux règles plus strictes des soumissions publiques.

La Ville n'a pas de mesure en place pour déceler les cas de fractionnement

2.45 Nous avons constaté que la Ville n'a pas de mesure en place pour déceler et éviter les cas potentiels de fractionnement. Elle n'a pas défini les situations qui représentent du fractionnement, afin de guider les actions des unités administratives et des acheteurs.



Regroupement et ententes d'achat

2.46 Le SA, après des analyses de volume d'achats, négocie des ententes pour des biens, des services et des services professionnels avec certains fournisseurs pour des périodes données. Cette liste des ententes négociées est disponible sur l'intranet de la Ville pour consultation. Les unités administratives doivent utiliser ces ententes d'achat (voir annexe I) lorsqu'une de celles-ci porte sur les biens, les services ou les services professionnels requis. En date du 14 février 2014, il y avait 241 ententes d'achat négociées avec des fournisseurs en vigueur à la Ville de Québec.

2.47 Les ententes d'achat énumèrent notamment les articles dont les prix sont convenus avec les fournisseurs. Ces articles sont protégés dans le système de la Ville dans la mesure où un numéro d'article est inscrit lors de la création d'une demande d'achat. Par contre, le système ne l'oblige pas. Par conséquent, la Ville et le fournisseur n'ont pas l'assurance que tous les biens ou services seront achetés exclusivement par le biais de l'entente.

La Ville aurait avantage à regrouper les achats semblables

2.48 Par ailleurs, dans un objectif de saine gestion, la Ville aurait avantage à regrouper les achats de biens et services semblables, afin de réduire le nombre de demandes d'achat transmises aux acheteurs et le nombre de bons de commande produits par ceux-ci.

2.49 Nous avons constaté que des biens, des services et des services professionnels sont acquis régulièrement par diverses unités administratives de la Ville sans que ceux-ci ne fassent l'objet ni d'entente d'achat ni de regroupement. La Ville ne profite donc pas d'opportunités d'escompte de volume. Au contraire, le processus d'approvisionnement est exécuté à répétition par chacun des intervenants entraînant le dédoublement de l'envoi des appels d'offres, de l'analyse des soumissions et de la saisie des informations avec comme résultat parfois d'octroyer le contrat au même adjudicataire.

2.50 Voici des exemples de bons de commande qui concernent des biens et des services professionnels semblables conclus avec un même fournisseur dans un court délai :

- Entre le 22 et le 26 avril 2013, trois bons de commande de pièces électriques pour des montants de moins de 5 000 \$ ont été produits par un acheteur pour l'approvisionnement du magasin de la Ville auprès d'un seul et même fournisseur. Une entente d'achat avait déjà été négociée dans le passé, mais celle-ci n'était plus en vigueur.



- Afin de donner suite aux demandes formulées par trois unités administratives, entre le 29 septembre et le 23 octobre 2012, trois demandes d'achat distinctes ont été effectuées pour l'achat de remorques. Deux de ces achats ont été approuvés par un même acheteur.
- Entre le 6 et le 16 décembre 2011, six bons de commande de produits différents, mais de même nature, ont été octroyés au même fournisseur par la Division des travaux publics de deux arrondissements et le SA. Le processus d'approvisionnement a été répété et dans certains cas, les mêmes fournisseurs ont été invités. Ces intervenants ont des activités qui requièrent des équipements semblables. Deux de ces bons de commande ont été approuvés le même jour par le même gestionnaire d'un arrondissement.
- Le 30 mai et le 12 juin 2013, deux demandes d'achat pour des pompes ont été formulées, par deux employés différents du Service des travaux publics, aux deux mêmes fournisseurs pour un montant total qui dépasse le seuil de 25 000 \$. Les demandes d'achat étaient sous la responsabilité du même acheteur.
- Le 13 mai et le 24 septembre 2013, deux bons de commande octroyés à une firme d'architecture concernent des honoraires dans le domaine de la prévention des incendies. Ces contrats qui, combinés sont d'un montant supérieur à 25 000 \$, ont été octroyés de gré à gré.

2.51 Ces situations découlent d'un manque de planification des achats. Ainsi, dans tous ces cas, des regroupements ou la négociation d'ententes d'achat pourraient être possibles, et ce, avec un certain effort de planification, afin d'obtenir un gain d'efficacité et peut-être dans certains cas un meilleur prix.

Recommandations

2.52 Nous avons recommandé au Service des approvisionnements, pour les contrats octroyés de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$ et pour les contrats de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré :

- d'établir un processus pour déceler les cas potentiels de fractionnement;
- de mettre en place des mesures afin de s'assurer que les ententes d'achat sont utilisées et respectées;
- d'obtenir les besoins des unités administratives afin de les analyser et de regrouper les besoins semblables pour une recherche du meilleur prix et une efficacité du processus.



Commentaires du Service des approvisionnements, en date du 5 février 2015 :

Recommandation 1 :

« Nous sommes d'accord avec la recommandation. »

Recommandations 2 et 3 :

« Nous sommes d'accord avec les recommandations. À ce jour, la Ville dispose de plus de 241 ententes de services. À la suite de l'implantation du nouveau système financier, le Service des approvisionnements, en collaboration avec les différentes unités administratives, travaillera à mettre en place davantage d'ententes de services, ce qui facilitera le processus d'achat et apportera des économies substantielles à la Ville. »

Loi, politique, règlement et code d'éthique

Dérogations à la loi et à la politique de la Ville

2.53 La loi énonce des dérogations possibles où les règles mentionnées pour les contrats de 25 000 \$ et plus ne s'appliquent pas. Par contre, ces dérogations ne concernent pas les contrats de moins de 25 000 \$ puisque ceux-ci ne font pas l'objet de règles particulières dans la loi.

2.54 Le SA a établi une nomenclature de 22 dérogations à partir de la loi, afin de permettre aux acheteurs de les invoquer lors de l'octroi des contrats. Selon les bons de commande vérifiés, les dérogations invoquées concernent les situations de fournisseur unique, d'entretien d'équipements spécialisés qui doit être fait par le fabricant, de contrats de services nécessaires dans le cadre de recours devant les tribunaux et de contrats particuliers relatifs à l'utilisation de logiciels.

2.55 Nous avons effectué l'analyse de trois catégories de biens et services spécifiques où l'on a constaté que la Ville invoque des dérogations à la loi, à tort dans certains cas :

- les systèmes de régulation, dérogation de fournisseur unique;
- les corrélateurs acoustiques, dérogation de fournisseur unique;
- les honoraires juridiques, dérogation dans le cadre de recours devant les tribunaux.



Systèmes de régulation

2.56 Nous avons analysé les achats de systèmes de régulation installés dans les bâtiments de la Ville qui sont effectués par le SGI. Ces systèmes permettent de contrôler à distance le chauffage et la climatisation, autant pour les immeubles à bureaux que pour les arénas par exemple.

2.57 La Ville a rédigé des normes de qualité pour ces systèmes, soit les normes CRICON (critères de conception). Selon celles-ci, il y a présentement trois fournisseurs possédant chacun leur système qui sont approuvés à la Ville (un quatrième est en voie de l'être). Les normes mentionnent que, dans un même bâtiment, il ne peut y avoir qu'un seul système et donc qu'un seul fournisseur.

2.58 Pour ces contrats, il peut s'agir d'acquérir un système complet ou de faire un ajout ou un remplacement partiel à un système. Par conséquent, pour l'achat d'un système complet de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$, deux fournisseurs au minimum parmi les trois doivent être invités, alors que pour des montants de 25 000 \$ à moins de 100 000 \$, quatre fournisseurs doivent l'être. Pour un ajout ou un remplacement partiel, même s'il ne doit y avoir qu'un seul système par bâtiment, les normes indiquent qu'il est possible pour des concurrents de soumissionner, mais ils devront remplacer tout le système actuel. Par conséquent, la Ville ne doit pas tenir pour acquis que des concurrents ne sont pas intéressés à soumissionner.

2.59 Les acheteurs invoquent la dérogation de fournisseur unique en s'appuyant sur les normes citées plus haut. Or, à notre avis, les normes établies par la Ville ne peuvent être invoquées pour justifier la dérogation de fournisseur unique et ainsi contourner la politique de la Ville et la loi en matière d'adjudication des contrats. Le SGI doit évaluer les scénarios possibles en fonction des normes.

2.60 Par exemple, pour le remplacement partiel d'un système dans un centre communautaire, seul le fournisseur du système actuellement en place a été invité et la dérogation de fournisseur unique a été invoquée. Le SGI a ainsi supposé qu'un autre fournisseur n'était pas intéressé à soumissionner. Cependant, un autre fournisseur voudrait peut-être percer le marché et accepterait d'assumer une perte à court terme pour une récupération à long terme.

2.61 Une telle option appuyée par une estimation des coûts n'est pas considérée ni documentée, d'autant plus qu'il y a des disparités dans les prix des soumissionnaires. Par exemple, pour un bon de commande octroyé en 2012 pour le remplacement et l'installation d'un système de régulation au



Colisée où, malgré le fait qu'un système était en place pour la patinoire, la Ville a décidé d'inviter deux soumissionnaires. Le fournisseur en place pour la partie « patinoire » a soumissionné 69 209 \$ et l'autre a soumissionné 34 378 \$, soit la moitié moins. Dans ce cas, une exception à la règle a permis d'avoir deux systèmes dans le même bâtiment, un pour la patinoire et un pour le reste du bâtiment. Cela démontre que des fournisseurs peuvent vouloir baisser leur prix afin de fournir leur produit à la Ville. Dans ce cas, le fait pour la Ville d'avoir mis en compétition les fournisseurs a permis une économie de près de 35 000 \$.

2.62 Sans faire appel à la concurrence pour ces systèmes, la Ville peut avoir une dépendance envers un seul fournisseur qui risque d'obtenir la plupart des contrats et qui pourrait à l'avenir augmenter ses prix pour des remplacements ou de l'entretien, réduisant ainsi les possibilités de négociation pour la Ville dans le futur.

*Les décisions
d'invoquer la
dérogation ne sont
pas revalidées*

2.63 Cette situation n'est pas étrangère au fait que les décisions des acheteurs d'invoquer la dérogation de fournisseur unique ne sont pas revalidées par un gestionnaire du SA. Un tel contrôle assurerait une utilisation adéquate d'une dérogation dont le recours est prévu dans de très rares occasions.

Corrélateurs acoustiques

2.64 Nous avons également analysé les achats des corrélateurs acoustiques utilisés pour la détection de fuite d'eau par différentes unités administratives. Cinq corrélateurs ont été achetés à l'unité en cinq bons de commande pour des montants d'environ 20 000 \$ chacun. Pour deux d'entre eux, les arrondissements ont invoqué la dérogation de fournisseur unique, alors que pour les trois autres, des appels d'offres à deux ou trois fournisseurs ont été effectués par les arrondissements et le Service des travaux publics. Malgré la présence d'information stipulant que l'adjudicataire des contrats est le distributeur unique d'une certaine marque de corrélateur acoustique, les autres dossiers nous ont permis de constater qu'il y a quelques modèles de corrélateurs acoustiques qui peuvent être fournis par quatre fournisseurs potentiels. Par conséquent, la dérogation de fournisseur unique ne peut être invoquée pour ces achats.



Honoraires juridiques

2.65 Le Service des ressources humaines requiert les services de firmes d’avocats pour divers dossiers de cour et, dans ces cas, la dérogation de l’article 573.3.0.2 de la loi est justifiée. Cet article indique qu’une dérogation pour l’adjudication des contrats de 25 000 \$ et plus est permise lorsque les services sont nécessaires dans le cadre de recours devant les tribunaux.

2.66 Par contre, nous avons constaté que certains contrats d’honoraires juridiques ne concernent pas des dossiers de cour. Les opinions juridiques demandées sur divers sujets sont des exemples d’honoraires non soumis à la dérogation et pour lesquels la Ville devrait inviter au moins deux fournisseurs pour les contrats de 25 000 \$ et plus, tel que présenté à l’annexe III.

2.67 Par exemple, pour un fournisseur, deux bons de commande qui concernent une opinion juridique pour un même sujet, et dont le total dépasse 25 000 \$ avec les taxes, n’ont pas fait l’objet d’une invitation écrite auprès d’au moins deux fournisseurs.

Règlement sur l’autorisation de dépenser

2.68 Les dépenses de la Ville doivent être autorisées par les instances définies, entre autres, au règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs. Ces règles d’approbation sont intégrées dans le système de la Ville en fonction des montants des demandes d’achat et des demandes de paiement. Le tableau 3 résume les exigences pour les services professionnels des services centraux.



TABLEAU 3

Autorisation de dépenses pour la fourniture de services professionnels des services centraux

Titulaire de la délégation de dépenser	Limite de montant (incluant les taxes)
Directeur de division	5 000 \$
Directeur de service	10 000 \$
Directeur général adjoint	25 000 \$
Directeur général	50 000 \$
Comité exécutif	100 000 \$*
Conseil de la Ville	aucune

Source : *Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs, Loi sur les cités et villes, Charte de la Ville de Québec*

* La limite de 100 000 \$ concerne les contrats soumis à une dérogation de la loi sinon il n'y a pas de limite d'autorisation par le comité exécutif, sauf si la dépense est pour une période au-delà de l'exercice financier qui suit celui où le contrat est adjugé, car à ce moment, le conseil de la Ville doit autoriser les dépenses.

2.69 Nous avons analysé les honoraires professionnels d'avocats. Pour ces honoraires, chaque facture d'un montant de moins de 5 000 \$ engendre une demande de paiement tandis qu'une demande d'achat est effectuée pour toute facture qui est égale ou supérieure à ce montant. Par conséquent, le processus prévu par la Ville, tel que le démontre le graphique 1, n'est pas respecté pour les montants de 5 000 \$ et plus, car un bon de commande est généralement produit après l'obtention de la facture.

2.70 Cette situation occasionne également un problème d'approbation des dépenses. Chaque facture d'avocats représente souvent leurs honoraires sur un sujet et pour une certaine période allant de quelques semaines à quelques mois. Par conséquent, chacune des demandes de paiement et des demandes d'achat est approuvée séparément, plutôt que globalement par sujet au début du processus. Par conséquent, les sommes ne sont jamais compilées et donc, celles-ci peuvent ne pas être autorisées par l'autorité détenant la délégation de pouvoir appropriée.

2.71 Le tableau 4 présente le nombre et la valeur de ces contrats pour 2012 et 2013 octroyés par des demandes de paiement ou par des bons de commande.



TABLEAU 4

**Répartition des contrats octroyés pour des services professionnels
à des firmes d'avocats pour 2012 et 2013**

Processus	Seuil	Nombre	Pourcentage %	Montants \$
Bons de commande	25 000 \$ et plus	13	1	888 200
	Moins de 25 000 \$	116	8	1 085 100
Demandes de paiement	Moins de 5 000 \$	1 385	91	1 389 200
Total		1 514	100	3 362 500

Source : Service des approvisionnements de la Ville de Québec

2.72 Le tableau démontre que 91 % des contrats sont octroyés et approuvés par demandes de paiement pour des montants de moins de 5 000 \$ pour près de 1,4 million de dollars. Cela représente donc des montants importants qui risquent de ne pas être approuvés adéquatement, car ils ne sont pas regroupés par sujet. Cette situation engendre également des inefficiences opérationnelles considérant le nombre de transactions effectuées, soit 1 514 transactions à générer et à approuver en deux ans.

Huit demandes d'achat n'ont pas été approuvées par l'autorité adéquate

2.73 À titre d'exemple, à la suite d'une analyse de 65 demandes d'achat qui concernent un fournisseur entre 2011 et 2014, 20 ont pu être regroupées en 5 sujets. Nous avons constaté que 8 d'entre elles n'ont pas été approuvées par l'autorité adéquate. En effet, pour 6 demandes d'achat, les dépenses totales pour un même sujet qui dépassaient le montant de la délégation du directeur du Service des ressources humaines n'ont pas été approuvées par le directeur général tel que requis. Également, pour 2 demandes d'achat où les dépenses totales pour un même sujet dépassaient 50 000 \$, celles-ci n'ont pas fait l'objet d'un sommaire décisionnel approuvé par le comité exécutif, mais ont été approuvées par le directeur général.

Loi et code d'éthique

2.74 L'article 116 de la loi précise que quiconque a directement ou indirectement, par lui-même ou par son associé, un contrat avec la municipalité ne peut être nommé à une charge de fonctionnaire ou d'employé de la municipalité, ni l'occuper.



2.75 La Ville a mis en place en 2012 un règlement sur l'éthique et les règles de conduite des employés qui stipule qu'un employé doit prendre toute mesure raisonnable pour éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent avec l'employeur. L'employé doit aviser son supérieur immédiat de toute situation de conflit d'intérêts dans laquelle il se trouve. Il est également indiqué qu'un employé ne peut présenter de soumission personnelle lors de l'achat de biens municipaux.

2.76 Lors de l'adoption de ce règlement, chaque employé devait signer un document attestant qu'il en avait pris connaissance et qu'il s'y conformait.

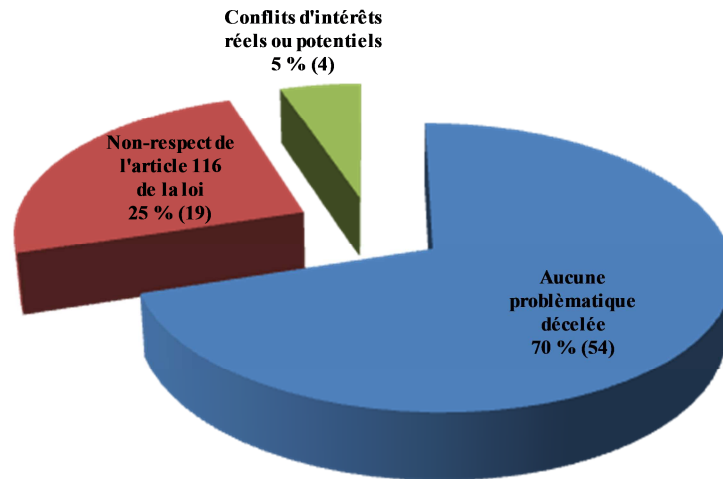
2.77 Pour sélectionner l'échantillon de tests, nous avons effectué des croisements d'informations à l'aide de techniques informatisées. Nous avons identifié les fournisseurs de la Ville qui avaient une adresse identique à celle d'un employé ou d'un élu de la Ville. Cette analyse a fait ressortir un total de 77 cas. Tous les cas ont été analysés afin de notamment valider les dates d'emploi, les dates et les contrats obtenus par les fournisseurs, les liens entre les fournisseurs et les employés et dans certains cas avec les unités administratives ayant autorisé les dépenses.

2.78 Tel que le démontre le graphique 2, dans 54 cas, soit 70 %, aucune problématique n'a été décelée. Par contre, nous avons constaté que 19 employés de la Ville ont obtenu pendant leur période d'emploi, en leur nom ou par leur entreprise, au moins un contrat avec la Ville en 2011, 2012 ou 2013. Les contrats totaux obtenus pour ces trois années varient de 70 \$ à environ 56 000 \$. Treize de ces 19 employés étaient occasionnels ou ne travaillaient pas à temps plein à la Ville.



GRAPHIQUE 2

Répartition des résultats des tests en pourcentage et en nombre



Peu de mécanismes pour identifier les employés qui sont des fournisseurs, lors de l'octroi des contrats

2.79 Par conséquent, ces 19 cas ne respectaient pas, à un certain moment, l'article 116 de la loi. Cela est expliqué par le fait que le SA dispose de peu de mécanismes pour identifier, lors de l'octroi des contrats ou a posteriori, les employés qui sont également des fournisseurs de la Ville ou qui ont des entreprises qui obtiennent des contrats avec la Ville.

2.80 Pour d'autres cas, nous avons dû effectuer des analyses approfondies afin de conclure à un conflit d'intérêts ou non. Nous avons ainsi analysé un contrat par fournisseur dont l'adresse était la même qu'un employé de la Ville, et nous avons comparé l'unité administrative de l'employé avec celle qui avait octroyé le contrat.

2.81 Nous avons constaté que dans trois cas, les contrats ont été octroyés par des collègues de travail de l'employé résidant sous le même toit que le fournisseur et approuvés par leur supérieur. Ces cas soulèvent des questionnements de conflit d'intérêts potentiel.

Pas de processus systématique de contrôle pour retracer les situations de conflit d'intérêts

2.82 Dans un autre cas, l'employé a directement approuvé à quelques reprises les factures du fournisseur et les demandes de paiement dans le système de la Ville pour des montants correspondant à sa délégation de dépenser de 1 000 \$. L'employé et le fournisseur résidant à la même adresse, cette situation correspond à la notion de conflit d'intérêts dans le code d'éthique de la Ville. Ceci n'est pas étranger au fait que la Ville n'a pas de processus systématique de contrôle pour retracer ces situations particulières.



Recommandations

2.83 Nous avons recommandé au Service des approvisionnements, pour les contrats octroyés de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$ et pour les contrats de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré :

- de faire approuver les dérogations de fournisseur unique par un gestionnaire du Service des approvisionnements;
- de faire respecter les règles d'autorisation des dépenses selon les lois et règlements en vigueur.

2.84 Nous avons recommandé au Service des approvisionnements, en collaboration avec le Service des ressources humaines :

- d'identifier les employés de la Ville qui sont également des fournisseurs de la Ville, soit en leur nom ou en étant actionnaires d'une entreprise, afin de faire respecter l'article 116 de la *Loi sur les cités et villes*;
- de mettre en place des contrôles afin d'identifier et d'éviter les situations de conflit d'intérêts réel ou potentiel lors de l'octroi des contrats.

Commentaires du Service des approvisionnements, en date du 5 février 2015 :

Recommandation 1 :

« Nous sommes d'accord avec la recommandation. Le Service des approvisionnements travaille à la mise en place d'un processus de validation par un gestionnaire des dérogations prévues dans la Loi sur les cités et villes. »

Recommandation 2 :

« Nous sommes d'accord avec la recommandation. En collaboration avec le Service des ressources humaines, le Service des approvisionnements a mis en place des ententes pour les services d'avocats dans le cadre de litiges devant les tribunaux. Nous travaillons à la mise en place d'ententes similaires avec le Service des affaires juridiques. L'unité administrative concernée estime le montant de la dépense d'honoraires professionnels et l'entente est autorisée par l'autorité compétente. »



Recommandations 3 et 4 :

« Lors de la création des fournisseurs dans nos systèmes financiers, le Service des approvisionnements vérifie dans certains cas si le fournisseur se retrouve aussi sur la liste des employés de la Ville. Par contre, ne disposant pas de l'information nécessaire, notre service ne peut vérifier si le fournisseur est une personne liée à un employé de la Ville. En collaboration avec le Service des ressources humaines, nous analyserons la problématique afin de voir s'il serait possible de développer un outil de vérification. »

Commentaires du Service des ressources humaines, en date du 29 janvier 2015

« Dans la foulée de l'adoption des règles de conduite des employés, la Ville a aussi adopté un énoncé de valeurs qui guide les comportements des employés et la prise de décision éthique. De plus, un comité de soutien et de promotion de l'éthique a été mis en place. Il s'agit d'un mécanisme, entre autres, de prévention, de conseil et d'appel à la réflexion éthique. Depuis sa création, il y a deux ans, le comité a émis des avis éthiques sur plus d'une quarantaine de cas traitant différents sujets, dont le conflit d'intérêts. Le constat qui ressort des demandes reçues par le comité est la préoccupation éthique des employés et leur prise de conscience que certains agissements ne sont pas tolérés dans l'organisation.

Le Service des ressources humaines souhaitera identifier des pistes de solutions telles que :

- *inviter le Service des approvisionnements à inclure dans tous les contrats octroyés par la Ville, quel que soit leur montant, l'obligation du fournisseur de signer l'attestation d'absence de collusion et de conflit d'intérêts. Il va sans dire qu'il y a lieu de discuter avec le Service des approvisionnements de la faisabilité de cette recommandation;*
- *demander au Service des affaires juridiques un avis juridique sur la portée et les limites d'application de l'article 116 de la Loi sur les cités et villes;*
- *transmettre aux gestionnaires un appel à la vigilance quant à l'octroi des contrats dans leur unité et un rappel des règles et des dispositions de la loi;*



- *analyser et traiter, selon les dispositions en place, tous les cas de manquement aux règles et à la loi portés à son attention;*
- *rappeler aux employés les règles de conduite, ainsi que la possibilité de faire appel au comité de soutien et de promotion de l'éthique lorsqu'ils sont confrontés à des situations de conflit d'intérêts. »*



ANNEXE I

Définitions

Appel d'offres :	Processus d'acquisition public ou par voie d'invitation qui sollicite auprès de fournisseurs des propositions écrites de prix pour des biens ou des services suivant des conditions définies à l'intérieur d'un devis.
Entente d'achat :	Entente négociée avec un fournisseur pour une certaine période afin d'obtenir de meilleurs prix et de meilleures conditions d'achat pour la Ville. Ces ententes font l'objet d'appels d'offres publics.
Demande d'achat :	Document informatique adressé au Service des approvisionnements par les unités administratives qui expriment un besoin.
Bon de commande :	Document émis par un acheteur du Service des approvisionnements confirmant à un fournisseur la marchandise à livrer ou le service à exécuter selon les conditions négociées.
Demande de paiement :	Document informatique adressé au Service des finances afin d'effectuer un paiement à un fournisseur pour un bien déjà reçu ou un service déjà rendu.
Services professionnels :	Tout service exécuté par un ou des membres d'une corporation professionnelle régie par le Code des professions. Est également considéré comme un service professionnel, tout avis spécialisé de nature intellectuelle dispensé par une personne dont la formation pertinente est sanctionnée par un diplôme de niveau universitaire, ou dont l'expertise est reconnue dans le domaine.

Sources : *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Québec
Intranet de la Ville de Québec



ANNEXE II

Objectif et critères de vérification

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant de l'article 573 de la *Loi sur les cités et villes*, de la *Politique d'approvisionnement* de la Ville et de la *Politique de gestion contractuelle* de la Ville.

Objectif de vérification

S'assurer que les contrats d'un montant initial inférieur à 25 000 \$ ainsi que les contrats de 25 000 \$ et plus négociés de gré à gré sont octroyés par la Ville avec un souci d'économie, tout en respectant les dispositions de la réglementation applicable aux municipalités de même que la Politique d'approvisionnement de la Ville de Québec.

Critères de vérification :

- La *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Québec est respectée en regard des exigences suivantes :
 - Type de processus : gré à gré (téléphonique ou tout autre moyen) ou par appel d'offres, par télécopie ou par voie d'invitation écrite pour les dépenses de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$ (taxes incluses);
 - Autorisation : une demande d'achat ou une demande de paiement doit être approuvée par une ressource du service client selon la délégation du pouvoir de dépenser en vigueur;
 - Nombre de fournisseurs invités : deux et plus pour une dépense de 5 000 \$ à moins de 25 000 \$; un et plus pour des services professionnels.
- Les contrats de 25 000 \$ et plus, négociés de gré à gré, font l'objet d'une dérogation prévue dans la loi.
- Le choix des fournisseurs invités à soumettre des prix est équitable, c'est-à-dire qu'une rotation des fournisseurs invités est effectuée, et ce, à partir de ceux inscrits au fichier des fournisseurs de la Ville. Tous les fournisseurs pouvant offrir un bien ou un service possèdent une chance égale.
- Les décisions appuyant la sélection des fournisseurs retenus sont suffisamment documentées dans le dossier en fonction des règles applicables.
- Un bon de commande est émis avant le début des travaux, dans toutes les situations où cela est requis.
- Les ententes d'achat convenues avec les fournisseurs pour profiter d'économies d'échelle sont respectées.



- Les pratiques contractuelles sont analysées par le Service des approvisionnements dans le but de détecter les pratiques inappropriées telles que :
 - conflits d'intérêts avec des employés ou des élus de la Ville de Québec;
 - attribution répétitive à un fournisseur sans appel à la concurrence;
 - fractionnement de contrats semblables dans le but de se soustraire au processus d'appel d'offres sur invitation écrite;
 - utilisation des modifications aux contrats pour contourner les exigences associées à la valeur des contrats.



ANNEXE III

Modes d'adjudication et responsabilité du processus d'adjudication en fonction du montant estimé de la dépense et des besoins

Montant	Besoins	Modes d'adjudication	Unités administratives chargées du processus	Particularités
0 \$ à 4 999 \$	Biens, services ou services professionnels	Gré à gré	Toutes les unités administratives sans implication du SA	- Généralement par demande de paiement
5 000 \$ à 24 999 \$	Biens et services	Appel d'offres sur invitation à au moins 2 fournisseurs (téléphone ou écrite, soit télécopieur ou courriel)	Toutes les unités administratives, mais le SA émet généralement un bon de commande	<ul style="list-style-type: none"> - Généralement par demande d'achat - Ouverture publique au SA si appel d'offres sur invitation écrite - Une rotation des fournisseurs doit être effectuée
	Services professionnels	Gré à gré		
25 000 \$ à 99 999 \$	Biens et services	Appel d'offres sur invitation écrite à au moins 4 fournisseurs (télécopieur ou courriel)	SA	- Ouverture publique des soumissions au SA
	Services professionnels	Appel d'offres sur invitation écrite à au moins 2 fournisseurs (télécopieur ou courriel)	SA	<ul style="list-style-type: none"> - Obligation d'utiliser le système de pondération et d'évaluation des offres en 2 étapes - Ouverture publique des soumissions au SA

Source : *Politique d'approvisionnement* de la Ville de Québec

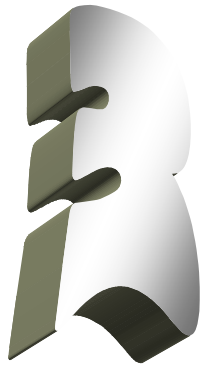
PARTIE II



VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ



CHAPITRE



Amphithéâtre multifonctionnel



	PAGE
MISE EN CONTEXTE	107
OBJECTIFS ET PORTÉE DU MANDAT D'AUDIT	107
RÉSULTATS DE L'AUDIT	108

MISE EN CONTEXTE

3.1 En vertu du protocole d'entente signé, entre la Ville de Québec (Ville) et le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), dans le cadre du sous-volet 2.6 du *Programme d'infrastructures Québec-Municipalités*, la Ville doit présenter au MAMOT des réclamations de dépenses auditées faisant état de l'avancement des travaux pour la construction de l'amphithéâtre multifonctionnel. Les réclamations doivent être accompagnées d'un rapport d'audit réalisé par un auditeur externe ou le vérificateur général de la Ville certifiant, entre autres, que toutes les conditions de versement de l'aide financière ont été respectées, attestant la conformité et l'exactitude des sommes réclamées ainsi que le respect des obligations du protocole d'entente. Ce protocole d'entente établit notamment les clauses à respecter et les modalités de versement de l'aide financière.

3.2 Le vérificateur général a accepté d'effectuer l'audit des réclamations de dépenses.

OBJECTIFS ET PORTÉE DU MANDAT D'AUDIT

3.3 L'audit doit être effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada et comporte 3 volets.

La conformité des dépenses encourues et payées, déclarées dans le formulaire de réclamation de dépenses

3.4 Ce mandat consiste à confirmer que les dépenses réclamées sont conformes, admissibles, et qu'elles ont été engagées aux fins prévues et payées. La réclamation couvrant la période du 1^{er} mai 2014 au 30 novembre 2014 totalisait des dépenses de 96 951 805,35 \$.

La conformité des informations inscrites au formulaire d'attestation du respect des dispositions législatives relatives à la gestion contractuelle

3.5 Le mandat de cet audit consiste à exprimer une opinion sur la conformité des informations inscrites au formulaire d'attestation du respect des dispositions législatives relatives à la gestion contractuelle, complété par la Ville et signé par le directeur général, par rapport aux informations colligées au dossier de la Ville.



Le respect des obligations du protocole d'entente selon les précisions effectuées aux « Instructions aux auditeurs relatives aux réclamations de dépenses »

3.6 Le mandat de cet audit consiste à exprimer une opinion sur le respect des obligations mentionnées en annexe au protocole d'entente. Le respect des obligations du protocole fait l'objet d'une attestation signée par le directeur général de la Ville.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.7 Pour faire suite au travail effectué, le vérificateur général a produit un rapport, daté du 30 janvier 2015, contenant les trois opinions sans réserve pour la réclamation des dépenses couvrant la période du 1^{er} mai 2014 au 30 novembre 2014.

ANNEXE I

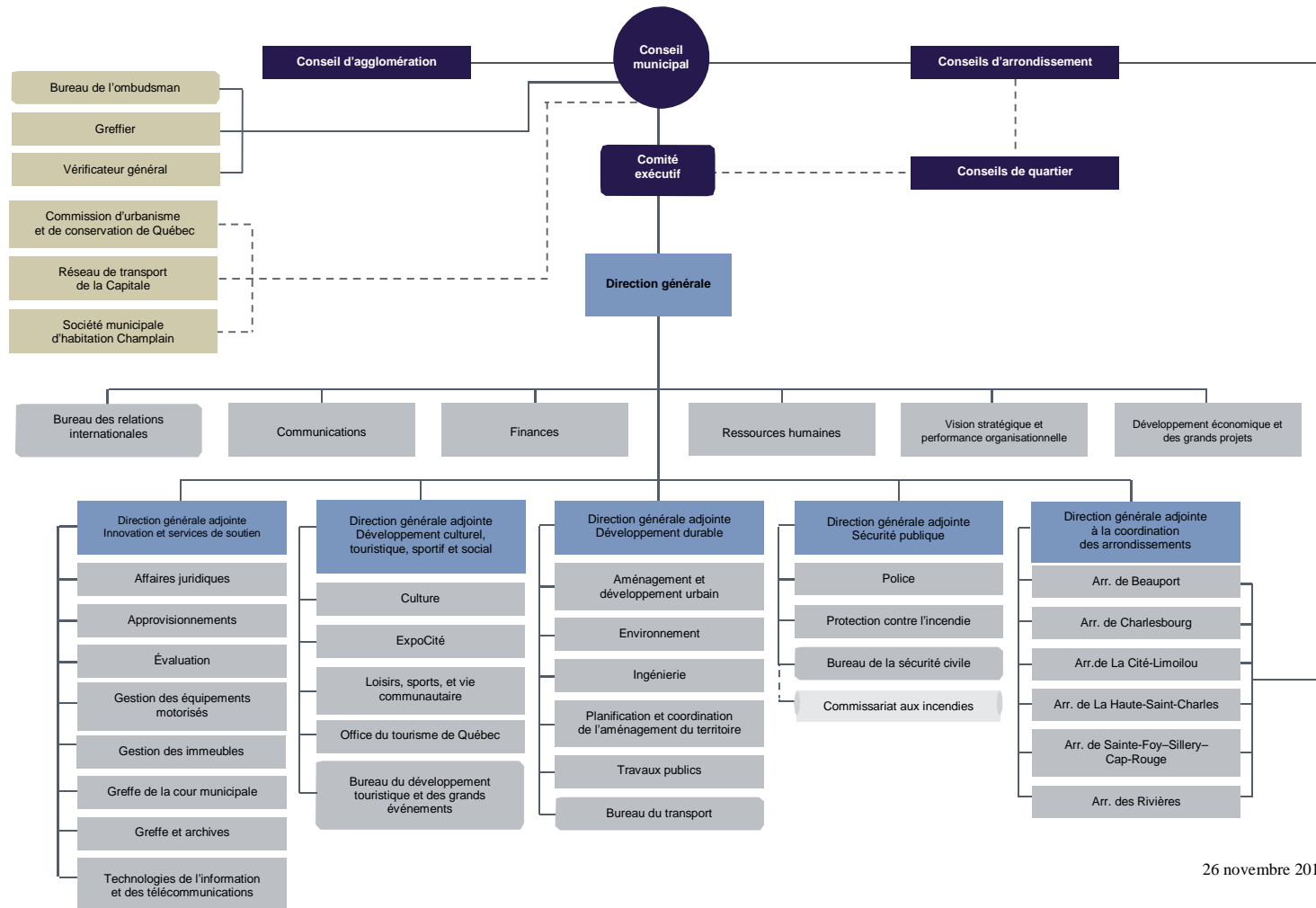


Organigramme général de la Ville de Québec



ANNEXE I

Organigramme général de la Ville de Québec



26 novembre 2014

Source : Service des ressources humaines de la Ville de Québec

Organigramme général de la Ville de Québec

Annexe I
111

ANNEXE II



*Dispositions de la Loi sur les cités et villes
(L.R.Q., chapitre C-19)
sur le vérificateur général
et sur le vérificateur externe*

IV.1. — Vérificateur général

Art. 107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

Art. 107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

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 ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

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.

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.

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 au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

- 1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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.

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.

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.



Art. 107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° 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 visées au paragraphe 2° 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 visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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.



Art. 107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

La municipalité et la personne 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 qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

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.

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.

Art. 107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner 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 ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Art. 107.14. Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

Art. 107.15. Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

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 une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du *Code de procédure civile* (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code 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 requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

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.

V. — Vérificateur externe

Art. 108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois 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.

Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

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.

Art. 108.2. Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre 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*.



Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

Art. 108.2.1. Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les comptes relatifs au vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et 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*.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

Art. 108.3. Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

Art. 108.4. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

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.

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.

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 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.

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.

VII. — Directeur général

Art. 113. *[Extrait]* 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.

ANNEXE III



*Dispositions de la résolution
du conseil municipal de la Ville de Québec
sur le comité de vérification
(CV-2003-0407 et ses modifications)*



SECTION I

CONSTITUTION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

1. Est constitué le « comité de vérification de la Ville de Québec ».
2. Le comité est composé de trois membres du conseil de la Ville.
3. Les membres du comité sont désignés par résolution du conseil de la Ville, adoptée à la suite d'une proposition présentée par le maire. Deux des membres sont désignés, sur la recommandation du maire, parmi les membres de son parti et un des membres est désigné, sur la recommandation du chef de l'opposition, parmi les membres du parti de l'opposition.
4. Le maire est d'office membre et président du comité sauf si le conseil, sur une proposition présentée par le maire, désigne un autre membre du conseil pour le remplacer comme membre et président.
5. La durée du mandat des membres du comité est établie au moment de leur nomination, mais ne peut excéder la date prévue pour l'élection générale qui suit leur nomination. Sauf lors de l'expiration de son mandat de membre du conseil, un membre du comité continue d'exercer ses fonctions après le terme du mandat établi lors de la nomination jusqu'à ce que le conseil détermine à nouveau la composition du comité.
6. Le conseil peut en tout temps, sur proposition du maire, modifier la composition du comité.



SECTION II

MANDAT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

7. Le comité est l'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil. À cette fin, le comité :
 - 1° prend connaissance des objectifs généraux et des grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;
 - 2° prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19) et les moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;
 - 3° informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil ou du comité à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
 - 4° prend connaissance des rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le conseil;
 - 5° prend connaissance du rapport du vérificateur externe;
 - 6° formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, aux constatations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;
 - 7° formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
 - 8° prend connaissance des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations.
8. Le conseil transmet au comité les rapports transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.
9. Le conseil prend l'avis du comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.



10. Le conseil prend l'avis du comité avant de désigner un vérificateur externe. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.
11. Le conseil prend l'avis du comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle. Le comité doit, dans les 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

SECTION III

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

12. Le quorum du comité est de trois membres.
13. Afin d'éviter que les activités du comité puissent compromettre le déroulement d'une enquête ou d'un travail de vérification, d'en dévoiler la nature confidentielle ou de constituer une entrave à l'exercice des fonctions du vérificateur général, le comité siège à huis clos. Les membres du comité sont tenus de respecter le caractère confidentiel de leurs discussions et de leurs décisions jusqu'à ce que le conseil en ait été informé.
14. Tous les membres du comité ont voix délibérative et votante. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.
15. Les réunions du comité sont convoquées selon les besoins à la demande du conseil de la Ville ou par le président.
16. Le secrétariat du comité est assumé par la personne désignée à cette fin par le greffier.
17. Le comité peut adopter des règles de fonctionnement et de régie interne.
18. Tous les avis ou rapports du comité sont déposés par son président au conseil de la Ville, à la séance qui suit leur adoption.
19. Pendant le mois de septembre de chaque année, le président du comité doit faire rapport au conseil des activités du comité.